Національна академія наук України
Інститут регіональних досліджень

Ірина Буднікевич

МУНІЦИПАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ: теорія, методологія, практика

Монографія

Чернівці, 2012

УДК 332.14 (1-21)
ББК 65.050.9 (4УКР) 22
Б 903

Буднікевич Ірина
Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика / Ірина Буднікевич. – Чернівці: Чернівецький національний університет, 2012. – 645 с.

У монографії досліджуються сучасні теоретичні, методологічні та прикладні засади вивчення муніципального маркетингу. Визначаються характеристики муніципального маркетингу, їх суть та еволюція відповідно до розвитку концепцій муніципального маркетингу. Акцентовано увагу на складових комплексу муніципального маркетингу, його інструментах, методах, технологіях. Значне місце відведено використанню маркетингових підходів у системі стратегічного планування розвитку міст, аналізу та оцінці конкурентних переваг міста, здійснених на основі інструментів муніципального маркетингу. Запропоновано програму формування системи муніципального маркетингу для сталого розвитку міста, сформовано та апробовано технологію визначення цільових сегментів у муніципальному маркетингу. Звернуто на специфіку маркетингових досліджень у муніципальному маркетингу та адаптацію методик дослідження середовища для потреб муніципального маркетингу.

Для науковців, економістів, керівників та працівників органів місцевої влади.

Науковий редактор
доктор економічних наук, професор Л.Т. Шевчук
(Інститут регіональних досліджень НАН України)

Рецензенти:
доктор економічних наук, професор І.М. Школа
(Чернівецький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету);
доктор економічних наук, професор А.П. Вожжов
(Севастопольський національний технічний університет);
доктор економічних наук, професор Л.Л. Ковальська
(Луцький національний технічний університет)
Рекомендовано до друку
Вченою радою Інституту регіональних досліджень НАН України
(протокол №1 від 31 січня 2012 р.)

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 5

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ 13

1.1. Суть та значення муніципального маркетингу у соціально-економічному розвитку міста 13

1.2. Методологія муніципального маркетингу: регіонально-економічні аспекти 37

1.3. Характеристика муніципального маркетингу: принципи, цілі, завдання, функції, суб'єкти та об'єкти 57

1.4. Нормативно-правове забезпечення муніципального маркетингу 79

РОЗДІЛ 2
СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЙ МУНІЦИПАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ 102

2.1. Ситуативні концепції муніципального маркетингу 102

2.2. Класична концепція муніципального маркетингу 119

2.3. Соціально-етична концепція муніципального маркетингу як інструмент забезпечення сталого розвитку міста 143

2.4. Партнерський маркетинг як філософія муніципального управління 159

РОЗДІЛ 3
КОМПЛЕКС ЗАСОБІВ МУНІЦИПАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ 181

3.1. Контури комплексу муніципального маркетингу 181

3.2. Продуктова складова комплексу муніципального маркетингу 194

3.3. Цінові стратегії у муніципальному маркетингу 206

3.4. Комунікаційні та розподільчі елементи комплексу муніципального маркетингу 224

3.5. Додаткові засоби комплексу муніципального маркетингу 243

РОЗДІЛ 4
МЕТОДИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ: НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ 256

4.1. Маркетингові дослідження в муніципальному маркетингу 256

4.2. Адаптовані методики дослідження середовища муніципального маркетингу 280

4.3. Методи дослідження потенціалу міста як сукупності елементів внутрішнього маркетингового середовища 304

4.4. Управління якістю як технологія муніципального

маркетингу 329
4.5. Маркетингові підходи в системі стратегічного планування розвитку міста 353
РОЗДІЛ 5
МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МІСТА 373
5.1. Використання інструментів муніципального маркетингу на етапах формування стратегії муніципального розвитку 373
5.2. Стратегічні моделі розвитку міста в контексті цільової орієнтації концепцій муніципального маркетингу 388
5.3. Діагностика чинників макросередовища міста 413
5.4. Визначення чинників мікросередовища та чинників внутрішнього середовища міста 460
5.5. Формування стратегій розвитку міста на основі результатів SWOT-аналізу (на прикладі міста Чернівців) 483
РОЗДІЛ 6
РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МІСТА НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТІВ МУНІЦИПАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ 507
6.1. Програма формування системи муніципального маркетингу в місті Чернівцях: організаційно-економічні аспекти 507
6.2. Апробація методики визначення цільових сегментів у муніципальному маркетингу на прикладі міста Чернівців 529
6.3. Напрямки розвитку регіональної логістичної системи м. Чернівців у транскордонній взаємодії України та Румунії 556
6.4. Методика проведення окремих видів маркетингових досліджень у практиці муніципального управління 582
ПІСЛЯМОВА 597
ДОДАТКИ 598

ПЕРЕДМОВА

Процеси становлення місцевого самоврядування, перерозподіл функцій та відповідальності між загальнодержавними суб'єктами та органами самоврядування в сфері управління соціально-економічним розвитком територій усіх рівнів, посилення автономізації влади, яка проявляється в розширенні самостійності розпорядження територіальними ресурсами, необхідність створення адекватних сучасним ринковим відносинам механізмів управління, визнання науковцями та практиками ефективності та принципової можливості адаптації маркетингового підходу в сфері територіального управління на різних його рівнях – країни, регіону, міста тощо; соціалізації муніципального управління, тобто орієнтація на задоволення потреб населення міста зумовлюють використання такого нетрадиційного інструмента місцевого управління як маркетинг. Крім того, використання маркетингових технологій у муніципальному управлінні пов'язане із загостренням конкурентних чинників: посилюється конкуренція між регіонами та окремими населеними пунктами за усі види ресурсів, у тому числі інвестиційні, трудові, інформаційні тощо; відбувається подальша диференціація населення за показниками якості життя (якість функціонування, якість населення, якість умов проживання, якість відпочинку та дозвілля). Сегментація споживачів за цією ознакою дозволить сформувати найбільш адекватні маркетингові пропозиції з урахуванням екологічних, соціальних, статусних критеріїв споживацької аудиторії. Продовжується формування конкурентного середовища і з'являється можливість на основі маркетингових досліджень виявити, сформувати та реалізувати конкурентні переваги міста, які дозволять активізувати його соціально-економічний розвиток.

Розробка сучасних концепцій муніципального маркетингу, за Ф. Котлером, – це розробка філософії маркетингу як системи, яка виходить, на наш погляд, з розуміння унікальності середовища, в якому функціонують муніципальні органи влади, особливостей місії, яку вони виконують, цілей, яких вони прагнуть досягти, специфіки діяльності, пов'язаної з виконанням власних та делегованих повноважень, наданням послуг, спрямованих на виконання насамперед функцій забезпечення життєдіяльності міста, адміністративних та соціальних функцій.

Системне ознайомлення з маркетингом як комплексом засобів та інструментів, покликаних вивчити потреби споживачів, залучити

їх до процесу створення суспільно корисних цінностей може дати можливість створити якісно новий продукт, надати новий зміст системі функціонування та подальшого сталого розвитку всіх громадських інституцій та органів місцевої влади, призначенням яких є не стільки досягнення економічної вигоди, скільки отримання соціально-економічного ефекту від впровадження різного роду громадських ініціатив.

Характерною рисою сучасної міської влади є недостатнє розуміння необхідності системного підходу у застосуванні маркетингових інструментів. Сьогодні більшість програм розвитку міст приймається не на основі досліджень реальних потреб жителів, проведених за методами та технологіями маркетингової науки, а за допомогою ситуативного використання статистичної інформації, методика збору якої сформувалася ще за радянських часів і не є адекватною реаліям сучасного розвитку економіки суспільства, не повністю відображає та розкриває його потреби, не сприяє прозорості та актуальності планів розвитку міста.

Якщо у більшості муніципалітетів середніх та великих міст європейських країн є департамент маркетингу, а в містах США маркетинг став невід'ємною формою розвитку, то в Україні відзначаються поодинокі, але при цьому достатньо успішні практики створення маркетингових підрозділів в органах місцевого самоврядування: у Львівській міській раді – відділ маркетингу і культурних індустрій, відділ містобудівного маркетингу, у Харківській міській раді – відділ маркетингу та менеджменту, в Івано-Франківську – відділ комплектації і маркетингу управління капітального будівництва. Ми можемо зазначити підвищення обізнаності керівників та працівників муніципальних органів влади в Україні щодо можливості використання маркетингового підходу в місцевому адмініструванні, але при цьому відсутнє системне використання всього маркетингового інструментарію при формуванні стратегій розвитку українських міст, використання маркетингу обмежується застосуванням комунікаційних інструментів та подієвих технологій.

Для муніципалітету маркетинг може виступати як інструмент вирішення міських проблем, що лежать в основі виробничої концепції муніципального маркетингу, як інструмент формування унікальних характеристик міста, що відповідає товарній концепції муніципального маркетингу, як інструмент підвищення інвестиційної привабливості, що характеризує збутову концепцію.

Перелічені концепції мають ситуативне спрямування, тобто використання маркетингових інструментів у муніципальному управлінні є поодиноким, несистемним. Стратегічні концепції дозволяють позиціонувати муніципальний маркетинг як філософію муніципального управління: інтегруючу функцію управління соціально-економічними процесами (концепція класичного маркетингу), інструмент виявлення та задоволення потреб усіх міських цільових аудиторій (концепція соціально-етичного маркетингу), інструмент взаємодії та партнерства (концепція відносин). Маркетинг стає загальною та центральною концепцією, яка сприяє процесу руху українських міст від моделі бюрократичного міста до її партнерської форми, зрушенням від ієрархічних відомчих моделей влади до мережних, інформаційних, гнучких моделей, а відтак і до партнерської концепції муніципального маркетингу. Оновлення та переорієнтація муніципального маркетингу пов'язана з посиленням конкуренції між містами – за ринки збуту, за концентрацію капіталів та ідей, за інформаційні потоки, за вхід торговельних мереж, за розміщення ефективних та передових промислових об'єктів та закладів індустрії розваг (торговельно-розважальних центрів, аквапарків, спортивно-оздоровчих закладів), за кваліфіковану робочу силу (робітників, талановитих менеджерів, викладачів, лікарів), туристів та відвідувачів, а в умовах демографічної кризи і за населення, для якого міста стають об'єктами порівняльного аналізу при виборі місця проживання, застосування своїх трудових, фінансових, інвестиційних, інноваційних, соціальних ресурсів.

Муніципальний маркетинг у рамках ситуативних та стратегічно орієнтованих концепцій, його характеристики, інструменти, методи розглядали як зарубіжні, так і вітчизняні вчені:

- положення виробничої концепції – О.Лавров, В.Сурнін, Е. Кошеварова, Ю. Старцев;
- специфіку товарних концепцій – С. Андреєв, Є. Голубков, Г. Даффі, В. Зотов, З. Макашева, Н. Ніколаєва, О. Панкрухін (1999), В. Старовойтов;
- особливості збутової концепції як інструмента підвищення інвестиційної привабливості – О. Гапоненко, П. Гудзь, М. Ґудзь, Б. Грінчель, Дж. Лоуренс, І. Сторонянська, К. Норкін, Т. Орлова, М. Опперман, О. Фінагіна та ін.;
- теоретичні та практичні аспекти концепції класичного маркетингу – Г. Ашворт та М. Каварцис, Дональд Хайдер,

Філіп Котлер та Ірвінг Рейн, С. Анхольт, І. Арженовський, П. Бєлєнький, Н. Буняк, В. Василенко, О. Вендіна, З. Герасимчук, Н. Глинський, М. Гомонай-Стрижко, О. Дейнека, М. Долішній та О.Кузьмін, Я. Жаліло, В. Зотов, О. Карий, Л. Ковальська, А. Мельник та Г. Монастирський, А. Моррісон, М. Окландер, О. Панкрухін (2000), Є. Ромат, Т. Мойланєн та С. Райністо, А. Шромнік (2005), С. Шульц;

- економічні, екологічні та соціальні атрибути концепції соціально-етичного маркетингу – Д. Акімов, А. Блінов, В. Вакуленко, В. Воронкова, Б. Голодець, В. Гордін, В. Кравців, О.Лащенко, В. Рубцов (2003), У.Садова, Л. Семів, Ю. Стадницький, О.Чебан, Л. Шевчук, О.Фурдичко;
- партнерську орієнтацію концепції взаємовідносин – Е. Аврахам та Е. Кеттер, І. Важеніна, Д. Візгалов, В. Войцеховський, Ф. Го та Р. Говерс, Кейт Дінні, В. Єфімов, М. Козоріз, Н. Мікула, О.Панкрухін (2006), В. Рубцов (2008), Г. Самостроєнко, А. Тета, А. Шромнік (2008) та інші.

На основі аналітичних оцінок теоретичних джерел в області регіональної економіки, теорії маркетингу, маркетингу території, економіки міста, муніципального управління вітчизняні та зарубіжні автори розкривають основоположні питання методології та організації маркетингу, розглядають методику та особливості проведення маркетингових досліджень, вивчення маркетингового середовища міста, формування системи муніципального маркетингу для просування міських і територіальних продуктів і послуг, створення привабливих умов для підвищення статусу міста, його репутації. Але, з огляду на коротку історію цих досліджень, складність, різноманітність, багатоаспектність, специфіку міста як об’єкта маркетингу, теорія муніципального маркетингу загалом, а стратегічно орієнтовані концепції маркетингу тим паче, є своєрідною «Terra Incognita», для якої актуальною є подальша розробка теоретичних і методичних підходів та практичних рекомендацій.

Логіка викладення матеріалу монографії відображає перехід від теоретико-методичних розвідок у сфері муніципального маркетингу до практичних розробок та рекомендацій, сформованих автором для міста Чернівців.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади муніципального маркетингу, які охоплюють суть та значення муніципального маркетингу в соціально-економічному розвитку

міста, методологію муніципального маркетингу, характеристики муніципального маркетингу, нормативно-правове забезпечення муніципального маркетингу. Автором виділено низку концепцій муніципального маркетингу, які базуються на етапах процесу зміни ставлення муніципальної влади до цільових аудиторій та зовнішніх партнерів, на етапах еволюції системи самоврядування відповідно до методів державного впливу на ці процеси, ретроспективного аналізу розвитку місцевого самоврядування у конституційній та політичній системі України, тенденціях розвитку міст та власних поглядах на періодизацію цих процесів, сформованих на основі оцінки реальної практики цільової орієнтації місцевого управління та його інструментального підкріплення: виробнича концепція, товарна концепція, збутова концепція, власне маркетингова (класична) концепція, соціально-етична концепція та концепція взаємодії. Сформовано також авторський погляд на формулювання принципів, визначення завдань, окреслення функцій, конкретизацію суб'єктів, об'єктів, елементів, методів та напрямків маркетингової політики, які трансформуються при зміні концепцій. Такий підхід дозволяє вибудувати методологічні засади теорії муніципального маркетингу як цілісної системи.

Другий розділ монографії містить теоретичні узагальнення становлення та розвитку концепцій муніципального маркетингу**.** Автором запропоновано визначення муніципального маркетингу відповідно до цільової орієнтації кожної з концепцій. За *виробничою* концепцією, муніципальний маркетинг визначається як діяльність, спрямована на задоволення базових потреб населення міста та його відвідувачів шляхом виробництва суспільних благ та перерозподілу ресурсів для стабілізації функціонування міста. В основі реалізації *товарної* концепції муніципального маркетингу лежить діяльність, спрямована на удосконалення якості муніципального продукту та визначення унікальних характеристик міста, які дозволяють сформувати додаткові ресурси для його функціонування та привернення уваги усіх зацікавлених сторін. *Збутова* концепція муніципального маркетингу передбачає спрямовування діяльності муніципальних органів влади на задоволення потреб зовнішніх та внутрішніх суб'єктів для підвищення інвестиційної привабливості міста. В класичному розумінні, муніципальний маркетинг як філософія муніципального управління спрямований на задоволення потреб муніципальних цільових аудиторій шляхом формування довготривалих конкурентних переваг і визначення пріоритетних

напрямків розвитку міста. В основі *соціально-етичної* концепції муніципального маркетингу філософія функціонування муніципального утворення, яка базується на принципах соціальної, екологічної та економічної відповідальності муніципальних суб'єктів, метою якої є забезпечення сталого соціально-економічного розвитку міста. Муніципальний маркетинг у рамках партнерської концепції – це філософія функціонування міста, яка базується на формуванні, підтримці та розвитку взаємовигідних довготривалих відносин із учасниками процесу взаємодії, метою якої є створення нових цінностей, що спрямовані на забезпечення сталого розвитку міста. Довготривалі відносини сприяють підвищенню та трансформації іміджу міста, забезпечують лояльність усіх суб'єктів, об'єктів та контактних аудиторії міста (у тому числі інших міст, регіонів, країн), є одним з найбільш комплексних та ефективних механізмів просування міста у внутрішньому та зовнішньому соціально-економічному просторі.

Третій розділ монографії описує комплекс засобів муніципального маркетингу. Автор окреслив контури комплексу муніципального маркетингу, які формуються двома рівнями: перший контур стосується чергування класичних елементів маркетингу-міксу: товар, ціна, комунікації та місце (локалізація); другий контур формується з додаткових елементів (підтримуючих, похідних, доповнюючих, забезпечуючих), які є мобільними, синтетичним, легко комплементуються, можуть виконувати як визначну, так і доповнюючу функцію. Сформовано авторський підхід до складу комплексу муніципального маркетингу в рамках різних концепцій та описано специфіку кожного елемента: продуктова складова, цінові стратегії, комунікаційні та розподільчі елементи, додаткові засоби комплексу муніципального маркетингу.

У четвертому розділ розглянуто науково-прикладні основи методів муніципального маркетингу. Особливу увагу звернуто на специфіку маркетингових досліджень у муніципальному маркетингу та адаптацію методик дослідження середовища для потреб муніципального маркетингу. Презентовано погляд автора на управління якістю як технологією муніципального маркетингу. На основі аналізу досвіду європейських міст порівнянь та досліджень, проведених у міжнародному масштабі, напрацювань вітчизняних учених та власних досліджень автора сформульовані деякі особливості стратегічного планування на муніципальному рівні, заснованому на маркетингових підходах.

П’ятий розділ монографії містить аналіз та оцінку конкурентних переваг міста, здійснених на основі інструментів муніципального маркетингу. Зокрема, розглянуто варіанти використання інструментів муніципального маркетингу на етапах формування стратегії розвитку міста та запропоновано авторські стратегічні моделі розвитку міста, сформовані в контексті цільової орієнтації концепцій муніципального маркетингу: «Місто-підприємець», «Клієнтоорієнтоване місто», «Комфортне місто», «Розумне місто». Здійснено діагностику чинників макросередовища, визначено чинники мікросередовища та чинники внутрішнього середовища для міста Чернівців. На основі авторської модифікації методик стратегічного аналізу визначено конкурентні переваги міста Чернівців та розроблені стратегії розвитку в рамках обраної моделі «Комфортне місто».

У шостому розділі була здійснена спроба визначення інструментів муніципального маркетингу, які сприятимуть формуванню та розвитку конкурентних переваг міста Чернівців. Зокрема, розроблено програму формування системи муніципального маркетингу для сталого розвитку м. Чернівців, сформовано та апробовано технологію визначення цільових сегментів у муніципальному маркетингу, представлено методику проведення окремих видів маркетингових досліджень у практиці муніципального управління, обґрунтовано напрямки розвитку регіональної логістичної системи міста Чернівців у транскордонній взаємодії України та Румунії.

Таким чином, використання дієвих маркетингових інструментів буде сприяти соціалізації муніципального управління завдяки врахуванню потреб основних цільових аудиторій, дозволить сформувати цивілізоване конкурентне міське середовище, налагодити співпрацю з містами-побратимами, зміцнити зв’язки через національні общини з різними країнами, реалізувати проекти в освіті, культурі, пропаганді здорового способу життя, а також підвищити соціальну активність городян і транспарентність міської влади. Поширення знань у галузі маркетингу серед представників органів місцевої влади, найбільш ініціативної частини жителів міста, представників сектора малого підприємництва, членів місцевої громади з активною громадською позицією дасть можливість більш повно розкрити їх потенціал, створити ефективний комунікаційний зв’язок між зацікавленими сторонами за допомогою використання сучасних інформаційних

технологій.

Автор висловлює щиру вдячність науковому консультантові, доктору економічних наук, професору Л. Шевчук, шановним рецензентам доктору економічних наук, професору І. Школі, доктору економічних наук, професору А. Вожжову, доктору економічних наук, професору Л. Ковальській за високу оцінку монографії, д.е.н., професору Л. Шевчук та к.е.н., доценту І. Черданцевій за підтримку та змістовні поради, а також керівництву та усім співробітникам Інституту регіональних досліджень НАН України, які ще у 2002 році підтримали прагнення автора стати науковцем та присвоїли ступінь кандидата економічних наук, а сьогодні у складних економічних та соціальних умовах залишаються щедрими та чуйними людьми, шанують пам’ять та продовжують справу академіка М. Долішнього.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1. Суть та значення муніципального маркетингу у соціально-економічному розвитку міста

Відомий американський учений П. Друкер[1] є автором декількох висловів, якими він оцінив місце маркетингу в діловій практиці та економічному мисленні: «Все, що робиться в світі бізнесу, все представляє собою маркетинг або включається в це поняття»[2], «Маркетинг не тільки ширший за простий збут, а взагалі не є спеціалізованим видом діяльності. Це – весь бізнес цілком, що розглядається з погляду кінцевого результату, тобто з погляду споживача»[3], «Тільки маркетинг та інновації забезпечують результат, все інше – витрати»[4]. Згідний з ним і Брайан Трейси: «Усі стратегії бізнесу в кінцевому результаті є маркетинговими стратегіями»[5]. Сучасний маркетинг – це не тільки орієнтований на ринок образ мислення та дій, це координація усіх без винятку організацій, окремих суб'єктів, процесів та складових, які пов'язані як з ринком, так і з суспільством. Маркетинг є основною наукою про управління в умовах ринку і свого роду фундаментом для всієї діяльності організації[6], для забезпечення її конкурентно-спроможності та стратегічного розвитку.

Як окремим організаціям, товарам та послугам, так і місцям (територіям, країнам, регіонам, містам) та місцевій громаді потрібен «майстерний» маркетинг. У вступі до європейського видання «Маркетинг місць»[7] Ф. Котлер зазначає, що «кожне місто або інший населений пункт повинен визначити свої особливі риси та ефективно поширювати інформацію про свої конкурентні переваги серед «потенційних та існуючих клієнтів»[8]. Це – непросте завдання. Щоб розвинути конкурентну перевагу, місцям потрібно

[1] Peter Ferdinand Drucker (19.11.1909 – 11.11.2005), один з найвідоміших та шанованих теоретиків менеджменту, автор теорії про глобальний ринок та концепції «інформаційного працівника», автор популярних книг та статей, консультант цілої низки провідних світових компаній.
[2] Маркетинг. Сборник / пер. с англ.: общ. ред. и предисловие д. э. н. Д. И. Костюхина. – М.: Прогресс, 1974.
[3] Друкер П. Пять важнейших вопросов о вашей организации / Друкер П.Ф., Котлер Ф., Коллинз Д. – М.: «Юрайт». – 2009. – 128 с.
[4] Питер Ф. Друкер Практика менеджмента. – М.: «Вильямс», 2006. – 400 с.
[5] Трейси Б. Эффективные методы продаж / Под ред. Б. Трейси, пер. с англ. - Киев: Колибри, 2001. – 192 с.
[6] Meffert, H.: Internationales Marketing-Management, 2. Aufl., Stuttgart, Bln, Köln: Kohlhammer, 1994.
[7] Філіп Котлер, який вважається одним з «гуру» маркетингу, у тому числі територіального маркетингу та маркетингу державних організацій, не застосовує термін «територія», а оперує поняттям «місце».
[8] Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер, К. Асплунд, П. Рейн и др. – СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2005. – С.11.

замислитися над своїм минулим, сьогоденням та майбутнім. Вони повинні детально змалювати свої сильні та слабкі сторони, розглянути можливості, що виникають перед ними, та оцінити загрози. Потрібно визначити, які ресурси мають у своєму розпорядженні міста-конкуренти, і знайти способи диференціювання і позиціонування себе так, щоб виділятися в свідомості своїх цільових груп.

Концепція територіального маркетингу[9] розглядається як дієвий інструмент максимізації ефективності територіального управління, спрямованого на: задоволення потреб внутрішніх та зовнішніх суб'єктів території в громадських благах, послугах, ідеях; підвищення привабливості території (для проживання, для відвідування, для діяльності); вирішення тих проблем, з якими більшість органів місцевої влади не можуть справитися традиційними управлінськими способами; збереження існуючих та формування нових конкурентних переваг території; досягнення цілей стійкого розвитку територіальних систем; розвиток партнерства та гармонізації інтересів учасників соціально-економічних відносин.

Визначення особливих рис території (країни, регіону, міста, села), формування на їх основі територіального (національного, регіонального, муніципального) продукту з такими унікальними характеристиками, які подолати конкурентам важко або неможливо, є концептуальною основою методології не тільки традиційного маркетингу, але й маркетингу територій. В. Бєляєв зазначає, що «ґрунтуючись на них, світова та вітчизняна наука і практика вже, власне, сформулювали загальний методологічний підхід (поки що не повний і не вивірений у деталях) до застосування маркетингових технологій як у розробці й обґрунтуванні стратегічних напрямків (можливих векторів) розвитку територій, так і в реалізації конкретних (оперативних) маркетингових заходів щодо залучення до них уваги різних груп зацікавлених сторін, здатних на взаємовигідних умовах брати участь у вирішенні завдань цих територій». Завдання які покладають на територіальний маркетинг у рамках територіальної (національної, регіональної, міської, селищної, сільської) економіки та територіального управління, зумовлені «широтою предмета цієї науки і розмахом напрямків

[9] У цьому контексті ми застосовуємо термін «територіальний маркетинг» у широкому значенні без конкретизації об'єктів (маркетинг міста, маркетинг країни, маркетинг регіону) та суб'єктів (міський маркетинг, регіональний маркетинг, муніципальний маркетинг).

практичного застосування»[10]: як стратегії управління розвитком території; як засобу вирішення територіальних проблем; як методу збереження, пошуку, розширення та формування конкурентних переваг територій; як інструмента реалізації програм соціально-економічного розвитку території; як інструмента налагодження партнерства та узгодження інтересів у суспільній системі території.

Активне використання в сучасній науковій термінології понять «державний маркетинг», «територіальний маркетинг», «регіональний маркетинг», «маркетинг регіону», «маркетинг територій», «муніципальний маркетинг», «маркетинг міста», «маркетинг місць» відображає зміни, які відбуваються в територіальному управлінні і які зумовлюють актуальність маркетингового підходу в муніципальному управлінні України:

- відбувається процес становлення місцевого самоврядування, перерозподіляються функції і відповідальність між державою та органами місцевого самоврядування в сфері управління соціально-економічним розвитком території;
- посилюється децентралізація, автономізація влади, яка проявляється в набутті регіональними та місцевими інституціями «реальних прав суспільних відносин»[11], у тому числі більшої самостійності в розпорядженні територіальними ресурсами;
- зростає роль глобалізації в розвитку українських міст (вхід міжнародних мереж, розширення міжнародної торгівлі, лібералізація руху капіталів, активізація міграційних процесів) та підвищується роль міждержавного рівня в прийнятті рішень[12];
- зростає роль мереж у місцевому розвитку, розпочинається конкурентна боротьба між окремими населеними пунктами за їх вхід, активізуються маркетингові способи залучення мереж;
- змінюються сфери відповідальності міської влади: якщо раніше вона відповідала, насамперед, за вирішення виробничих завдань, покладених на місто, то тепер вона відповідає за розвиток міста[13];
- актуалізується «соціалізація» територіального управління, місцеві органи влади змушені активніше реалізувати своє

[10] Радченко В.П. Проблемное поле территориального маркетинга в парадигме управления социально-экономическим развитием территории [Електронний ресурс] / В.П. Радченко. – Режим доступу : elibrary.finec.ru/materials_files/354642980.pdf

[11] Муніципальний менеджмент: навч. посіб. / за заг. і наук. ред. Ю.П.Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – С. 9.

[12] Meer J., Van Der. The role of city marketing in urban management. – Rotterdam: EURIKUR. Erasmus University, 1992.

[13] Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. – 2-е изд., дополн. / А.П.Панкрухин. – Питер: СПб: 2006. – 416 с.

цільове призначення – орієнтація на задоволення потреб населення, інвесторів та відвідувачів[14];

- зростає рівень відповідальності місцевих органів влади за вибір шляхів розвитку та результати управлінських рішень – краще задоволення потреб цільових груп, визначення, формування та підвищення конкурентноспроможності території, активізується партнерська складова механізму вирішення проблем розвитку території;
- підвищуються вимоги до прозорості влади, зростає необхідність встановлення «дієвого зворотного зв'язку з громадою для оцінки результатів маркетингової діяльності з позицій громадянина, як споживача послуг»[15];
- місцевий економічний розвиток є турботою не тільки фахівців з економічного розвитку, політиків та керівників, але й, насамперед, населення. Для успішного розвитку потрібна індивідуальна відповідальність та активність, партнерська взаємодія з багатьма державними та корпоративними організаціями (урядові організації, бізнес, профспілки, громадські організації, освітні та наукові заклади) та участь громадян[16];
- загострюються потреби в створенні адекватних сучасним ринковим відносинам механізмів управління, науковцями та практиками визнається ефективність та принципова можливість адаптації маркетингового підходу в сфері територіального управління на різних його рівнях – країни, регіону, міста тощо.

В.Вакуленко[17], посилаючись на західний досвід, визначає низку складних соціальних та економічних проблем територій, вирішення яких можливе за участі маркетингових інструментів: проведенням структурної перебудови економіки в зв'язку з переходом на нові технології й екологічно чисті виробництва; необхідністю довготривалого планування міської забудови та поліпшення зовнішнього вигляду центральної частини міст; інтеграцією економіки регіонів та міст; посиленням конкуренції між містами з погляду їх привабливості для розміщення нових

[14] Мнацаканян А.Л. Муниципальный маркетинг как инструмент территориального управления [Електронний ресурс] / А.Л.Мнацаканян. – Режим доступу : http://www/forum.nsu.spb.ru

[15] Лащенко О.В. Моделі і механізми впровадження маркетингу в діяльність органів місцевого самоврядування: дис. канд. екон. наук : 25.00.04 / Лащенко Оксана Василівна. – Дніпропетровськ, 2008. – С. 24.

[16] Мельников С.Б Экономическое развитие муниципальных образований [Електронний ресурс] / С.Б.Мельников. – Режим доступу : http://www.koism.rags.ru/publ/articles/07.php

[17] Вакуленко В. Концептуальні напрями стратегічного планування економічного розвитку міста // Управління сучасним містом. – 2001. – № 1-3 (1). – С. 83.

підприємств, жителів, туристів; підвищенням ефективності роботи місцевих органів управління; залученням мешканців до вирішення конкретних питань розвитку міста.

Крім того, використання маркетингових технологій в управлінні містом, в першу чергу, пов'язане із загостренням конкурентних чинників:

1. Одним з трендів, що характеризують процеси урбанізації на рубежі XX і XXI століть та «провідним принципом, що визначає майбутню територіальну систему Європи та світу»[18], є посилення конкуренції між регіонами, окремими населеними пунктами та їх пригородами за усі види ресурсів – інвестиційні, трудові, інформаційні тощо, за «благо цільових груп»[19], за свій стійкий розвиток, за розміщення різних видів діяльності. Маркетинг розглядають як особливо точну та обґрунтовану місцеву економічну політику, спрямовану на зміну характеристик міста з метою підвищення його привабливості. Конкуренцію міст досить часто називають «війною територій», яка перетворила їх у ринкових гравців, що володіють специфічним товаром (характеристики міста та соціальний капітал) та особливим інструментом його просування. М. Портер зазначає, що прояви територіальної конкуренції в останні десятиліття XX ст. стають настільки серйозними і значними, що регіональні і місцеві органи влади вже не можуть їх не помічати або ігнорувати, а повинні «зрозуміти й оволодіти мистецтвом конкурентної боротьби»[20].

2. Сценарій розвитку конкурентноспроможності українських міст розгортається згідно з теорією М. Портера[21] (рис. 1.1) та стадіями формування конкурентних переваг, виділених Л. Шеховцовою[22], і характеризується поступовим переходом від стадії чинників (умови зростання визначаються наявністю в місті достатньої кількості земельних ділянок, розташуванням поблизу сировинної бази, наявністю кваліфікованих та некваліфікованих працівників) до стадії інвестицій, в якій найбільш дієвими інструментами є інфраструктура (порти, телекомунікації, дороги, ВНЗ, наукові установи, банки), сприятливий інвестиційний клімат та маркетинг (просування міста на внутрішні та зовнішні ринки).

---

[18] Berg L., van den, Braun E., Meer J., van den. Metropolitan Organising Capacity, England, Aldershot, 1997. - S.l.

[19] Рекомендации по разработке комплексной программы маркетинга города и привлечения инвестиций / под ред. Б.М.Гринчеля. – СПб., 1995.

[20] Портер М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

[21] Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993.

[22] Шеховцова Л.С. Конкурентноспособность региона: факторы и метод создания / Л.С.Шеховцова // Региональная экономика: теория и практика. – 2004. – № 4. – С. 50-51.

Ті міста, які швидше встигають із розвитком інфраструктури та активізацією маркетингових інструментів, отримують стійкі переваги, зумовлені можливістю використовувати спільний ресурс для принципово різних проектів. На інноваційній стадії розвитку конкурентноспроможності міста маркетингові інструменти забезпечують взаємодію цільових аудиторій при формуванні його соціальної, ділової, інноваційної, екологічної та інфраструктурної привабливості.

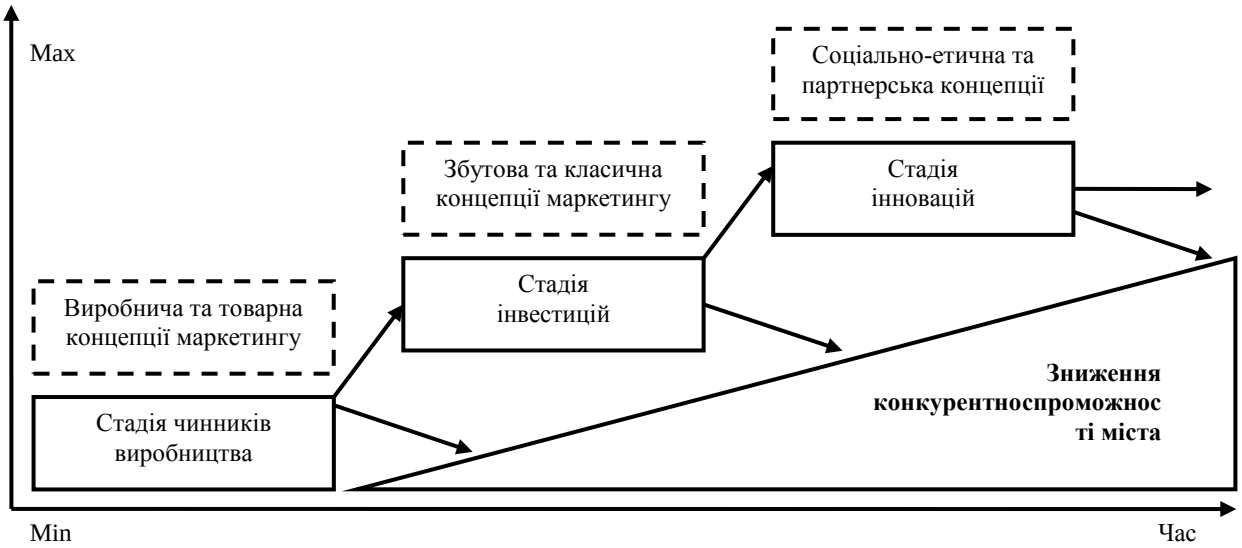


Рис.1.1. Сценарій розвитку конкурентноспроможності міста та зміни концепцій муніципального маркетингу

Джерело: складено автором на основі підходу Л.Шеховцової[23] та схеми, запропонованої Р.Галлямовим [24]

3. Відбувається подальша диференціація населення за показниками якості життя (якістю функціонування, якістю населення, якістю умов проживання, якістю відпочинку) і сегментація споживачів за цією ознакою дозволить містам сформувати найбільш адекватні конкурентні пропозиції з урахуванням екологічних, соціальних, статусних критеріїв споживацької аудиторії.

4. Міста все частіше розглядаються як квазі-підприємства, які активно розпоряджаються своїми ресурсами для підвищення конкурентноспроможності в економічній, соціальній та екологічній сферах з метою залучення населення, здатні об'єднувати, мобілізувати місцеві соціальні, економічні, політичні ресурси[25].

[23] Там само.
[24] Галлямов Р.Р. Специфика инструментов территориально-отраслевого маркетинга / Р.Р.Галлямов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 4. – С. 14.
[25] Kotler Ph., Hainer D.H., Rein I. Marketing places. – New York: The Free Press, 1993.

Інновації та маркетинг є тими тактичними інструментами, які дозволять вигравати в конкурентній боротьбі. Науковий колектив Інституту регіональних досліджень НАН України під керівництвом П. Бєлєнького[26] включив маркетинг до переліку стратегічних чинників (і в той же час стратегічних інструментів), що здійснюють довготривалий вплив на конкурентноспроможність та економічний розвиток регіонів України. Дослідження вчених кафедри маркетингу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича[27] та результати науково-практичних конференцій[28] підтверджують висновки львівських науковців.

5. Формується конкурентне середовище і з'являється можливість на основі маркетингових досліджень виявити, сформувати та реалізувати конкурентні переваги міста, які дозволять активізувати його соціально-економічний розвиток. Змінюється філософія та цілі розвитку міста, які для підвищення своєї конкурентноспроможності намагаються сформувати у своїх межах якісне середовище для проживання та соціальної реалізації населення, привабливе середовище для відвідування (в тому числі повторного), сприятливе інвестиційне та підприємницьке середовище.

6. Поступово увага зосереджується на м'яких чинниках конкурентноспроможності, таких як образ міста, його імідж в очах цільових аудиторій, цінова, інвестиційна, інноваційна, підприємницька, сервісна репутація, якість інститутів громадського сектора, якість навколишнього середовища, у формуванні яких провідну роль виконують маркетингові інструменти. Важливою є наявність у муніципальної влади усвідомленої стратегії розвитку, орієнтованої на потреби усіх цільових аудиторій міста.

7. Приходить розуміння важливості інтеграції інтересів та ресурсів усіх територіальних рівнів для розширення конкурентних можливостей та отримання синергійного ефекту. В конкурентній боротьбі міста, які не відносяться до категорій «мега-», «глобальні», «великих», можуть мати успіх тільки за умови розширення своїх можливостей у співпраці з іншими містами, зі своїм та іншими регіонами України, з містами та регіонами інших країн. Конфлікт інтересів міських та обласних органів влади в Україні знижує

[26] Фактор і механізми забезпечення конкурентноспроможності регіону: наукова доповідь / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Науковий редактор д.е.н., проф. П.Ю.Бєлєнький. – Львів, 2005. – 145 с.

[27] Використання маркетингових підходів до формування конкурентноспроможності регіону : монографія. – Чернівці: Чернівецький національний університет, 2012. – 516 с.

[28] Маркетинг у сферах і галузях економіки регіону. Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції. Чернівці. 13-14 квітня 2007 р. – Чернівці: Рута, 2007. – 416 с.

ефективність функціонування кожного рівня і держави в цілому.

Таким чином, застосування у практиці управління розвитком міст концепції маркетингу актуалізується багатьма чинниками, і, як авторитетно стверджує П. Бєлєнький[29], альтернативи маркетингу як основоположній концепції програмного забезпечення регіональної економічної політики немає, а дослідження, пов'язані з цими проблемами, є актуальними і необхідними, але, на жаль, недостатньо плідними.

Для розкриття змісту базової категорії дослідження – «муніципальний маркетинг» та подальшого теоретичного обґрунтування загальної концепції муніципального маркетингу ми б хотіли визначитися з трактуванням обох його складових – «маркетинг» та «муніципальний».

Суть маркетингу і його значення для сучасних підприємств та організацій, територій, міст, регіонів, країн, окремих осіб очевидна, але досить важко однозначно визначити цю категорію. За час існування маркетингу було розроблено дуже багато трактувань маркетингу як коротких та лаконічних, так і розгорнутих та деталізованих, які визначають його з багатьох позицій:

1) маркетинг як вид людської діяльності – це діяльність, яка забезпечує обмін продуктів в умовах ринкових відносин. Стосовно територіального маркетингу, то, наприклад, Філіп Котлер визначає маркетинг місць як «діяльність, яку здійснюють з метою створення, підтримки або зміни відношення та/або поведінки, які стосуються конкретних місць». Учений виділяє чотири аспекти бачення території: маркетинг зон господарювання (господарське освоєння, продаж або здача в оренду земельних ділянок чи майна типу заводів, магазинів, контор, складів тощо, залучення в регіон нових підприємств, формування сприятливого іміджу території для залучення капіталовкладень), маркетинг місць відпочинку (залучення туристів на курорти, в конкретні місця, регіони і навіть країни), маркетинг житла (забудова та/або активна пропозиція на продаж або в оренду житла з розрахунку на цінові, екологічні, статусні або інші переваги конкретних сегментів ринку), маркетинг інвестицій у земельну власність (облаштування та продаж земельних ділянок як об'єктів розміщення капіталу);

2) маркетинг як система управління – це комплексний соціально-управлінський процес, орієнтований на задоволення

[29] Бєлєнький П. Дослідження проблем конкурентноспроможності / П.Бєлєнький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9-18.

потреб конкретних споживачів і досягнення цілей організації на основі досліджень і прогнозування ринку, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм. Наприклад, один з перших теоретиків та практиків регіонального маркетингу на теренах колишнього СРСР О. Лавров[30] визначає, що регіональний маркетинг – це система взаємопов'язаних економічних відносин, що виражає взаємодію між різними суб'єктами з приводу управління економікою регіону на основі постійного моніторингу (аналізу, оцінки і прогнозу) процесів, що відбуваються на ринку, а також узгодження (в оптимальному варіанті гармонізація) різнорівневих економічних інтересів. У рамках такого підходу сформувала також своє визначення Н. Буняк[31], акцентуючи увагу на значенні маркетингу у підвищенні конкурентноспроможності регіону з метою залучення економічних агентів, які здатні підвищити рівень добробуту місцевого населення;

3) маркетинг як концепція або філософія діяльності – це система поглядів, яка базується на постулаті, що досягнення цілей організації можливе лише за умови визначення потреб цільових аудиторій та забезпечення їх більш ефективними, ніж у конкурентів, способами. Наприклад, В. Бутов, В. Ігнатов та Н. Кєтова[32] розглядають маркетинг на територіальному рівні як певний образ мислення і дій керівників регіонального рівня, нову ділову філософію активної підприємницької діяльності, в основі якої – намагання задовольнити потреби конкретних людей, груп споживачів, підприємств та фірм як у конкретному регіоні, так і за його межами.

Окрім представлених трьох підходів, теоретики та практики говорять про: «маркетинг як науку та мистецтво», «маркетинг як явище», «маркетинг як функцію управління», «маркетинг як сукупність заходів», «маркетинг як комплексну ринкову політику», «маркетинг як стиль керівництва», «маркетинг як один з видів творчої управлінської діяльності», «маркетинг як систему методів», «маркетинг як економічний процес» тощо.

Необхідно зазначити, що і в зарубіжній, і у вітчизняній економічній та спеціальній літературі існують найрізноманітніші

[30] Лавров А.М. Региональный маркетинг: вопросы теории, методологии, практики : дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Лавров Александр Михайлович. – Кемерово, 1994. – 262 с.
[31] Буняк Н.М. Формування маркетингової стратегії розвитку регіону та механізми її реалізації : дис. … канд.. екон. наук : 08.10.01 / Буняк Надія Михайлівна. – Львів, 2006. – 212 с.
[32] Бутов В.И. Основы региональной экономки / В.И.Бутов, В.Г.Игнатов, Н.П.Кетова. – М., 2000. – 448 с.

дефініції маркетингу[33], які відображають його цілі, роль, функції, характерні ознаки, галузі прикладання тощо. Група відомих Американських маркетологів, творців одного з найпопулярніших підручників для бізнесменів[34], зазначає: «Маркетинг визначити нелегко. Ще нікому не вдавалося сформулювати чітке і всеосяжне визначення цього поняття, яке знайшло б універсальне застосування». Відповідно до свого статуту Американська асоціація маркетингу (American Marketing Association, AMA) з 80-х років XX ст. прийняла політику періодичного перегляду визначення маркетингу, оскільки змінюють зовнішні умови та сфери прикладання маркетингу. Так, згідно з визначенням 1960 р., «Маркетинг – це підприємницька діяльність, пов'язана з просуванням товарів і послуг від виробника до споживача». З 1985 року AMA визначає маркетинг як процес планування та втілення концепції, цінової політики, просування та дистрибуції ідей, товарів та послуг для того, щоб породжувати обмін, який задовольняє цілі індивідів та організацій. У цьому визначенні конкретизована цільова орієнтація маркетингу, визначено його концептуальну природу, зафіксовані етапи процесу. Визначення AMA 2004 року «Маркетинг – це організаційна функція і сукупність процесів створення, просування і надання цінностей для покупців і управління взаєминами між ними із зиском для організації та для зацікавлених у ній осіб» вважається принциповим, оскільки, окрім закріплення процесно-орієнтованого підходу, визнає маркетинг функцією усієї організації, а не тільки відділу маркетингу. Як орієнтири зафіксовані «споживча цінність» та «відносини зі споживачами», а метою вигоди не тільки організації, а й усіх, хто з нею пов'язаний (stakeholders[35]), на думку керівництва AMA, таке визначення показує широкий діапазон маркетингу. Ця дисципліна «не обмежується підприємницькою діяльністю. Вона може включати функціонування некомерційних організацій або маркетинг ідей, або послуг так само, як і продукції»[36].

У 2007 р. AMA скоректувала свою дефініцію й остання редакція, зберігши усі переваги попередньої, стала більш компактною, чіткою та мобільною: «Маркетинг – це діяльність, сукупність інститутів та

[33] Першим ученим, що запропонував визначення маркетингу, був Ралф Стар Батлер. Його визначення пояснювало маркетинг як «все, що доводиться робити людям, які відповідають за стимулювання збуту, до передачі товару особам, які здійснюють продаж та які займаються рекламою» [Bartels R. The Development of Marketing Thought. Homewood, 1962. P. 225].

[34] Scott V.D., Rewoldt S.H., Warshow M.R. Introduction to Marketing Management. Homewood, 1973. P. 3.

[35] Термын «stakeholders» стосується і працівників організацій, і органів влади, жителів територій, і бізнес-партнерів і держави.

[36] www.marketingpower.com/

процесів, які забезпечують створення, інформування, доставку та обмін пропозиціями, які мають цінність для споживачів, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому»[37]. Сьогодні маркетинг набуває активних форм освоєння зовнішнього маркетингового середовища, формує нові потреби в товарах, послугах, програмує попит на них та управляє пропозицією, має соціальну орієнтацію та характеризується підвищеним інтересом до досягнення ринкової ефективності, яка визначається не тільки і навіть не стільки отриманням прибутку, скільки ефектом довготривалих зв'язків із споживачем, якістю продукції, соціальним ефектом від маркетингових заходів та маркетингової політики в цілому.

Обравши конкретну категорію «муніципальний маркетинг», на відміну від більш загальної «територіальний маркетинг» та більш конкретних «міський маркетинг» чи «маркетинг міста», необхідно визначити підстави, за якими відбувався цей вибір.

Практично усі дослідники досить толерантно ставляться до використання термінів «державний маркетинг», «територіальний маркетинг», «регіональний маркетинг», «маркетинг регіону», «маркетинг територій», «муніципальний маркетинг», «маркетинг міста» й активної дискусії щодо первинності одного з них не ведуть. Більшість з них відштовхується від терміна «територіальний маркетинг», а потім конкретизує об'єкт: маркетинг країни[38] або державний маркетинг, маркетинг регіону або регіональний маркетинг, маркетинг міста або муніципальний маркетинг тощо. Теоретики та практики виділяють багато спільних положень, які стосуються територіального маркетингу на усіх рівнях системи, але звертають увагу на особливості та специфіку, притаманну кожному конкретному рівню. Досліджуючи ретроспективу термінів, ми дійшли висновку, що перші дослідження російських та українських учених (О.Лаврова та В. Сурніна (1994 р.)[39], В. Бутова, В. Ігнатова та Н. Кетова (2000 р.)[40], О. Панкрухіна (з 1997 р.), О. Гапоненко (2001 р.)[41], М. Окландера (2002р.), І. Арженовского, І. Колєчкіної (2003 р.), Г. Самостроєнко (2003 р.) та ін.) переважно стосувалися регіону чи абстрактної території. Пізніше з'явилися роботи локальної орієнтації (О.Панкрухіна (2006 р.), А. Мельник, Г. Монастирського (2007 р.),

[37] Наш переклад. Оригінальне визначення «marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large»
[38] Ромат Є. В. Маркетинг у державному управлінні / Є.В.Ромат // Маркетинг в Україні. – 2003. – № 4. – С. 32-35.
[39] Лавров А.М., Сурнин В.С. Реформирование экономики: региональные аспекты. – Ч.2 // Региональный маркетинг и тенденции его развития. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 1994. – 146 с.
[40] Бутов В.И. Основы региональной экономки. / В.И.Бутов, В.Г.Игнатов, Н.П.Кетова. – М., 2000. – 448 с.
[41] Гапоненко А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. – М. : РАГС, 2001.

Д. Візгалова (2008 р.), З. Герасимчук (2008 р.), Н. Глинського (2008 р.), О. Карого (2008 р.), О. Лащенко (2008 р.), О. Чебан (2008 р.), Ю. Шарова (2009 р.), Т. Сачук (2009 р.), А. Кір'янко (2009 р.) та ін.).

Відхід від загальних термінів «територіальний маркетинг» або «маркетинг територій» зумовлений нашою прихильністю до локальної орієнтації маркетингу, оскільки існує низка особливостей, притаманних маркетингу на рівні окремих населених пунктів, зумовлених їх важливістю в розвитку національної економіки та специфікою як об'єкта маркетингу. Уточнення, відносно якого територіального об'єкта здійснюється маркетингова діяльність (напр., міста) та конкретизація рівня управлінського впливу дозволяє виявити специфіку об'єкта управління, допоможе визначити коло завдань маркетингу та підвищити ефективність маркетингових рішень.

На основі праць вітчизняних та зарубіжних учених, досліджень консалтингових компаній[42], власних висновків нами сформовано перелік чинників та нових тенденцій розвитку, які вирізняють місто з-поміж інших об'єктів територіального маркетингу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Чинники та тенденції розвитку міста як об'єкта маркетингу

Чинник	Тенденції розвитку
1	2
Посилення конкуренції між містами	Перенесення на рівень міста конкуренції за ресурси, інвестиції, туристичні, людські потоки з рівня регіону.
Значний вплив конфліктуючих мегатрендів: глобалізація, локалізація, регіоналізація	При плануванні стратегій розвитку міста необхідно, з одного боку, враховувати місцеві та регіональні інтереси, унікальність та різноманітність міського середовища (конвергенція), з іншого – інтеграційні процеси, глобалізація світової економіки зумовлюють переважання конвергенції, тобто зближення економіки міст, регіонів, країн, залучення усе більшої кількості територіальних одиниць у загальне русло світової цивілізації.
Зростання ролі міста як центру економічного та соціального розвитку	Міське середовище формує соціальний клімат – міста можуть згладжувати соціальні та економічні суперечності або загострювати їх. Крім того, низька чи висока якість життя у містах безпосередньо впливає на рівень довіри населення до державних і муніципальних інститутів.
Розміщення в містах місцевих, регіональних, вищих органів влади	Веде міста до поєднання муніципальних, регіональних та столичних функцій, підсилює «знаковість», символьний характер і значимість іміджевих проблем міського маркетингу як провідної ланки маркетингу території вищого рівня організації та управління.
Зростання ролі брендингу міст	Зростання залежності інвестиційних та туристичних потоків від іміджу міста та заходів щодо його просування.
Гармонізація соціальних та підприємницьких інтересів	В умовах триваючої урбанізації традиційні напрямки діяльності муніципальних утворень – водопостачання, забезпечення електроенергією, прибирання сміття, організація культурного дозвілля – все більше залежатимуть від кооперації, співпраці з приватним бізнесом. Маркетинг тут може зіграти далеко не останню роль.
Насиченість інформаційного та освітнього середовища	Формують особливі можливості для маркетингових комунікацій, наукових розробок, навчання маркетингу та підвищують вимоги до цих сфер діяльності.
Формування в містах мережної економіки	Зміна структури потреб населення від переваги штучних «матеріальних» на користь мережних якостей міського середовища.

[42] Досліження якості життя в країнах світу «Mercer 2010 Quality of Living survey highlights» Міжнародної консалтингової компанії Mercer [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.mercer.com/qualityofliving

Продовження табл. 1.1

1	2
Зміна центрів впливу	Ставлення населення до міської влади як до «поводиря» і «партнера» змінюється на сприйняття міської влади як «постачальника послуг». Перерозподіл балансу відповідальності за якість життя в місті між адміністрацією й жителями на користь останніх. На відміну від регіонального рівня у містах є реальна можливість розробити та реалізувати ефективні механізми включення жителів та експертного співтовариства у процес розробки, обговорення і прийняття важливих рішень.
Розвиненість, динамічність та просторова компактність інфраструктури	Висока концентрація в містах транспортної та ділової інфраструктури формує специфічні завдання перед муніципальним маркетингом стосовно транспорту, зв'язку, закладів медицини, освіти, індустрії гостинності. Розвиваються комунікаційні засоби, особливі форми та канали розподілу, збуту товарів, оптової і роздрібної торгівлі, муніципальний споживчий ринок.
Виражена диференціація населення міста	Програми соціально-економічного розвитку міста формуються з урахуванням доходів, статево-вікових характеристик, образу та стилю життя, виду діяльності, уподобань, хобі, вимог до комфорту та якості життя тощо.
Зростання ролі людського капіталу в міському розвитку	Зростання залежності міської економіки від населення при відносному зниженні ролі підприємств. У містах акумулюються найбільш освічені і креативні кадри – «креативний клас», який є живильним середовищем і локомотивом інновацій.
Зміна структури міської економіки	Повернення в міста деяких галузей первинного виробництва («городи на дахах», «агро-хмарочоси», теплиці при теплоцентралях). Виділення міських промислових зон для галузей вторинного виробництва (обробної, харчової та легкої промисловості). Зміна форм функціонування деяких галузей третинного сектора (сфери фінансових послуг, роздрібної торгівлі) у зв'язку з розвитком віртуальних технологій та електронної торгівлі та швидкий розвиток інших: освіти і науки, особливо пов'язаних зі сферою високих технологій, що призводить до збільшення кількості технополісів, технопарків тощо; охорони здоров'я, культури, розваг, спорту; цілодобового обслуговування; туризму; екологічної безпеки; виробництва традиційних місцевих товарів і послуг.
Висока щільність населення	Визначає важливість комунікаційної політики та зумовлює активність промоційних інструментів (зовнішня реклама, соціальна реклама в місцевих ЗМІ, інтерактивність сайту міськради), конкретизує та ускладнює форми та канали розподілу муніципального продукту, формує особливості розвитку міського споживацького ринку (домінування мережних форматів).
Зміни на міських ринках праці	Перехід некваліфікованої і ручної праці до високопрофесійної. Створення гнучкішого ринку праці за рахунок збільшення робочих місць з неповною зайнятістю, тимчасовою або короткотерміновою роботою. Перехід до концепції «дорогий ефективний працівник». Поява нових малих і середніх підприємств та трансформація малих підприємств усередині в результаті зростання й розвитку. Можливість зниження міського безробіття за рахунок самозайнятості. Активізація консультаційного та освітнього сектора ринку праці. Зміна структури галузевої зайнятості, що пов'язане зі зміною структури міської економіки.
Комфортність умов життя та високий рівень розвитку інфраструктури	Концентрована забезпеченість сучасними міськими вигодами та зосередження в містах транспортної та ділової інфраструктури зумовлює важливість та ставить специфічні завдання перед маркетингом ЖКГ, маркетингом міської нерухомості, маркетингом послуг транспорту, зв'язку, туристичним маркетингом тощо.
Висока вартість життя і землі	Набирають темпів процеси урбанізації на основі двох стратегій: 1) «стратегія проштовхування» (радіальна модель містобудування) – розширення кордонів міста за рахунок поглинання населених пунктів і проштовхування «міських стандартів» проживання, 2) «стратегія притягування» (супутникова модель містобудування) – будівництво приміських житлових комплексів як екологічної, рекреаційної форми поселення, для великих міст – створення технопаркових зон.
Напружений стан екології більшості міст	Будучи одним з головних винуватців екологічних проблем, місто, як організоване соціальне та просторове середовище, одночасно є інструментом для їх найбільш ефективного вирішення. У 2010 р. міжнародна консалтингова компанія Mercer у свій рейтинг міст «Mercer 2010 Quality of Living survey highlights» (Дослідження якості життя в країнах світу) внесла додатковий показник – екологічність. Великі міжнародні компанії активно користуються рейтингами Mercer, щоб визначити не тільки необхідність відкриття у місті підрозділу, але й для розрахунку компенсації за зниження якості життя своїм співробітникам при переїзді.

Джерело: складено автором на основі [43] та власних висновків

[43] Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер, К. Асплунд, П. Рейн и др. – СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2005. – С. 15-17;

У парадигмі стійкого розвитку територій, прискорення об'єктивних процесів глобалізації та інформатизації «саме міські спільноти, конкретні поселення стають головним об'єктом наукового аналізу»[44]. В Ольборзькій Хартії зазначено, що міський рівень – цей той найменший масштаб, на якому ці проблеми можуть знайти конструктивне інтегральне, цілісне рішення.

Окресливши місто як об'єкт маркетингу, ми вирішили не застосовувати достатньо вживані терміни «міський маркетинг», «маркетинг міста», а зупинитися на дефініції «муніципальний маркетинг». Вище ми вже розглянули поняття «маркетинг» і тепер, обґрунтовуючи термін «муніципальний маркетинг», визначимося з його другою складовою – «муніципальний»[45]. Конкретна, самостійна, здійснювана під своєю відповідальністю діяльність населення муніципального утворення (місцевого співтовариства) та органів місцевого самоврядування стосовно вирішення питань місцевого значення визначається як муніципальна діяльність.

Саме здійснюючи муніципальну діяльність, місцеве співтовариство та органи місцевого самоврядування вирішують завдання, що стоять перед ними. Предметом муніципальної діяльності є впорядкування життя на території муніципального утворення (впорядкування в широкому значенні, як облаштування на благо людей та задоволення потреб громади) та організація надання населенню муніципальних послуг. Ця діяльність багатогранна і багатоаспектна, тому можна говорити про окремі її сфери: охорона громадського порядку, водопостачання, шкільна освіта тощо.

Герасимчук З.В. Особливості маркетингового управління містом / З.В.Герасимчук, О.В.Драченко // Луцький державний технічний університет: Зб. наук. праць. – Вип. 5 (18). – Ч. 1. – Луцьк, 2008. – 376 с.; Гудзь П.В. Маркетинговое управление обеспечения конкурентного преимущества курортного города [Електронний ресурс] / П.В.Гудзь. – Режим доступу : http://www.euroway.berdyansk.net/nauka_konf8-3.doc>; Маркетинг территорий: стратегическое решение. Москва, Голицино, 19 марта 2009 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.koism.rags.ru/teach/materials/ marketiong_territoriy.pp; Привалов К. Марианна – в эмиграции / К. Привалов // Сегодня. – 2000. – 10 апреля. – С. 3.; Визгалов Д. Развитие российских городов: виды на будущее / Д.Визгалов // Маркетинг городов и регионов. – М.: CMD, 2010. – С. 34-41.; Boddy T. Underground and overhead: building the analogous city / T. Boddy ; In M. Sorkin (ed.) Variations on a Theme Park. – N.Y. : Hill and Wang, 2002. – 473 p.; Efficiency versus Equality: Old Dilemmas and New Approaches in Regional Policy / A. Kuklinski. – Glasgow : University of Strathclyde, 2001. – 217 p.; Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. – 2-е изд., доп. / А.П.Панкрухин. – СПб: Питер, 2006. – 416 с.; Протас В.М. Економічні та соціальні чинники міського розвитку / В.М.Протас // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2010. – № 1. – С. 102-107.; Дослідження якості життя в країнах світу «Mercer 2010 Quality of Living survey highlights» Міжнародної консалтингової компанії Mercer [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.mercer.com/qualityofliving; Куйбіда В.С. Принципи та методи діяльності органів місцевого самоврядування: монографія / В.С.Куйбіда. – К.: МАУП, 2004. – С.143.

[44] Муниципальная наука: теория, методология, практика / А.Г.Гладышев, В.Н.Иванов, В.И.Патрушев и др. – М.: Муницип. мир, 2003. – С.17.

[45] Муніципальний від лат. «municipium»: «munis» – тягар, а «capio», «recipio» – беру.

О.Батанов[46] наводить слова одного з найбільш видатних представників науки про самоврядування першої половини ХХ ст. Л. Веліхова: «Вилучення терміна «муніципальний» лише збіднює офіційну і наукову мову. Саме цей термін «рельєфно окреслює всю конструкцію й економічну своєрідність історично сформованої міської громади, її істотні ознаки та притаманні їй спеціальні завдання»[47]. Появу терміна «муніципалітет» пов'язують з республіканською епохою Древнього Риму та римським правом: так називалися міста, які мали право самоуправління (згодом цей термін почали використовувати для будь-якого поселення). Історична традиція збереглася і сьогодні, більшість словників[48] розуміють термін «муніципальний» як міський, громадський, такий, що відноситься до органів місцевого самоуправління. Достатньо активно поширюється (і ми також його застосовуємо) термін «муніципальне утворення», визначення якого досить вдало сформулювали А. Мельник та Г. Монастирським[49]: інтегрована сукупність членів територіальної громади, підприємницьких структур, органів місцевого самоврядування, соціальних установ, громадських організацій, реалізація індивідуальних інтересів яких, врешті-решт, спрямована на досягнення колективної мети – забезпечення розвитку територіальної системи. Сьогодні вже виникла низка галузей наукового знання[50]: «муніципальне право», «муніципальна економіка», «муніципальні фінанси»,

[46] Батанов О.В. Муніципальна влада в Україні : проблеми теорії та практики / О. В. Батанов; [відп. ред. М. О. Баймуратов]; НАН України, Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького. – К.: Юрид. думка, 2010. – 653 с.

[47] Велихов Л.А. Основы городского хозяйства. Общее учение о городе, его управлении, финансах и методах хозяйства. – М.: Наука, 1996. – С. 218-219.

[48] Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2 / Редкол.: … С.В.Мочерний (відп. ред) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – С. 501; Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А.Райзберг, Л.Ш.Лозовский, Е.Б.Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1996 – С. 195.

[49] Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – С.43.

[50] Біленчук П.Д. Місцеве самоврядування в Україні (муніципальне право): навч. посіб. / П.Д.Біленчук, В.В.Кравченко, М.В.Підмогильний. – К.: Атіка, 2000. – 304 с.; Погорілко В.Ф. Муніципальне право України: Підручник / за ред. Баймуратова М.О. / В.Ф.Погорілко, М.О.Баймуратова, Ю.Ю.Бальций. – 2-ге вид., доп. – К.: Правова єдність. 2009. – 716 с. ; Батанов О.В. Муніципальне право зарубіжних країн: навч. посіб. / О.В.Батанов, В.М.Кампо – К. : Знання України, 2005. – 148 с.; Бисага Ю.М. Муніципальне право України : навч. посіб. / Ю.М.Бисага, О.Я.Рогач, А.В.Бачинська. – Ужгород : Ліра, 2008. – 440 с.; Абдурахимов Ю.В. Муниципальная экономика: тенденции и перспективы развития: научное издание / Ю.В.Абдурахимов. – Екатеринбург, 2000. – 137с.; Игонина Л.Л. Муниципальные финансы: учеб. пособ. / Л.Л.Игонина. – М. : Экономистъ, 2003. – 330 с.; Муніципальний менеджмент: навч. посіб. / За заг. і наук. ред. Ю.П.Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – 404с.; Кравченко В.В. Основи муніципального менеджменту: навч. посіб. / за ред. В.В.Кравченко (ред.) / Кравченко В.В., М.В.Пітцик, І.М.Салій. – К. : Атіка-Н, 2003. – 303 с.; Мельник А.Ф. Муніципальний менеджмент: навч. посіб. / за ред. А.Ф.Мельник / А.Ф.Мельник, Г.Л.Монастирський, О.П.Дудкіна. – К. : Знання, 2006. – 420 с.; Городская социология: учебное пособие для муниципальных управляющих. Вагин В.В. – М.: МОНФ, 2000. – 169 с.; Милованов Д.И. Муниципальная статистика: уч. пособ. / Д.И.Милованов. – СПб. : Питер. – 106 с.; Чебан О.І. Маркетинговий підхід в муніципальному управлінні: дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04 / Чебан Олександр Іванович. – О., 2008. – 214 с.; Бахтиарова Е.А. Маркетинг муниципального образования: модуль для повышения квалификации муниципальных служащих / Е.А.Бахтиарова. – Иркутск: БГУЭП, 2010. – 127 с.

«муніципальний менеджмент», «муніципальна соціологія», «муніципальна статистика», поступово формується і теорія муніципального маркетингу, які в сукупності складають «муніципальну науку та її управлінські аспекти – муніципальне управління»[51]. Ми згідні з А. Мельник та Г. Монастирським[52], що первинні адміністративно-територіальні одиниці потрібно досліджувати не як просторово-територіальні системи, а як муніципальні утворення, що є суб'єктами економічних, соціальних та політичних відносин.

Згідно із суб'єктним підходом місто у маркетинговому значенні – суб'єкт (неприбуткова організація), який діє в умовах ринкової економіки, є юридичною особою, має зв'язки із зовнішнім середовищем, володіє певними ресурсами (людськими, матеріальними, фінансовими, а також нематеріальними), провадить діяльність на користь задоволення потреб місцевої громади, водночас підлягає громадському й державному контролю. Як неприбуткова організація воно провадить господарську діяльність не задля отримання прибутку, а заради забезпечення добробуту його жителів. Застосування характеристики «муніципальний маркетинг», на нашу думку, більш виправдане, оскільки основним суб'єктом маркетингової діяльності стосовно міста є органи муніципального управління, які формуються безпосередньо громадою для об'єднання та координації зусиль інших суб'єктів. Місто ототожнюють з органом місцевого самоврядування, його організаційними підрозділами й іншими установами, які реалізують поставлені завдання згідно з чинним законодавством. В. Куйбіда[53] вказує на велику кількість орієнтирів і дороговказів світової практики[54] муніципального управління, яка випробувала різні варіанти і має позитивний досвід і хороші результати роботи. Метою муніципального управління є задоволення потреб міських цільових аудиторій (жителів, бізнесу, інвесторів), підвищення рівня

[51] Муниципальная наука: теория, методология, практика / А.Г.Гладышев, В.Н.Иванов, В.И.Патрушев и др. – М.: Муницип. мир, 2003. – С.131.

[52] Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – С.10.

[53] Куйбіда В. С. Принципи ы методи діяльності органів місцевого самоврядування: монографія / В.С.Куйбіда. – К.: МАУП, 2004. – С.143.; Куйбіда В.С. Муніципальне управління: Аспект інформатизації / В.С.Куйбіда, – К. : Знання, 2004. – 357с.

[54] «Мер – муніципалітет»– найдавніша форма міського врядування у США, яку ще до початку XX ст. використовували майже всі американські міста. Ця структура врядування схожа на загальнонаціональному рівні і рівні штату: тут є мер, якого вибирають як голову виконавчої гілки влади, та виборний муніципалітет, який представляє всі райони міста і становить законодавчу гілку. Мер призначає начальників міських служб та інших посадових осіб, яких іноді затверджує муніципалітет. Він має право вето на постанови муніципалітету й часто відповідає за формування міського бюджету. Муніципалітет ухвалює постанови й закони міста, визначає розмір оподаткування на власність і розподіляє кошти (Врядування у Сполучених Штатах. – К., 1991. – 128 с).

та якості життя його населення, комфортності ведення бізнесу, забезпечення сталого розвитку, встановлення партнерських відносин між органами місцевого самоуправління, населенням, бізнесом. Тобто цільові орієнтири муніципального управління абсолютно співпадають з положеннями концепції маркетингу – задоволення потреб та інтересів споживачів, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому. Виходячи зі специфіки управлінської діяльності органів муніципального управління, В. Бабаєв[55] зазначає, що «варто акцентувати увагу на муніципальному управлінні як такому, що включає і менеджмент, і маркетинг території, і стратегічне планування, і координацію діяльності всіх суб'єктів, розташованих на території адміністративно-територіальної одиниці з метою задоволення колективних інтересів і потреб місцевого співтовариства». Хоча (тут ми повністю згідні з Д. Візгаловим[56]) суб'єктом муніципального маркетингу є не лише муніципалітет, а уся міська спільнота, кожний із сегментів якої (див. п.1.4), підприємці, чиновники, громадські організації, журналісти, пенсіонери, студенти, вчителі та інші можуть знайти своє місце в маркетингу міста. Завдання органів муніципального управління полягає у мобілізації та координації спільних зусиль, що забезпечить успіх маркетингу міста.

На наш, погляд, термін «муніципальний маркетинг» є більш сучасним, таким, що перегукується з європейськими тенденціями та трендами розвитку українських міст. Він є більш актуальний, такий, що базується на Європейській хартії міст від 1992 р., де як основною автономною адміністративною одиницею, що об'єднує спільність жителів з певними інтересами, визначено муніципалітет[57], а в характеристиці управлінських аспектів місцевого самоврядування використовують ознака «муніципальні». Можна говорити про його більшу універсальність, адже його можна використовувати у практиці органів управління будь-яких самоврядних одиниць місцевого рівня – міст, селищ, сіл тощо. Розглядаючи маркетинговий підхід у муніципальному управлінні, як ринково орієнтовану технологію забезпечення взаємодії суб'єктів муніципального управління, О. Чебан[58] пропонує

[55] Бабаєв В. М. Управління великим містом: теоретичні і прикладні аспекти: монографія / В. М. Бабаєв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – С.135.
[56] Визгалов, Д.В. Маркетинг города / Д.В. Визгалов. — М.: Фонд «Институт экономики города», 2008. – С.11.
[57] Європейська хартія міст Страсбург, 17–19 березня 1992 року, ст.3.1) // Місцеве самоврядування в Україні: муніципальне право: навч. посіб. для вищих навчальних закладів. – К.: Атіка, 2000. – С. 73.
[58] Чебан О. Маркетинговий підхід в муніципальному управлінні: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04 «Місцеве самоврядування» / О.І.Чебан. – К., 2008. – 20 с.

достатньо адекватне визначення муніципального утворення: «міське, селищне, сільське поселення, кілька поселень, об'єднаних у єдину територіальну громаду, або інша населена територія, що має статус територіальної громади, у межах яких здійснюється місцеве самоврядування, і мають право комунальної власності, місцевий бюджет та органи місцевого самоврядування». Згідно з цим визначенням, методологічні засади якого були підтверджені захистом кандидатської дисертації, дозволяють використовувати термін «муніципальний маркетинг» не тільки стосовно міста, але й інших територіальних громад.

В Україні поступово формуються інституційні передумови коректності, швидше всього навіть легітимності[59] використання ознаки «муніципальний» щодо маркетингу, здійснюваного на рівні міста. Терміни «місцеве самоврядування» та «муніципальне управління» при всій своїй взаємозв'язаності (ми згідні з Ю. Шаровим [60]) не є тотожними. Місцеве самоврядування – це, насамперед, поняття, яке означає самостійне вирішення територіальними спільнотами питань місцевого значення – забезпечення життєдіяльності територіальної громади (самоврядні повноваження органів місцевого самоврядування), вирішення питань, що віднесені державою до компетенції місцевого самоуправління (делеговані повноваження органів місцевого самоврядування). У ст. 140 Конституції України зазначено, що «місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селищ та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України». Таким чином, термін «місцеве самоврядування» характеризує явище, завдяки якому територіальна громада самостійно здійснює владу над собою, а в предметному розумінні охоплює жителів самоврядної територіальної одиниці та форми організації самоврядування. Основне призначення місцевого самоврядування – «представництво населення під час вирішення місцевих справ через пряму чи представницьку демократію з метою захисту індивідуальних, групових і колективних інтересів членів громади» [61].

Муніципальне управління передбачає сформовані органи

[59] Легітимність – визнання можливості застосовувати це поняття.
[60] Муніципальний менеджмент: навч. посіб. / за заг. і наук. ред.. Ю.П.Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – 404 с.
[61] Муніципальний менеджмент: навч. посіб. / за заг. і наук. ред.. Ю.П.Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – С.15.

місцевої влади, які мають владні повноваження, господарську самостійність у розв'язанні місцевих проблем, здійснюють регулюючий вплив, а також процес управління як такий. П. Круш та О. Кожемяченко[62] визначають муніципальне управління як управлінську діяльність, де об'єктом виступає муніципальне утворення (МУ), суб'єктом – органи місцевого самоврядування, а метою – сталий розвиток МУ. Змістовний наголос автори ставлять на керівних органах, апараті управління та тих проблемах, які стоять перед територіальною громадою, на їх думку, мета муніципального управління, стратегічні завдання та напрямки розвитку, широта муніципальних компетенцій, складність об'єкта муніципального управління, його ймовірність, динамічність, багатоструктурність, нестабільність зовнішнього середовища породжують проблему пошуку оптимальної системи муніципального управління. Ю. Шаров зазначає, що термін «муніципальний» характеризує управління особливого роду, яке реалізує суспільно-адміністративні відносини, що виникають під час реалізації місцевих інтересів громадян і погодженні їх з інтересами зовнішнього середовища, і наводить низку переконливих аргументів щодо виправданості виділення окремої сфери муніципального менеджменту[63]. Більшість аргументів цілком узгоджується з концепцією муніципального маркетингу: впровадження системного підходу в управління муніципальними утвореннями; специфіка муніципального утворення як суб'єкта-об'єкта управління; активний вплив зовнішнього середовища; впровадження стратегічних підходів у практику муніципального управління; радикальні зміни в системі надання послуг та їх оцінці; зміна рольових функцій споживачів муніципальних послуг та персоналу органів місцевого самоврядування. Така конкретна управлінська спрямованість ознаки «муніципальне» нам видається достатньо аргументованою.

Правомірність використання термінологічної характеристики «муніципальний» підтверджується також формуванням комплексної галузі законодавства[64], галузі права України[65] – «Муніципальне

[62] Круш П.В. Муніципальне управління: навч. посіб. / П.В.Круш, О.О.Кожемяченко – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 168 с.

[63] Муніципальний менеджмент: навч. посіб. / за заг. і наук. ред.. Ю.П.Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – 404 с.

[64] Авер'янов В.Б. Адміністративне право України: доктринальні аспекти реформування // Право України. – 1998. – № 8. – С. 11.; Курінний Є. Комунальне управління: ознаки, принципи, поняття / Є.Курінний // Право України. – 2003. – № 12. – С. 25–29.

[65] Біленчук П.Д. Місцеве самоврядування в Україні (муніципальне право): навч. посіб. / П.Д. Біленчук, В.В.Кравченко, М.В.Підмогильний – К.: Атіка, 2000. – С. 7-47.; Погорілко В.Ф. Муніципальне право України: підручник / за ред. Баймуратова М.О. / В.Ф.Погорілко, М.О.Баймуратова, Ю.Ю.Бальций. – 2-ге

право України», норми якої виражають волю та інтереси її народу, держави і територіальних громад, регулюють суспільні відносини у сфері місцевого самоврядування. Змістовна суть муніципального права як регулятора суспільних відносин у сфері місцевого самоврядування, його організації та здійснення лежить в основі муніципального управління і його інструментів, в тому числі маркетингу.

Таким чином, використання нами терміна «муніципальний маркетинг» є справедливим в силу легітимності правових засад застосування, зручності використання в міжнародному діалозі, теоретичного обґрунтування системи муніципального управління[66], інструментом якого виступає маркетинг, широкого розповсюдження та універсальності характеристики «муніципальний» у наукових дослідженнях та практиці органів місцевого самоврядування.

Таким чином, широке визначення муніципального маркетингу сформульоване нами наступним чином: «Муніципальний маркетинг – це діяльність, сукупність муніципальних інституцій та процесів, які забезпечують створення, інформування, доставку та обмін муніципального продукту, який має цінність для міських цільових аудиторій (населення, бізнесу, інвесторів, відвідувачів, клієнтів, партнерів, міської громади та суспільства в цілому) та спрямований на соціально-економічний розвиток міста в довготривалій перспективі» (рис. 1.2).

Надалі, враховуючи цільові орієнтири різних концепцій муніципального маркетингу, визначення муніципального маркетингу буде конкретизоване в рамках кожної концепції (Розділ 2).

вид., доп. – К.: Правова єдність, 2009. – С.12.; Батанов О.В. Муніципальна влада в Україні : проблеми теорії та практики / О. В. Батанов; НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. – К.: Юрид. думка, 2010. – 653 с.; Кравченко В. Муніципальне право України / В.Кравченко, М.Пітцик. – К.: Атіка, 2003. – 671 с.; Куйбіда В. Конституційно-правові проблеми міського самоврядування в Україні / В.Куйбіда. – Л.: Літопис. – 2001. – 324 с; Борденюк В. Місцеве самоврядування в механізмі держави: конституційно-правовий аспект / В. Борденюк // Право України. – 2003. – № 4. – С. 12–17.

[66] Погорілко В.Ф. Муніципальне право України: підручник / за ред. Баймуратова М.О. / В.Ф.Погорілко, М.О.Баймуратова, Ю.Ю.Бальций. – 2-ге вид., доп. – К.: Правова єдність. 2009. – С.12.; Мухаев Р.Т. Система государственного и муниципального управления. – 2-е изд., перераб. и доп / Р.Т.Мухаев. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 687 с.; Старцев Я.Ю. . Государственное и муниципальное управление в зарубежных странах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://polbu.ru/starcev_govmanagement/; Васильев А.А. Муниципальное управление: Курс лекций. – Изд. 5-е, испр. и доп.– Н.Новгород:, Издатель: Гладкова О.В., 2005. – 552 с.; Система муниципального управления / Под редакцией В.Б. Зотова / – СПб: Лидер, 2005. – 493 с.; Юшина Е.А. Муниципальное управление. / Е.А.Юшина – М.: ФГНУ «РНЦГИУ», 2003. – 220 с.; Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування: Монографія / В.С.Куйбіда. – К.: МАУП, 2004. – С.143.

Рис.1.2. Зміст поняття «муніципальний маркетинг»

Джерело: складено автором за схемою використаною О.Васильєвим[67]

Саме маркетинг дає можливість ураховувати особливості зовнішнього і внутрішнього середовища конкретної території, створювати умови для максимального пристосування його виробництва до вимог ринку, а також є надійним інструментарієм розробки стратегії і тактики регіональних перетворень. Як зазначає П. Бєлєнький[68], маркетингова діяльність останнім часом стає повсякденною практикою в управлінні містами та регіонами багатьох країн. Як правило, найкращих результатів у соціально-економічному розвитку досягають території, маркетингові зусилля яких спрямовані на комплексне розв'язання нагальних проблем – ефективну реалізацію основних функцій території як місця проживання, відпочинку і господарювання; поліпшення управління та інфраструктури; підвищення конкурентноспроможності розташованих на території підприємств. В Україні можливості прикладного застосування маркетингових технологій на рівні країни, регіону, міста розглядають досить обережно, формально навіть не визначено його місце в системі територіального управління, відділи маркетингу є тільки в декількох меріях (Львів, Харків, Тернопіль, Тростянець, Луцьк). Так, маркетинг країни обмежується участю в окремих міжнародних виставках, поодинокими рекламно-інформаційними кампаніями (2006 р. – ролик «Україна. Для закоханих у сніг», по 80 показів на National Geografic та Euronews, реклама в журналі Readers Digest (бюджет $ 8 млн.); 2008 р. – рекламний ролик «Україна. З красою, ваша» вартістю $ 2,5 млн., присвячений туристичному потенціалу країни й

[67] Васильев А.А. Система муниципального муниципального управления : учебник для вузов / А. А. Васильев. – 2-е изд., исправ. и доп. – М. : Кнорус, 2010. – С.29.

[68] Бєлєнький П. Дослідження проблем конкурентноспроможності / П.Бєлєнький // Вісник НАН України. 2007. – № 5. – С.15.

призначений для 428 показів на всесвітньому телеканалі CNN в 155 країнах світу; 2010 р. – інформаційний ролик до Євро-2012 «Включи Україну» вартістю $ 4 млн. для трансляції на європейських телеканалах Euronews, Eurosport и BBC; 2011 р. – планується випустити 2 фотоальбоми, зняти та запустити в ефір 3-хвилинний ролик під умовною назвою «Пізнайте Україну», п'ятнадцятихвилинний відеофільм про країну для презентації на виставках, конференціях, ярмарках, бюджет кампанії 9,2 $млн. З усіх інструментів регіонального маркетингу активно використовується тільки SWOT-аналіз регіону, який виконується не завжди якісно і, як правило, закінчується аналізом сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, без розробки стратегій та сценаріїв, а тим більше без визначення тактичних інструментів їх реалізації. Витрати на промоцію столиці України до Євро-2012[69] з міського бюджету складуть всього 2,39 мільйонів гривень, або $ 300 тис. Для порівняння іміджевий бюджет Газпрому $ 140 млн.

Прикладний муніципальний маркетинг в Україні орієнтується в переважній більшості на збутову концепцію, спрямовану на залучення інвестицій, туристів, відвідувачів, і реалізується, як правило, завдяки створенню сприятливого інвестиційного клімату, просуванню туристичних маршрутів, масових міських заходів, у рамках святкування чергового Дня міста, річниці заснування, фестивалю тощо. Причини низької маркетингової активності муніципальних органів влади закордонні вчені[70] пояснюють скептичним ставленням до маркетингу місцевих чиновників, нестачею фінансових ресурсів, недооцінкою вагомості маркетингового механізму, спрощеним розумінням маркетингу як рекламної діяльності, відсутністю фахівців у галузі маркетингу міста тощо. Українським науковцем Н. Глинським[71] проведено дослідження серед представників органів місцевого самоврядування міст обласного значення Західної України. Наш досвід підтверджує актуальність зазначених проблем і для української муніципальної практики.

Вітчизняні академічні дослідження регіоналістів, економістів, маркетологів, управлінців, юристів є справжнім симбіозом наукових ідей, концепцій, гіпотез, теорій, методів, розробок, що, з одного боку, є чинником активізації процесів муніципального

[69] http://ukraine2012.gov.ua/publication/news/invest/30100.html
[70] Marketing Terytorialny / Pod red. T. Markovskiego – Warszawa: Polska Akademia Nauk, 2002. – P.134.
[71] Глинський Н.Ю. Застосування маркетингової концепції в управлінні розвитком міста / Глинський Н.Ю. // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. – 2007. - № 594. – С. 33-41.

маркетингу, а з іншого – демонструє велику кількість дискусійних питань, зумовлених складністю синтезу теоретико-методологічних положень регіональної економіки, економіки міста та маркетингу, муніципального права, теорії та практики державного управління:

1. Відсутнє чітке понятійне розмежування об'єктів маркетингу – територія, місце, країна, регіон, область, місто тощо, крім того, в законодавчих актах України однозначно не визначено таку категорію як «муніципалітет».

2. Кожному етапу муніципального управління відповідає певна маркетингова концепція, мета, завдання, функції, інструменти якої необхідно чітко окреслити. Різниця у проблемах міст, які можна вирішити за допомогою маркетингу, та різниця у цілях розвитку, досягнення яких він полегшить, зумовлюють існування різних концепцій муніципального маркетингу.

3. У роботах, присвячених муніципальному управлінню, маркетинг розглядається як одна з функцій муніципального менеджменту, і дуже рідко як його філософія, ідеологія, «інструмент навігації руху і функціонування муніципального утворення»[72]. Наукові розвідки О. Лащенко[73] підтверджують, що в системі публічного управління України місце маркетингу досі не визначено. Зарубіжна практика підтвердила необхідність формування системного підходу до використання маркетингу як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях.

4. Явні диспропорції у розвитку міст, зумовлені різницею соціального, культурного, географічного, ресурсного, фінансового, інфраструктурного, іміджевого, управлінського, інтелектуального потенціалу, зумовлюють необхідність відповідної маркетингової концепції, яка з огляду на унікальність кожного міста і кожної з маркетингових концепцій реалізується на основі ексклюзивної комбінації маркетингових інструментів.

5. Муніципальний маркетинг розширює традиційні напрямки політики регіональної та місцевої влади (залучення інвестицій, максимальний економічний та соціальний розвиток, створення конкурентних переваг), доповнюючи її наступними елементами та характеристиками: створення та реклама іміджу міста, формування комплексної привабливості міста, виявлення цільових аудиторій та послідовна орієнтація на задоволення їх потреб, екологічна та

[72] Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – С.287.

[73] Лащенко О.В. Формування маркетингово-орієнтованої системи управління в місцевому самоврядуванні: дис. ... канд. наук з держ. управління: 25.00.04 / Лащенко Оксана Василівна. – Д., 2008. – 201 с.

соціальна спрямованість, партнерство влади та приватного бізнесу. На наш погляд, реалізувати їх у рамках однієї маркетингової концепції неможливо, адже кожна з них має чіткий цільовий орієнтир, оперує набором маркетингових технологій, інструментів, конкретних заходів.

6. Механізми, інструменти та цілі муніципального управління досить швидко змінюються, а теорія маркетингу, в тому числі муніципального, формується, за Ф. Котлером, у результаті узагальнення міських практик та систематизації тих процесів, що вже відбуваються (досвід якої стосовно муніципального маркетингу тільки зараз можна систематизувати), тому теоретико-методологічні концепції муніципального маркетингу формуються з деяким часовим лагом (хоча досить багато вчених вже сьогодні обґрунтовують соціально-етичну та інтеграційну концепції, на наш погляд, для України їх можна розглядати тільки як перспективні, але не чинні).

Для характеристики проблеми Д. Візгалов[74] наводить вислів Грегорі Ханкінсона: «Чим ширше це розповсюджено, тим менше осмислено». Замість теорії муніципального маркетингу тривалий час був багатий досвід десятків, сотень закордонних міст, які інтуїтивно, виходячи зі свого уявлення та проблем, які необхідно вирішити, намагалися просувати місто, і значно пізніше розпочалося теоретичне окреслення муніципального маркетингу (рис. 1.3), яке базується на кращій практиці управління містами, пропонуючи у свою чергу адаптовані маркетингові інструменти інших галузей.

Уточнюючи визначення Е. Брауна[75], муніципальний маркетинг можна визначити як сферу наукових досліджень та практичної діяльності, для якої об’єктом докладання маркетингових зусиль є місто, а предметом – привабливість цього міста для різних цільових груп споживачів.

[74] Визгалов Д. Как эффективнее продать родину? [Електронний ресурс] / Д.Визгалов. – Режим доступу : http://slon.ru/blogs/vizgalov/post/

[75] Braun E. City marketing: towards an integrated approach. PhD thesis, ERIM, Erasmus School of Economics. – Режим доступу : http://www.erim.eur.nl/ERIM/

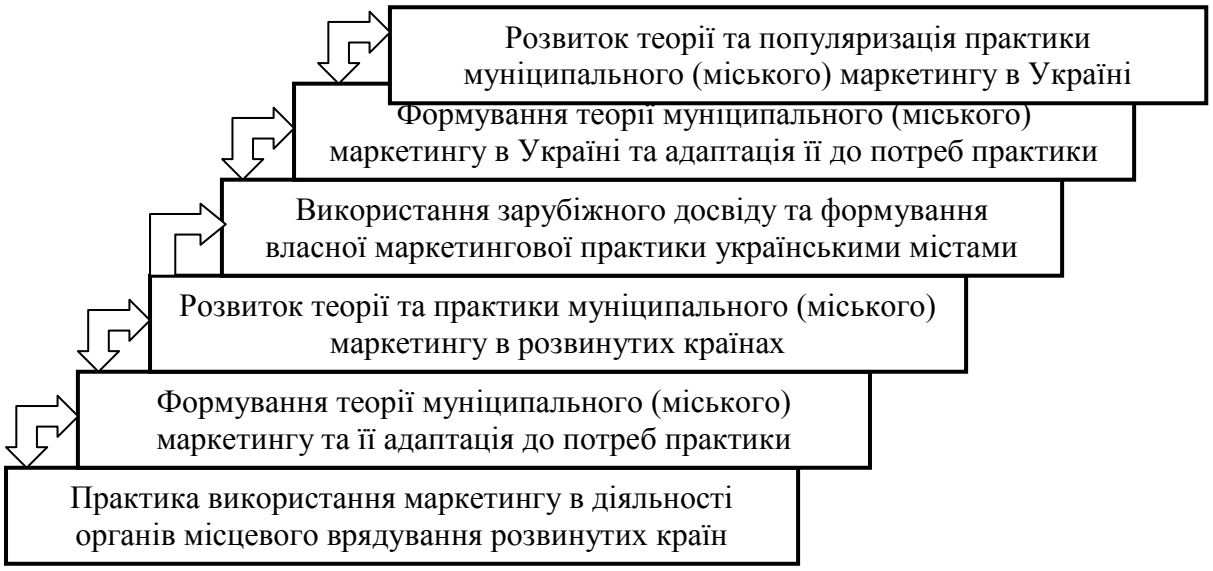


Рис. 1.3. Формування теорії та практики муніципального маркетингу в Україні

Джерело: складено автором

Характеристики муніципального маркетингу (принципи, цілі, завдання, функції, суб'єкти та об'єкти) та формулювання його концепцій допоможуть усвідомити, на якому етапі знаходиться маркетингове мислення місцевих органів влади – від орієнтації винятково на внутрішні аспекти функціонування міста до врахування інтересів зовнішніх учасників усіх рівнів (регіонального, національного та глобального).

1.2. Методологія муніципального маркетингу: регіонально-економічні аспекти

Визначення методологічних засад муніципального маркетингу повинне лежати в площині загальної методології управління містом як вищого ієрархічного рівня дослідження теоретико-прикладних особливостей його розвитку. Методологія управління розвитком міст у сучасних реаліях зміни акцентів домінантності їх соціально-економічного поступу в напрямі зростання значущості людських потреб та цінностей потребує докорінних змін з погляду наукового обґрунтування застосування важелів впливу, зокрема й активнішого використання інструментарію муніципального маркетингу як дієвого засобу здобуття конкурентних переваг, де інші засоби політики органів місцевого самоврядування не є такими ефективними. Методологія управління вимагає переосмислення не тільки з погляду управління розвитком технологічно-

конструктивної частини міста, а, в першу чергу, виходячи із розуміння закономірностей, які об'єднують людей у суспільство спільного проживання на окремій окресленій території та в окремому просторі[76].

Конкретизація методологічних засад дослідження муніципального маркетингу на рівні міста як територіально-суспільної системи (ТСС) є важливою з погляду правильної та ефективної організації процесу виявлення існуючих тут проблем та пошуку шляхів їх вирішення. При цьому така організація повинна бути здійснена, опираючись на вже здобуті науковцями напрацювання та з акумулюванням знань для науково-управлінських пошуків наступних поколінь. Наші дослідження[77] підтверджують тезу О. Дейнеко[78], що маркетинг ТСС є одним із стратегічних чинників конкурентноспроможності, оскільки здатний чинити довготривалий вплив на їх економічний розвиток. Тому формування методологічного забезпечення муніципального маркетингу повинно здійснюватись виважено, з урахуванням досвіду розвинених країн та з використанням інноваційних маркетингових підходів, з оптимальним розподілом матеріальних, фінансових, людських та часових ресурсів, що дало б можливість сприяти зростанню соціально-економічного розвитку ТСС та її конкурентноспроможності. Методологія муніципального маркетингу виступає основоположним компонентом теоретико-прикладного обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на досягнення визначених ефектів розвитку міста (рис. 1.4).

Згідно з думкою І. Кривов'язюка та Т. Балик[79], такими ефектами виступають соціальний (покращення умов життєдіяльності населення, благоустрою житла, якості забудови), економічний (раціональне розміщення виробничих сил і розселення), екологічний (збереження природних ресурсів, оздоровлення середовища) та естетичний (покращення архітектурно-художньої виразності міста).

---

[76] Онищук Г.І. Проблеми розвитку міського комплексу України: теорія і практика: монографія / Г.І.Онищук // за ред. С.І.Дорогунцова. – К.: Наук. світ, 2002. – С. 18.

[77] Буднікевич І.М. Напрямки використання інструментів класичної концепції муніципального маркетингу в забезпеченні конкурентноспроможності міста / І.М.Буднікевич // Менеджмент та маркетинг інновацій. – 2011. – № 3. – С.41-49.

[78] Дейнека О.І. Маркетингове забезпечення економічного розвитку регіону: дис. на здобуття наукового ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.05 / О.І.Дейнека. – Львів, 2008. – С. 13-14.

[79] Кривов'язюк І.В. Управління містобудівними процесами в регіонах: теорія, методологія та практика реалізації: монографія / І.В.Кривов'язюк, Т.В.Балик // НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2009. – С. 16.

Рис. 1.4. Значення методологічних засад муніципального маркетингу в управлінні розвитком міста

Розгляд міста як ТСС стимулює до активного застосування у дослідженні прийомів системного аналізу, моделювання та проектування. Якщо мова йде про муніципальний маркетинг, то тут будуть використовуватися як загальнонаукові, так і специфічні методи досліджень: методи аналізу, економіко-математичні методи, статистичні методи, методи сегментування та кластеризації, маркетингові дослідження та інші методи, частина яких наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні методи дослідження муніципального маркетингу

Метод	Приклади застосувань	Основні функціональні призначення
1	2	3
Аналіз	Факторний, системний, емпіричний, структурний, елементарно-теоретичний	Аналіз впливу чинників макро- і мезосередовища; аналіз ефективності управлінських рішень у розрізі інструментів маркетингу.
Синтез	Структурний синтез	Узагальнення результатів аналізу для комплексної оцінки реалізації заходів муніципального маркетингу.
Спостереження	Польове, пряме, непряме	Виявлення закономірностей впливу, терміну реакції на заходи муніципального маркетингу.
Експеримент	Активний експеримент з програмним підкріпленням	Попереднє локальне випробування окремих заходів муніципального маркетингу з метою апробації та прийняття рішення про більш масштабне їх використання.
Порівняння	Бенчмаркінг при оцінці конкурентноспроможності міст	Співставлення результативних та тенденційних показників між ТСС; співставлення ефективності впровадження заходів муніципального маркетингу
Історико-хронологічний	Формування еволюції муніципального маркетингу	Співставлення результативних та тенденційних показників у різні періоди часу.

Продовження табл.1.2

1	2	3
Метод економіко-географічного дослідження.	Регіональний метод, галузевий метод, місцевий метод	Використовується для дослідження впливу маркетингових інструментів на формування та розвиток територій, для дослідження впливу муніципального маркетингу на бізнесову та інвестиційну цільову аудиторію, на формування та функціонування галузей міської економіки в географічному аспекті, для вивчення розвитку і розміщення суспільного виробництва в територіальному та галузевому розрізі, для дослідження впливу муніципального маркетингу на формування та розвиток муніципального продукту окремого міста, селища.
Методи графічної візуалізації	Графічний, картографічний, бізнес-презентацій	Дозволяють наочно представляти розміщення муніципального продукту, будь-яку міську інформацію, презентувати міські продукти та програми тощо.
Економіко-математичні, статистичні	Економічна кібернетика, економетричні методи, кореляційно-регресійний зв'язок, математичне програмування	Комплексна оцінка, розрахунок місткості та потенціалу ТСС; оцінка ефективності управлінських рішень; оцінка тенденцій (з метою виявлення закономірностей розвитку ТСС; розрахунок взаємовпливів та взаємозалежностей реалізації заходів муніципального маркетингу та показників соціально-економічного розвитку ТСС).
Моделювання	Управлінське, організаційно-структурне, економічне, оптимізаційне	Визначення оптимальних розмірів функціональних зон ТСС; побудова моделі багатовимірного містобудівного простору з метою конкретизації спеціалізації та тематичного спрямування заходів муніципального маркетингу.
Планування	Програмно-цільове, стратегічне, перспективне, оперативне, індикативне, мережне	Розроблення маркетингових планів розвитку ТСС; планування фінансових витрат з бюджетних та позабюджетних цільових фондів на заходи муніципального маркетингу.
Прогнозування	Довготривале, середньотривале, короткотривале	Прогнозування ефективності управлінських рішень муніципального маркетингу; прогнозування тенденцій розвитку ТСС, на основі чого формуватиметься довготривала маркетингова стратегія.
Систематизації	Класифікація, типологія, концентрація	Чіткий розподіл інструментів муніципального маркетингу за сферами функціонального впливу та видами.
Проектування	Ескізне, технічне	Проектування зон розміщення функціональних об'єктів, доступності до них та використання цієї інформації в промоційних заходах муніципального маркетингу.
Моніторинг	Динамічний, конкурентний, порівняльний, проблемний	Постійне відстеження результативної спрямованості реалізації управлінських рішень муніципального маркетингу, дотримання термінів виконання, напрямків використання ресурсів (фінансових, матеріальних, людських)
Соціологічний метод	Опитування (анкетування, експертне)	Вибіркові відстеження думки обраних респондентів щодо сили впливу заходів муніципального маркетингу; виявлення думки експертів щодо інноваційності інструментів маркетингу.
Експертних оцінок	«Дельфі», «Мозкова атака» «Адвокат диявола»	Пошук відповідей про можливі напрямки розвитку міста, можливі процеси розвитку тієї чи іншої події, виявити сильні та слабкі сторони окремих сфер міської економіки, оцінити ефективність маркетингових заходів.

Закономірно, що об'єктивне та комплексне вивчення муніципального маркетингу передбачає поєднання різних методів дослідження, у тому числі специфічних для муніципального маркетингу, з метою одержання результативних відповідей на такі основні питання:

- правильність підбору інструментарію маркетингу;
- ефективність заходів у межах муніципального заходу (співставлення витрат та результатів, економічне

обґрунтування управлінських рішень);

- ефективність функціонування відповідних місцевих органів державної влади (територіальних органів виконавчої влади, та органів місцевого самоврядування, передусім), що володіють компетенціями в сфері муніципального маркетингу, та їх окремих посадових осіб.

Як бачимо, при дослідженні муніципального маркетингу можливий арсенал методів є досить широким. Серед них вагому роль відводять методу аналізу, що дозволяє визначати стратегічні пріоритети спрямованості муніципального маркетингу, який акцентував би увагу на позитивних закономірностях розвитку міста. Показників або, як зазначають вітчизняні вчені[80], індикаторів розвитку міст, за якими проводять аналіз, є досить багато, через що їх систематизовано в групи так званих модулів, які відображають: соціально-економічний розвиток; розвиток інфраструктури; розвиток транспорту; управління довкіллям; характеристику діяльності місцевої влади; благоустрій; забезпеченість житлом; витрати на інфраструктуру та загальні інвестиції. Таким чином, предмет аналізу розвитку міста є надзвичайно широким, зокрема, може включати аналіз природних умов та ресурсів, аналіз соціально-політичних умов, транспортного обслуговування, фінансово-економічного, екологічного стану тощо. Результати таких розрахунків повинні лягати в основу маркетингових рішень для висвітлення їх позитивних тенденцій з метою здобуття прихильності цільових сегментних груп.

При дослідженні регіонально-економічних аспектів муніципального маркетингу домінантними методами виступають економіко-математичні та статистичні методи, які дозволяють простежувати тенденції розвитку міста, в поєднанні з методом порівняння, завдяки чому можна проводити порівняльну характеристику з особливостями розвитку інших міст. Важливим є також соціологічний метод, який дозволяє здійснювати інформаційне забезпечення управлінських рішень у межах конкретної ТСС із залученням експертів та з визначенням думки споживачів благ міста.

Окрім методів дослідження, методологічні засади

[80] Фільварок Г.Й. Проблеми сталого розвитку населених пунктів України / Г.Й.Фільваров, Т.С.Нечаєва, А.М.Плешкановська // Містобудування та територіальне планування. – К.: КНУБА, 2001. – № 9. – С. 305-318; Кривов'язюк І.В. Управління містобудівними процесами в регіонах: теорія, методологія та практика реалізації: монографія / І.В.Кривов'язюк, Т.В.Балик // НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2009. – С. 66-67.

муніципального маркетингу формують наукові теорії та концепції, що відображають еволюційність підходів до цього актуального сьогодні питання – здобуття конкурентних переваг міст з використанням промоційних важелів впливу.

Вважаємо, що ключовими теоретичними положеннями методологічних засад муніципального маркетингу виступають:

- управлінські теорії, які обґрунтовують чи відкидають необхідність втручання держави (у тому числі в особі місцевих органів державної влади) в процеси розвитку міста, а відтак необхідність застосування інструментарію муніципального маркетингу як напряму регіональної (міської) політики;
- економічна теорія як чинник виникнення та розвитку муніципального маркетингу базується на трудовій теорії вартості, концепція граничної (маржинальної) вартості, загальній теорії ринку, неокласичних теоріях, теорії попиту, теорії пропозиції, кейнсіанських та посткейнсіанських теоріях, теорія моделей ринків з асиметричною інформацією, теорія фірми, теорія промислової організації, поведінкова економічна теорія, модель життєвого циклу та інші,
- маркетингові теорії, які безпосередньо стосуються формування концепцій муніципального маркетингу, його характеристики, формування комплексу муніципального маркетингу, специфіки просування міста, брендингу міста;
- конкурентні теорії (теорія місцевих громадських витрат Ч. Тайбаута, теорія центральних місць В. Крістлера та А. Леша, теорія метрополістичної консолідації В. Оутса, Д. Бредфорда та Дж. Болленса, теорія Хекшера-Оліна, теорія розміщення Вебера, теорія національної, регіональної та муніципальної конкуренції М. Портера, концепція знаннєвої економіки, теорії ефективної конкуренції, які відображають концептуальні засади здобуття конкурентних переваг, у тому числі з використанням інструментарію муніципального маркетингу. Конкуренція в концепції маркетингу міста може бути безпосередня (між суб'єктами господарювання) й опосередкована – між містами як пропонентами (надавачами) певного роду цінностей, які у поєднанні із сукупними витратами на їх отримання та використання складатимуть комплексну пропозицію міста на тому чи іншому ринку та

формуватимуть його конкурентноспроможність[81];

- теорії економічного зростання, які обґрунтовують закономірності розвитку ТСС з урахуванням впливів зовнішніх чинників, зокрема впливу заходів у рамках муніципального маркетингу на економічний розвиток міста через здобуття прихильності цільових сегментів (споживачів, інвесторів, потенційних мігрантів з високим потенціалом тощо);
- теорії інвестицій, які обґрунтовують інвестиційну привабливість ТСС, а також роль доступності до інформації про потенціал міста в здобутті прихильності інвестора для капіталовкладень;
- теорії потреб, які систематизують основні групи потреб за різними рівнями та визначають їх ієрархічність, що дозволяє «маніпулювати» їх пріоритетністю в застосуванні інструментів муніципального маркетингу;
- теорії потенціалу, які визначають компоненти формування потенціалу ТСС за різними характеристиками, на основі чого визначаються сильні сторони міста, що відображатиметься в промоційних заходах, та виступають основою добору до використання інструментарію муніципального маркетингу;
- теорії просторової організації, просторові концепції, що обґрунтовують закономірності територіально-просторового розвитку, міжрегіональних зв'язків та дозволяють визначати концептуальні засади співробітництва в спільній реалізації інструментів муніципального маркетингу (наприклад, концепції Е. Говарда, Т. Гарньє, А. Соріа-і-Мата, які сформували основні форми організації розселення – зонально-сателітарну, сітчасту та лінійну, концепцію гармонійного розвитку природи і суспільства, концепції критичної маси, «вирівнювання»та «поляризованого» розвитку територіальних систем та інші[82]);
- регіонально-економічні теорії, які обумовлюють процеси децентралізації та деконцентрації державного управління в країні, розвиток місцевого самоврядування, що дозволяє підвищувати ресурсне забезпечення муніципального

[81] Глинський Н.Ю. Маркетингова концепція економічного розвитку малих і середніх міст: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» // Н.Ю.Глинський. – Луцьк, 2010. – С. 5.

[82] Габрель М.М. Просторова організація містобудівник систем / М.М.Габрель // Інститут регіональних досліджень НАН України. – К.: Видавничий дім В.С.С, 2004. – С. 24, 29.

маркетингу та нарощувати спектр застосування його інструментів (компетенції місцевих органів державної влади, у тому числі органів місцевого самоврядування), обґрунтовують закономірності соціально-економічного розвитку окремих ТСС.

Ще в 70-х роках XX століття американські та британські дослідники проблем містобудування, муніципального управління та муніципального економічного розвитку одними з перших почали вести мову про необхідність розробки концептуальних основ маркетингу територій як ефективного інструмента просування міст. У публікації англійського вченого С. Варда «Продаж територій: маркетинг і просування великих і малих міст за період 1850-2000 рр.»[83] зазначено, що вже в 1850 року в умовах стрімкої міжнародної торгівлі, політики та співробітництва міста європейського узбережжя і Британії почали активне самопросування, а шведський дослідник В. Олінс[84] вказує, що витоки застосування окремих елементів територіального маркетингу можна знайти у Франції під час правління Людовіка XIV, коли Версаль став втіленням абсолютної влади, а також в історії становлення США, де для залучення переселенців з Європи використовувалися різні інструменти маркетингових комунікацій.

У результаті синтезу теоретичних положень економічної теорії та політекономії, теорії регіонального розвитку, теорії муніципального управління та теорії маркетингу формуються методологічні засади муніципального маркетингу (рис. 1.5).

Досліджуючи теоретичні та прикладні концепції розвинутих країн Заходу, колектив авторів «Всесвітньої історії економічної думки»[85] наводить виділені Р.Бартелсом[86] принципові положення економічної науки, які є важливими для розуміння історії розвитку маркетингової думки: 1) вплив розширення ринку на спеціалізацію праці в матеріальному виробництві; 2) взаємозв'язок масового виробництва, розподілу та споживання; 3) задоволення споживачів як основа будь-якої економічної діяльності; 4) концепція ринкового ціноутворення, яка базується на рівновазі; 5) теорія корисності та її положення, що стосуються чинників часу, місця та власності; 6) внесок економістів-інституціоналістів у комплексне розуміння

[83] Ward S. Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000, London: E. & F.N.Spon / Routledge, 1998.
[84] Olins W. (2003) Wally Olins on brand. – London: Thames and Hudson. – P.152.
[85] Всемирная история экономической мысли. – Т. 5. Теоретические и прикладне концепции развитых стран Запада. – М. : Мысль, 1994.
[86] Bartels R. The Development of Marketing Thought. Homewood, 1962. P. 225]

потреб; 7) кейнсіанські теорії державного втручання в економіку; 8) макроекономічне моделювання; 9) теорії цінової та нецінової конкуренції та диференціації продукту.

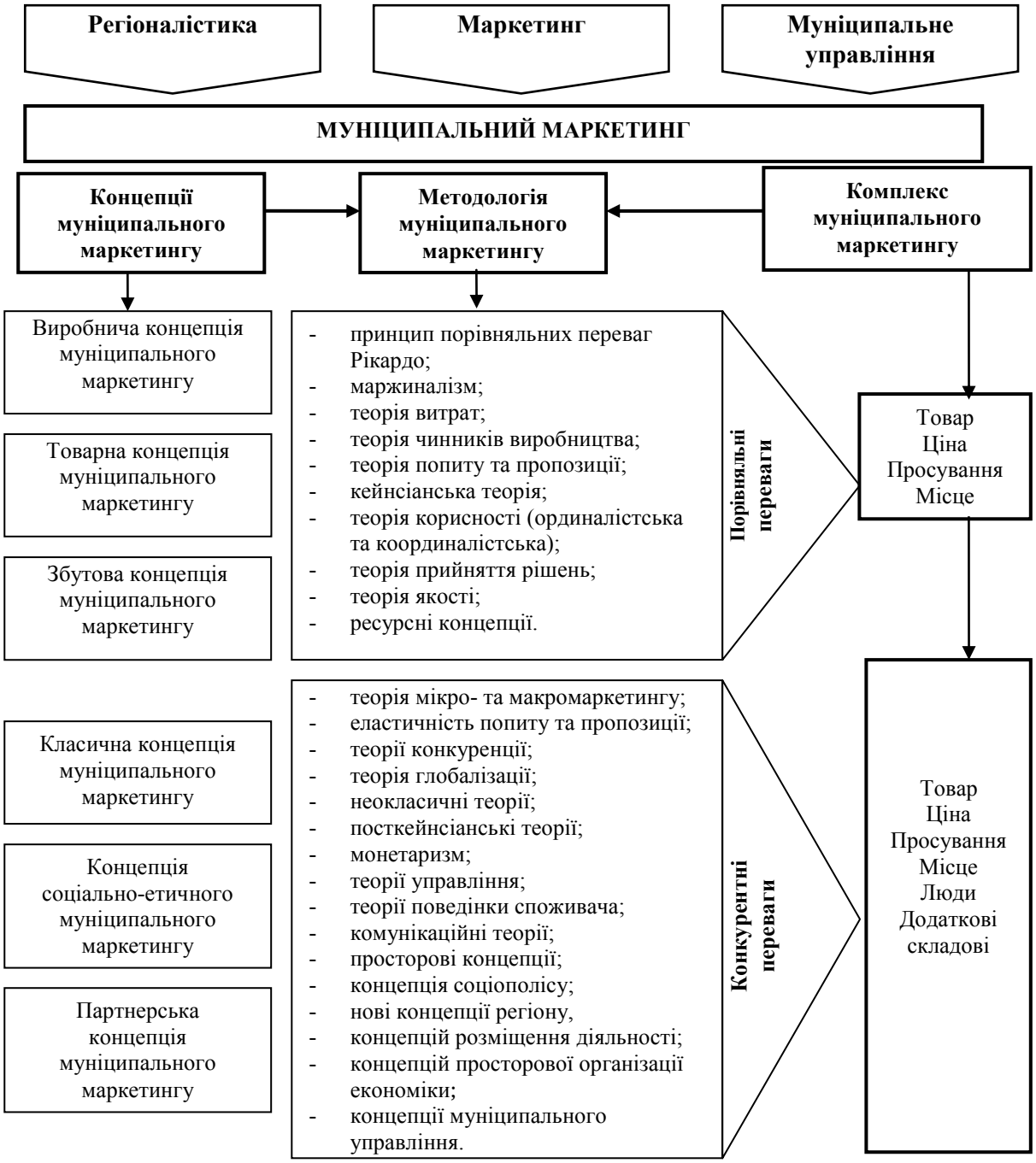


Рис. 1.5. Формування методологічних засад муніципального маркетингу

Інший авторитет в області дослідження маркетингової теорії, професор Р.Холтон[87] додає, що для становлення і розвитку маркетингу принципову роль зіграли: 1) теорія детермінованих

[87] Всемирная история экономической мысли. – Т. 5. Теоретические и прикладне концепции развитых стран Запада. – М. : Мысль, 1994.

доходів як внесок у розуміння відхилень у споживчих витратах; 2) теорія фірми та максимізації прибутку як внесок в розуміння маркетингової політики відносно визначення маржинальних співвідношень та обороту капіталу; 3) маржинальний аналіз та його роль в плануванні маркетингу; 4) теорія комбінації чинників виробництва з метою мінімізації витрат та оптимізації зусиль.

Російська дослідниця А. Кір'янко[88] здійснила аналіз автентичного зарубіжного матеріалу[89] і дійшла висновку, що першими, хто розробив теоретико-методологічні засади маркетингу території, є європейські вчені А. Моррісон[90], Дж. Бейлі, Г. Ашворт і Г. Вугд[91]. Пізніше теорію маркетингу території розвили дослідники Північно-Західного Університету (Еванстон, США) Ф. Котлер, К. Асплунд, І. Рейн і Д. Хайдер [92], хоча ще в 1969 году в статті «Broadening the concept of marketing» Ф. Котлер спільно з С. Леві[93] висунули ідею про розширену концепцію маркетингу, яка передбачала, що маркетинг можна застосовувати не тільки по відношенню до товарів та послуг, але й по відношенню до організацій, окремих осіб, територій. У табл. 1.3 нами узагальнені положення публікації найбільш відомих авторів, які стосуються маркетингу міст. Вектор уваги дослідників зосереджений на задоволенні потреб міських цільових аудиторій, на розробці методологічних засад та практичних рекомендацій стосовно просування міста, залучення нових жителів, відвідувачів, туристів, розширення експорту та стимулювання іноземних інвестицій тощо.

---

[88] Кирьянко А.В. Использование инструментов муниципального маркетинга в реализации конкурентных преимуществ городов : дисс. кандидата эконом. наук : 08.00.05 / Кирьянко Анастасия Викторовна. – Новосибирск, 2009. – 213 с.

[89] Borg J., van der and Bramezza I. The competitiveness of the European metropolitan area in the European metropolitan system of tomorrow. – Rotterdam: EURICUR, 1992; Deffner, A. and Metaxas, T. Place Marketing: Preparing a place marketing pre-plan in the case of Nea Ionia, Magnesia, Greece, in the Proceedings of the 2 International meetings industry conference Marketing destinations and their Venues ACS Halandri forthcoming, 2006; Dijk M.P., van. Globalization and economic restructuring: Competitiveness at the Regional, Country, City and Enterprise Level / Strategic Issues at the Dawn of a New Millennium / Edited by M.S.S. EL-Namaki. Leiderdorp: Lansa, 1999, pp. 243-263; Begg I. Cities and competitiveness // Urban Studies. – 1999. – Vol. 36. – pp. 795-809; Berg L., van der, Braun E. Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity // Urban Studies. – 1999. – Vol. 36. No, 5,6. – pp. 987-999, p. 993; IMD World Competitiveness Yearbook: 2007. – Lausanne: International Institute for Management Development, 2007; Jensen-Butler C. Competition between cities, urban performance and the role of urban policy: a theoretical framework // European cities in competition / Edited by C. Jensen-Butler, A. Shachar and J. van Weesep. – Avebury: European science foundation, 1997. – Pp. 3-42; Jensen-Butler, C. Cities in competition: equity issues // Urban Studies/ – 1999. – Vol. 36. No. 5-6. – p. 886.

[90] Morrison A. Hospitality and Travel Marketing, Delmar Publishers, 1989/2001.

[91] Ashworth GJ. and Voogd H. Selling the City: Marketing approaches in public sector, urban planning, London: Belhaven Press, 1990. Ashworth, G. J. and Voogd, H. (1994) Marketing and place promotion, in GOLD and WARD

[92] Котлер Ф. Маркетинг городов. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф.Котлер, К.Асплунд, И.Рейн, Д.Хайдер – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.

[93] Philip Kotler, Sidney J. Levy Broadening the Concept of Marketing // Journal of Marketing,. – 1969. – Vol. 33 (January 1969) – PP. 10-15.

Таблиця 1.3

Анотований огляд деяких публікацій з теорії та практики муніципального маркетингу

Автор, назва публікації, рік видання	Анотація змісту
Філіп Котлер та інші[94] «Маркетин міст. Залучення інвестицій, підприємств, жителів, туристів у міста, комуни, регіони та країни», 1993 р. (російськомовне видання, 2005.)	На думку вчених, глобальна економіка та нові умови конкуренції примушують на місцевому рівні шукати відповідь на два ключові запитання: Як добитися довготривалого успіху на європейській арені стосовно залучення інвестицій, жителів та відвідувачів? Які маркетингові стратегії для цього потрібні? У роботі розглянуто роль маркетингу у вирішенні проблем міст, основні цільові ринки маркетингу територій, його методи, об'єкти, суб'єкти. Описано процедури аудиту територій та стратегічного ринкового планування, визначені стратегії покращення територій, в основі яких самобутність, інфраструктура, якість життя, визначні пам'ятки, люди. Розроблені практичні рекомендації формування та просування іміджу місця, залучення ринку туризму та індустрії гостинності в місто, розширення експорту та стимулювання іноземних інвестицій, залучення жителів. Книга була перевидана у 2001 році, в цей же час була видана книга «Маркетинг територій в Європі».
Стефан Вард «Продажа территорий: маркетинг и продвижение городов и мегаполисов в 1850-2000 годах»[95] (1998).	Здійснено еволюційний огляд історії існування маркетингу територій, виникнення якого автор пов''язує з розвитком у кінці 19 століття у Великобританії і США низки невеликих індустріальних і туристичних міст. Пізніше, з розвитком засобів комунікації і підвищенням мобільності капіталу і населення, ця практика була взята на озброєння всіма територіями, яким доводилося боротися за інвесторів, туристів та нових жителів. У книзі аналізується еволюція маркетингових технологій при просуванні американських і європейських міст.
О. Панкрухин «Маркетинг территорий«[96] (2002, 2006).	Автор формулює власне поняття «маркетинг територій», цілі і завдання, суб'єкти і об'єкти цієї діяльності. Представлено результати маркетингового аналізу позиціонування таких російських міст, як Москва, Санкт-Петербург, Новгород, Салехард, Вологда. Описано механізм організації маркетингової служби для просування російських регіонів. Розроблено низку кейсів, які базуються на практиці маркетингу територій у Росії (історія гербів, знаків, регалій та символів країни, еволюція іміджу держави) та на даних рейтингів того часу, що стосуються іміджевої та інвестиційної привабливості країни. У 2-му виданні (2006 р.) розглядаються проблеми позиціонування, оцінки конкурентноспроможності, міських маркетингових стратегій, комунікаційної політики регіонів. Окремим розділом подана проблематика маркетингу міст: специфіка міського маркетингу; аргументи та стратегії маркетингу міста; маркетингові комунікації в місті; просування міст.
Е.Аврахам та Е.Кеттер, «Медіа-стратегії з маркетингу територій у кризу: покращуючи імідж міст, країн та місць відпочинку»[97] (2008).	Автори зосередилися на вивченні того, що таке комунікаційна криза і які бувають кризові ситуації в маркетингу територій. Вони підкреслюють, що іміджеві кризи обов'язково трапляються з територіями і з ними треба уміти працювати. У праці запропоновані кейси, пов'язані із сучасними кризовими явищами: маркетингові кампанії зі стимулювання внутрішнього туризму; ренеймінг ряду територій, щоб позбавити від негативних асоціацій; позиціонування країн після розвалу СРСР; залучення інвесторів в ЮАР після апартеїду; рекламні кампанії Сінгапуру і Гонконгу після епідемії свинячого грипу в 2006 році; реабілітація Казахстану після фільму «Борат»; проведення Олімпійських ігор у Пекіні та їх позитивний вплив на імідж Китаю.

[94] Котлер Ф. Маркетинг городов. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. / Ф.Котлер, К.Асплунд, И.Рейн, Д.Хайдер. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005. – 382 с.

[95] Ward Stephen, Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000 (Planning, History and Environment Series). London : E & FN Spon 1998. – 304 p.

[96] Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. – 2-е изд., дополн. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.

[97] Avraham Eli, Ketter Eran, Media Strategies for Marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations. Butterworth-Heinemann, 2008 – 248 p.

Автор, назва публікації, рік видання	Анотація змісту
И. Балдерьян «Маркетинг территорий»[98] (2003).	Висвітлено досвід Німеччини щодо реалізації інструментів територіального маркетингу на приєднаних територіях 5 федеральних земель та об'єднаної Німеччини. Достатньо повно розкрита технологія маркетингового аналізу територій.
Саймон Анхольт «Бренд усім суддя: як брендинг територій та продуктів може допомогти розвитку світу»[99], (2005); «Конкурентноспроможна ідентичність: новий бренд-менеджмент для країн, міст та регіонів»[100], (2007); «Місця: ідентичність[101], імідж та репутація»[102] (2009) та інші	У 10 опублікованих книгах розробляє теорію та практику брендингу територій (place branding) та брендингу держави (nation branding). Основними складовими маркетингу територій пропонує наступні напрямки розвитку національного бренду (nation brand): туризм, експорт, уряд, люди, культура та спадщина, інвестиції та імміграція. Позиція автора, яка базується на конструктивній силі брендингу, полягає в тому, що брендинг дозволяє країнам з обмеженими матеріальними ресурсами швидко створювати нові цінності та нівелювати проблеми і ризики країнам, що розвиваються, розвиватися ще швидше, а розвиненим – експортувати свою ідеологію і цінності по всьому світу. Особливу роль у формуванні іміджу країни і національного бренду відіграють відомі торгові марки і бренди груп товарів. Праця «Конкурентноспроможна ідентичність: новий бренд-менеджмент для країн, міст та регіонів» (2007), присвячена необхідності створення департаментів з конкурентної ідентичності при керівництві країн, регіонів і міст. Особливу роль у книзі займає брендинг міст. Анхольт презентує свій новий рейтинг брендів міст The City Brands Index, який ґрунтується на вивченні нових параметрів привабливості: місцерозташування, сприйняття, потенціал, люди, тенденції та передумови. В останній праці «Місця: ідентичність, імідж та репутація» (2010 р.) наведені приклади щодо досвіду ідентифікації окремих територій: Пакистану, Мексики, Данії, Італії, Швейцарії, Латвії, Китаю, Албанії та інших.
Д.В.Візгалов «Маркетинг міста»[103] (2008); «Брендинг міста»[104] (2011)	Автор визначає актуальність маркетингу міста в наростанні активної конкуренції міст – за інвестиції, інформаційні потоки, але за людей перш за все. Автор визначає маркетинг території як просування її інтересів через планомірне конструювання гарної території та її рекламу серед цільових аудиторій – інвесторів, потенційних жителів, туристів, груп впливу та інших «споживачів» місця. У роботі розглянуто практику маркетингу в провідних містах світу, роль маркетингових інструментів у розвитку міського середовища, напрямки формування альтернативних концепцій у маркетингу територій. Особливу увагу звернуто на маркетингові стратегії міста: види, завдання, методи та технології розробки. Описані напрямки маркетингових досліджень, процедури формування іміджу міста, вихідні положення інвестиційного та туристичного маркетингу міста. Як продовження у 2011 році була надрукована праця «Брендинг міст», у якій йде мова про те, як реалізувати концепцію міського бренду, як оцінити його успішність, як і в яких сферах життєдіяльності міста повинен виявитися бренд, хто може бути його «носієм» та «споживачем».
Ф.Го, Р.Говерс «Брендинг територій: глокальність, віртуальність та сконструйована, придумана та дійсна айдентика» [105] (2009)	Розглядаються етапи процесу просування території – формування стратегії, запуск і отримання результатів, визначення задоволеності та замір ефективності. Як кейси обрано досвід створення нового бренду Дубаї як міжнародного фінансового центру, просування провінції Зіланд (Zeeland) у Нідерландах і Фландерс (Flanders) у Бельгії.

[98] Балдерьян И. Маркетинг территорий. – СПб.: СПбГУЭФ, 2003. – 456 с.
[99] Anholt Simon, Brand New Justice: How Branding Places and Products Can Help the Developing World. – Butterworth-Heinemann, 2005. – 173 p.
[100] Anholt Simon, Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. – Palgrave Macmillan; 1st edition, 2007. – 160 p.
[101] Зустрічається переклад англ. «identity», як «айдентика».
[102] Simon Anholt «Places: Identity, Image and Reputation». – Palgrave Macmillan, New York, 2010. – 106 p.
[103] Визгалов Д.В. Маркетинг города / Д.В.Визгалов – М: Фонд «Институт экономики города», 2008. – 110 с.
[104] Визгалов Д.В. Брендинг города / Денис Визгалов. [Предисл. Л.В. Смирнягина]. – Москва : Фонд «Институт экономики города», 2011. – 160 с.
[105] Go Frank, Govers Robert, Place Branding: Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced. – Palgrave Macmillan, 2009. – 256 p.

Автор, назва публікації, рік видання	Анотація змісту
А.Шромнік «Маркетинг територій: місто та регіон на ринку»[106] (2008)	Автор розглядає міський (територіальний) маркетинг як сукупність скоординованих дій локальних, регіональних або загальнонародних суб'єктів, які прагнуть до побудови процесів обміну й впливу шляхом розпізнання, формування й задоволення потреб і бажань жителів. На прикладі польських міст описано технологію організації маркетингової діяльності в адміністративних органах. Зосереджено увагу на розробці продуктової стратегії, орієнтованої на клієнтів території, та процедурах формування іміджу міста. Визначною перевагою підходу автора є пропаганда партнерської концепції маркетинг.
В.М.Гнедовский та інші «Капіталізуючи геній місця та дух часу»[107] (2008)	Автор розглядає нові завдання культурних інститутів, у діяльності яких з'явилися нові орієнтири: вирішення гострих соціальних проблем та створення позитивного соціального клімату, розвиток соціальної комунікації і стимулювання креативності, залучення інвестицій і підвищення конкурентноспроможності регіону. В результаті культурна політика стає частиною політики розвитку територій і формується спільними зусиллями влади, бізнесу, сфери освіти, засобів масової інформації, місцевого співтовариства і культурних інститутів. Практичні аспекти пов'язані з аналізом цього культурно-економічного тренда на прикладі європейських культурних центрів.
Т.В.Сачук Территориальный маркетинг.[108], 2009 р.	Представлена сучасна концепція територіального управління, розглянуті основні питання територіального маркетингу: маркетингове середовище території, комплекс засобів територіального маркетингу, сегментація, позиціонування та диференціація території, конкурентні переваги та конкурентноспроможність території, ділові стратегії розвитку території. Значна увага приділена реалізації територіального маркетингу країни, регіону, муніципального утворення.
За ред. О.І.Соскіна «Брендиншг міст: досвід країн Вишеградської групи для України»[109]	Укладачі виходять з розуміння нагальної необхідності проведення в Україні адміністративно-територіальної реформи та реформи місцевого самоврядування, що, зокрема, потребує створення ефективних моделей функціонування міст відповідно до європейських вимог. З огляду на це надзвичайно важливим та актуальним для українських міст, особливо малих і середніх, є вивчення та впровадження європейської системи управління територіями, створення їхнього бренду й просування на міжнародному рівні. Представлено результати дослідження та вироблення практичних механізмів вирішення цих питань у рамках міжнародного проекту, ініційованого та впровадженого Інститутом трансформації суспільства (Київ) за підтримки Міжнародного Вишеградського Фонду. У книзі показано сутність брендингу територій (країни, регіону, міста), презентовані кращі практики формування брендів міст у країнах Вишеградської групи, представлені аналітичні огляди трьох міжнародних тренінгів, проведених у рамках проекту у прикордонних містах України.
Ч. Лендрі «Креативне місто», 2000 р	Розглянуті сучасні чинники конкурентноспроможності міста, його привабливості та зручності для життя. Порушуються проблеми врахування в ході міського планування інтересів різних груп городян, уникнення помилок, які можуть обернутися безвихіддю для наступних поколінь, взаємозв'язку минулого та майбутнього в рамках єдиної міської політики. У книзі презентовані інноваційні підходи до вирішення завдань міського розвитку. Автор наводить численні приклади інноваційних рішень. Головний месидж автора – великі і малі міста, в якому б важкому становищі вони не знаходилися, завжди можуть знайти спосіб радикально змінити ситуацію на кращу.

Джерел: складено автором на основі публікації В. Солодкого[110] та власних розвідок автора

[106] Szromnik A. Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku. – Kraków: Oficyna, 2008.– C.58.

[107] Гнедовский В.М., Аверченкова С.В., Гнедовский М.Б. Капитализируя гений места и дух времени: Стратфорд-на-Эйвоне – Веймар – Ясная Поляна: культурное наследие как фактор устойчивого регионального развития/. – Тула: Изд. дом «Ясная Поляна», 2008. – 80 с.

[108] Сачук Т.В. Территориальный маркетинг. – СПб.: Питер, 2009. – 368 с.

[109] Брендинг міст: досвід країн Вишеградської групи для України / за заг. ред. О. І. Соскіна. – К.: Вид-во «Інститут трансформації суспільства», 2011. – 80 с.

[110] Солодкий В. Книги по маректингу территорий. [Електронний ресурс] / В.Солодкий. – Режим доступу : http://evgenysolomin.livejournal.com/47528.html

Муніципальний маркетинг позиціонується як вид маркетингу, що розглядається в парадигмі маркетингової концепції щодо певних напрямів[111]:

1. Товарна концепція розглядає муніципальний маркетинг як інструмент управління сферою розподілу в частині створення умов для ефективного задоволення суспільних потреб, ринкового попиту.

2. Інституційний підхід розглядає муніципальний маркетинг як динамічну складову ринкового механізму. У рамках такого підходу реалізується ідея управління ланцюжками створення та доведення до споживача муніципального продукту як єдиним технологічним процесом, де кожен елемент системи робить свій внесок в досягнення задоволеності кінцевого споживача.

3. Функціональний підхід розглядає як пріоритетні функції господарюючих суб'єктів, пов'язані зі здійсненням збуту та постачання, тобто забезпеченням попиту.

4. Ринковий підхід передбачає як основоположну ринкову конкурентну орієнтацію суб'єктів міської господарської системи: всі їх функції мають ринкову спрямованість, яка підкріплюється платоспроможністю кінцевих споживачів. Важливими принципами є економія часу, відстані та витрат.

5. Менеджеріальна концепція розглядає територіальний маркетинг як дієву систему управління територією на різних рівнях, при цьому передбачається можливість використання інструментів маркетингу для оптимізації рішень та узгодження інтересів учасників взаємодії.

6. Системний підхід базується на методології теорії систем та розглядає маркетинг як підсистему підприємницької та економічної систем.

Серед теорій, які лежать в основі методології муніципального маркетингу, особливу увагу, звичайно, варто звернути на поняття категорії «концепція маркетингу». Ми б зауважили на специфіку поняття «концепція» у маркетингу, під яким розуміють систему поглядів, які визначають орієнтацію ринкової діяльності підприємств, організацій, територій, регіонів, міст на певних етапах її розвитку. Класичний маркетинг виділяє шість концепцій маркетингу (виробничу, товарну, збутову, класичну, соціально орієнтовану та партнерську), кожну з яких можна екстраполювати

[111] Радченко В. Проблемное поле территориального маркетинга в парадигме управления социально-экономическим развитием территории [Електроний ресурс] / В.Радченко. – Режим доступу : http://elibrary.finec.ru/materials_files/354642980.pdf

на муніципальний маркетинг. При виділенні концепцій муніципального маркетингу, на наш погляд, потрібно брати до уваги тенденції розвитку міст, завдання муніципального управління, ступінь розвитку його механізмів, застосовані маркетингові інструменти, активність середовищних впливів та враховувати етапи процесу зміни ставлення муніципальної влади до цільових аудиторій та зовнішніх партнерів, виділених А. Шромніком[112]: виробнича концепція – адміністративно-бюрократична орієнтація органів влади, товарна – орієнтація на обслуговування, збутова концепція – промоційна орієнтація, власне маркетингова – маркетингова орієнтація, соціально-етична концепція та концепція взаємодії – стратегічна орієнтація. Три перші концепції – виробнича, товарна та збутова – розвиваються на основі інструментів ситуативного управління, які класичний маркетинг називає «доринковими», в основі інших розуміння маркетингу як філософії муніципального стратегічного управління (рис. 1.6). У розділі 2 ми розглянемо суть та основні характеристики виділених нами концепцій муніципального маркетингу.

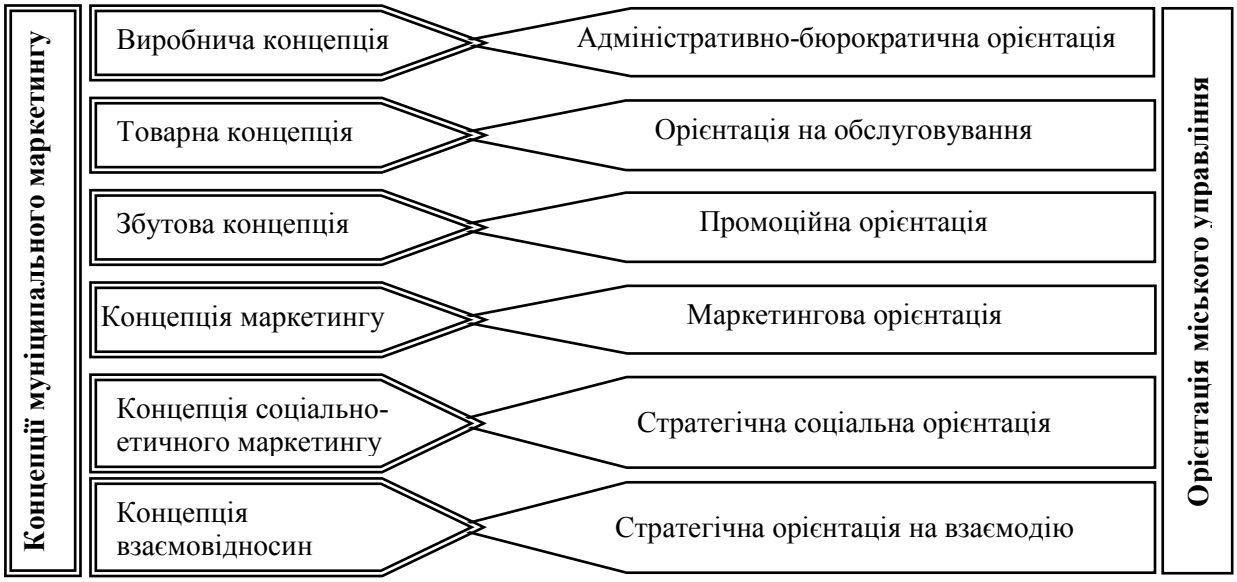


Рис. 1.6. Концепції муніципального маркетингу відповідно до цільової орієнтації міського управління

Джерело: складено автором

Надзвичайно важливою групою теорій та концепцій, на положення яких доцільно опиратись у вивченні муніципального маркетингу, є регіонально-економічні теорії. Тут вагому групу становлять теорії регіонального розвитку. На їх положення звертає

[112] Szromnik A. Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku. – Kraków: Oficyna, 2008. – C.58.

увагу О. Дейнека[113], яка зазначає, що необхідність їх використання обумовлює функціональна спрямованість муніципального маркетингу, який дозволяє не лише аналізувати ринкові можливості та визначати конкурентні переваги ТСС, але й впливати на ринок, забезпечуючи економічне зростання.

Вагомі здобутки в теоретичних напрацюваннях регіонально-економічного спрямування належать ученим Львівської економічної школи, де чільне місце посідає започаткований академіком НАН України М. Долішнім[114] напрям регіоналістики. Саме в рамках цієї наукової течії здійснені цінні теоретичні розробки стосовно розвитку міст. Зокрема, поглиблені просторові концепції в спільних дослідженнях М. Долішнього та М. Габреля[115], де вчені обґрунтовують необхідність переходу від ситуативного до стратегічного управління містами, розвитку містобудівної теорії на засадах системного підходу та сучасних концепцій простору. Очевидно, що новітні концепції муніципального маркетингу (як жодні інші) підходять під це концептуальне твердження з погляду пошуку інноваційних підходів ефективізації управління розвитком міста.

Серед теоретичних здобутків регіонально-економічного напрямку важливе місце посідають також напрацювання представників Київської економічної школи. Наприклад, розроблена Г. Онищуком[116] концепція соціополісу, яка поєднує в собі принципи регіональної економіки, концентрує необхідні для швидкого розвитку фінансові, матеріальні та інтелектуальні ресурси, поєднує також інтереси виробництва та інтереси людей, які живуть на цій території.

М.Оприсюк[117] узагальнив та довів, що сучасні регіонально-економічні концепції й теорії синтезують погляди на особливості розвитку ТСС за трьома основоположними напрямами: нові концепції регіону, концепції розміщення діяльності, а також концепції просторової організації економіки. Враховуючи його

[113] Дейнека О.І. Маркетингове забезпечення економічного розвитку регіону: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» // О.І.Дейнека. – Львів, 2008. – С. 15

[114] Долішній М.І. Регіональна політика на рубежі ХХ-ХХІ століть: нові пріоритети / М.І.Долішній. – К.: Наук. думка, 2006. – С. 10-14

[115] Долішній М.І. Стан, проблеми та шляхи вдосконалення містобудівної діяльності в Україні / М.І.Долішній, М.М.Габрель // Регіональна економіка. – 2003. – № 4. – С. 104.

[116] Онищук Г.І. Проблеми розвитку міського комплексу України: теорія і практика: монографія / Г.І.Онищук // за ред.С.І.Дорогунцова. – К.: Наук. світ, 2002. – С. 23

[117] Оприсюк М. Теорії регіональної економіки та їх вплив на розвиток вітчизняної регіоналістики [Електронний ресурс] / Мирослав Оприсюк // Наукові записки. – Вип. 16. – 2006. – Режим доступу : www.library.tane.edu. ua/images/nauk_vydannya/nea9ja.pdf

висновки, можемо простежити основні положення, що безпосередньо стосуються теоретико-методологічного обґрунтування муніципального маркетингу, висвітлені в регіонально-економічних теоріях (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Концептуальні положення регіонально-економічних теорій стосовно муніципального маркетингу

№ з/п	Напрям теорій	Загальна характеристика напряму	Положення стосовно муніципального маркетингу
I	Нові концепції регіону	Регіон як відносно відокремлена система національної економіки (квазідержава). Процеси делегування повноважень із загальнодержавного рівня.	Можливості застосування органами місцевого самоврядування додаткового арсеналу методів управління, зокрема в межах муніципального маркетингу, самофінансування реалізації його заходів.
II	Концепції розміщення діяльності	Регіон як великий суб'єкт регіональної, муніципальної власності, економічної діяльності (квазікорпорація). Зростання здатності до саморозвитку. Участь у конкурентній боротьбі.	Загострення конкурентної боротьби змушує до пошуку нових її методів, зокрема через нецінову конкуренцію.
III	Концепції просторової організації економіки	Регіон як обмежений ринок із загальними умовами економічної діяльності й особливостями різних ринків товарів і послуг.	Обмеженість території зумовлює необхідність нарощування потенціалу міста та пошуку шляхів ефективізації його використання.

Джерело: праця М.Оприсюк[118]

Таким чином, положення регіонально-економічних теорій, що стосуються управління розвитком міста загалом та його муніципального маркетингу зокрема, здебільшого концептуалізуються навколо функціональних повноважень владних структур (органів місцевого самоврядування) у порівнянні з такими на загальнодержавному рівні, конкурентних переваг міста, а також його потенціалу, який сьогодні вимагає пошуку новітніх підходів у розрахунках кваліметричного виміру.

Очевидно, що тут вкрай важливими є постійні дослідження потенціалу міста та здійснення його інтегральної оцінки, адже така інформація є основоположною в розробці маркетингової стратегії розвитку (рис. 1.7).

[118] Оприск М. Теорії регіональної економіки та їх вплив на розвиток вітчизняної регіоналістики [Електронний ресурс] / Мирослав Оприсюк // Наукові записки. – Вип. 16. – 2006. – Режим доступу : www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/nea9ja.pdf

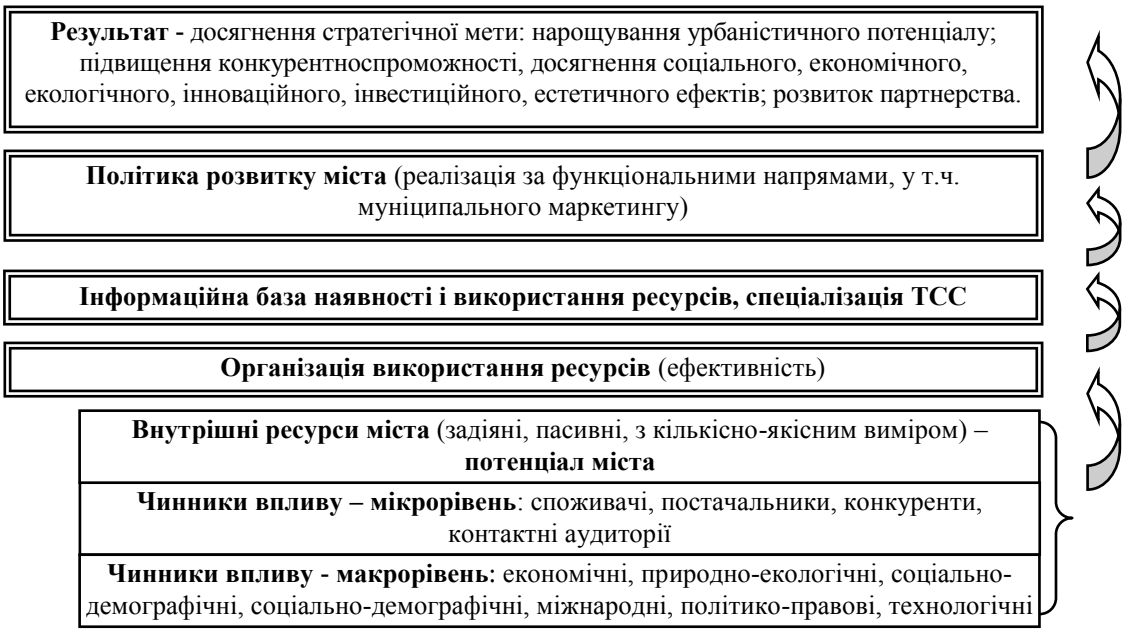


Рис. 1.7. Взаємозв'язок потенціалу міста та маркетингу
Джерело: Деякі чинники впливу запропоновані в праці І. Кривов'язюк[119]

У сучасній науковій думці дослідження у такому напрямі переважно стосуються формулювання суті потенціалу за різними проявами та визначення складових, що його формують. Потенціал трактується найчастіше, як: а) джерела, запаси, засоби, можливості, які можуть бути приведеними в дію, використаними для вирішення конкретного завдання та досягнення визначеної мети; б) можливості певної особи, суспільства, держави у визначеній галузі національної економіки[120].

В огляді теоретико-методологічних напрацювань вітчизняних учених, що стосуються розвитку міста, найбільш ґрунтовні розробки спостерігаються у представників Львівської наукової школи, зокрема Інституту регіональних досліджень НАН України (м. Львів). Львівські вчені[121] розглядають таку важливу соціоекономічну категорію як просторовий потенціал, під яким розуміють ресурсні характеристики векторів містобудівного простору, що можуть бути використаними для досягнення ефективності та гармонійного розвитку містобудівних систем. Потенціал простору містобудівних систем формують речовинна,

[119] Кривов'язюк І.В. Управління містобудівними процесами в регіонах: теорія, методологія та практика реалізації: монографія / І.В.Кривов'язюк, Т.В.Балик // НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2009. – С. 35.
[120] Советский энциклопедический словарь. – М. Советская энциклопедия, 1981. – 1058 с.
[121] Габрель М.М. Просторова організація містобудівник систем / М.М.Габрель // Інститут регіональних досліджень НАН України. – К.: Видавничий дім В.С.С, 2004. – С. 16.

енергетична, інформаційна, часова та людська складові[122]. Серед дослідників Чернівецької області особливо варто відзначити професорів І. Школу (дослідження ринку регіонального ринку інновацій, конкурентноспроможності регіону), В. Євдокименка (дослідження регіональних інтеграційних процесів, глобалізаційний вимір функції регіонального управління економікою), М. Жука (дослідження економічного простору регіону), В. Руденка (дослідження рекреаційно-туристичної сфери регіону та екологічний менеджмент), В. Джамана (демографія регіону).

У силу активізації досліджень щодо поглиблення концепції маркетингу на рівні адаптації його положень до особливостей розвитку ТСС виникає така категорія як маркетинговий потенціал. За твердженнями О. Шелкунової[123], це важливий компонент стратегічного потенціалу, який спрямований на забезпечення економічної та соціальної кон'юнктури ТСС завдяки плануванню й реалізації ефективних маркетингових заходів. Маркетинговий потенціал включає маркетинг суб'єктів господарювання та інституціонально-функціональний маркетинг ТСС, які в сукупності створюють синергетичний ефект і забезпечують перехід до ринкової концепції управління. О. Щелкунова зазначає, що такий потенціал передбачає привабливість території для суб'єктів господарювання у розміщенні активів з метою розширення власного сегмента на ринку та привабливість для населення з позицій реалізації трудового потенціалу, а також рівня відтворення здатності до праці[124]. В п. 1.3. ми будемо розглядати сукупність цільових аудиторій муніципального маркетингу, які є об'єктом впливу.

Таким чином, при формулюванні змісту потенціалу міста важливо враховувати не лише його традиційні складові (економічну, природно-ресурсну, трудову, освітньо-інтелектуальну, просторову, культурну та інші), але й новий його вид – управлінський, де маркетинг посідає чільне місце. Саме на таких основних висновках, з огляду теоретичних положень стосовно регіонального економічного розвитку, ми акцентуємо увагу,

---

[122] Габрель М.М. Просторова організація містобудівник систем / М.М.Габрель // Інститут регіональних досліджень НАН України. – К.: Видавничий дім В.С.С, 2004. – С. 68.

[123] Щелкунова О.В. Маркетинговий потенціал стратегічного розвитку регіону (на матеріалах Закарпатської області): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка»// О.В.Шелкунова. – Ужгород, 2009. – С. 15.

[124] Щелкунова О.В. Маркетинговий потенціал стратегічного розвитку регіону (на матеріалах Закарпатської області): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» // О.В.Шелкунова. – Ужгород, 2009. – С. 3, 6.

підкреслюючи виняткову роль інструментарію муніципального маркетингу як у формуванні потенціалу міста, так і в підвищенні ефективності його використання з недопущенням безповоротних втрат.

Прикладний характер застосування потенціалу міста відображає його кваліметрична оцінка. Наукові пошуки у цьому напрямі переважно звужуються оцінкою одного з видів потенціалу: трудового чи просторового. На жаль, комплексних підходів до оцінки потенціалу міста, які б уповні враховували сучасні реалії їх розвитку, є дуже мало. Більше того, відсутніми є задекларовані методики такої оцінки, що дозволило б удосконалити інформаційну базу досліджень (це зобов'язало б регіональні служби статистики організовувати збір необхідних відповідно до методики показників) та з використанням даних офіційної статистики проводити міжрегіональні спів ставлення в тенденціях розвитку суміжних за потенційними можливостями міст (наприклад, між монофункціональними містами, що спеціалізуються винятково на туризмі чи санаторно-курортному господарстві).

Наведемо приклади окремих напрацювань, що стосуються оцінки потенціалу міста. Так, представник Львівської економічної школи М. Габрель[125] пропонує розраховувати ефективність містобудівних систем, яку виражає залежність:

$$W_c = f(K, H, C, L, S, T), \qquad (1.1)$$

де W_c – ефективність системи; K – корисні результати системи; H – супутні негативні наслідки функціонування системи; C – сумарні затрати невідновлюваних ресурсів на отримання результатів функціонування системи; L – характеристика людського виміру; S – площа системи; T – час, протягом якого отримані результати.

У дослідженні Н. Глинського[126] запропонована методика розрахунку інтегрального індексу конкурентноспроможності мегатовару (як комплексу цінностей міста), який включає ресурсний індекс, індекс розташування та індекс відкритості.

У дисертаційному дослідженні О. Шелкунової[127] запропоновано методику розрахунку показника інтегральної привабливості регіону (ТСС), який включає маркетингову

[125] Габрель М.М. Просторова організація містобудівник систем / М.М.Габрель // Інститут регіональних досліджень НАН України. – К.: Видавничий дім В.С.С, 2004. – С. 71.

[126] Глинський Н.Ю. Маркетингова концепція економічного розвитку малих і середніх міст: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» // Н.Ю.Глинський. – Луцьк, 2010. – С. 6, 10-12.

[127] Щелкунова О.В. Маркетинговий потенціал стратегічного розвитку регіону (на матеріалах Закарпатської області): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» // О.В.Шелкунова. – Ужгород, 2009. – С. 10-11.

привабливість для підприємств (як можливість збільшення обсягів реалізації та захоплення ринку і який виражається через показник оптового товарообороту до валового регіонального продукту) та маркетингу привабливості для населення (з урахуванням кількості населення, обсягу роздрібної торгівлі та отриманих послуг, чистоти навколишнього середовища, відвідування кіносеансів тощо). Автор також розраховує коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання середньої заробітної плати.

Таким чином, можемо стверджувати про гостру необхідність розроблення комплексної методики оцінки потенціалу міста, на основі якої ґрунтувалися б концептуальні засади реалізації інструментарію муніципального маркетингу. Сучасні реалії розвитку міст в Україні доводять про існування низки проблем, які тяжіють навколо питання інформаційного забезпечення, необхідного для якісних управлінських рішень та наукових пошуків. У випадку наявності задекларованої місцевими органами державної влади методики оцінки потенціалу міста зніметься низка питань щодо об’єктивності рішень, а також ущільнятиметься співпраця державних структур з науковими установами. Це дуже важливо і для теоретико-методологічного обґрунтування рішень муніципального маркетингу, які часто вимагають значних фінансових затрат і тому потребують економічного обґрунтування їх реалізації. Більше того, саме вчені з високим інтелектуальним потенціалом та обізнаністю з тенденційними особливостями соціально-економічного розвитку конкретного міста й міст-конкурентів, а також зарубіжним досвідом здатні продукувати ідеї інноваційного характеру щодо застосування такого інструментарію муніципального маркетингу, який при оптимальних ресурсних затратах забезпечуватиме максимальний соціальний, економічний, промоційний ефект.

1.3. Характеристика муніципального маркетингу: принципи, цілі, завдання, функції, суб’єкти та об’єкти.

Розуміння муніципального маркетингу як цілісної системи передбачає формулювання принципів, визначення завдань, окреслення функцій, конкретизацію суб’єктів, об’єктів, елементів, методів та напрямків маркетингової політики.

Принципи маркетингу – це базові основи маркетингової діяльності, які визначають напрямки діяльності всіх учасників

створення, випуску та реалізації муніципального продукту як єдиного, злагодженого, узгодженого процесу. Традиційний маркетинг передбачає комплексну реалізацію п'яти основних принципів, орієнтованих на ефективне вирішення проблем конкретних споживачів: 1) виробництво і продаж товарів повинні відповідати потребам покупців, ринковій ситуації та можливостям компанії; 2) повне задоволення потреб покупців та відповідність сучасному технічному та художньому рівню; 3) вчасна присутність на ринку для найефективнішої реалізації продукції; 4) постійне оновлення продукції; 5) єдність стратегії і тактики для швидкого реагування на зміни попиту. Залежно від конкретних умов принципи маркетингу набувають конкретних форм. Зокрема, муніципальний маркетинг (як інструмент муніципального управління і як його сучасна філософія), окрім традиційних, базується на принципах узагальнених у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Принципи муніципального маркетингу

Принцип	Напрямки реалізації принципів
1	**2**
Принцип цілеспрямованості	- Використання маркетингових технологій для вирішення конкретних проблем. - Формування унікальної пропозиції міського продукту. - Розробка та реалізація програми просування міста та підвищення його інвестиційної привабливості. - Максимальне задоволення потреб цільових аудиторій. - Максимальна реалізація конкурентних переваг міста. - Максимальна ефективність системи муніципального управління.
Принцип формування системи конкурентно-спроможності міста	- Підвищення якості життя населення. - Підвищення конкурентноспроможності міста на ринку інвестицій. - Підвищення конкурентноспроможності товарів та послуг, що виробляються в місті. - Підвищення привабливості міста для усіх цільових аудиторій. - Усунення бар'єрів та стимулювання підприємницької діяльності у проривних напрямах міської економіки
Принцип різноманітності та логічної послідовності напрямків та методів дослідження	- Створення системи моніторингу для вимірювання та оцінки впливу маркетингової політики на соціально-економічний розвиток міста. - Участь міста у рейтингових оцінках. - Вибір, адаптація або розробка методики оцінки конкурентних переваг міста. - Формування профілю міських цільових аудиторій. - Вибір методики оцінки іміджу міста, репутаційний аудит міста.
Принцип комплексності, багатоваріантності, нелінійності рішень	- Орієнтація рішень на різні сценарії розвитку зовнішнього середовища (реалістичний, оптимістичний, песимістичний). - Створення адаптивних маркетингових механізмів. - Використання програмно-цільового підходу у розробці стратегій розвитку.
Принцип узгодження інтересів та цілей суб'єктів міста з мезо- та макрорівнями	- Узгодження інтересів окремих підприємств та населення. - Узгодження інтересів окремих підприємств, населення та муніципальних органів влади. - Узгодження інтересів міста та інтересів регіону. - Узгодження загальнодержавних інтересів з інтересами суб'єктів міста.
Принцип лобіювання міських інтересів	- Активна позиція місцевого самоуправління при узгодженні інтересів, проведенні агресивного маркетингу.

Продовження табл. 1.5

1	2
Принцип цінності та розвитку відносин з міськими цільовими аудиторіями	- Усвідомлення того, що відносини з клієнтом є відносини міста в цілому, а не відносини мера, міської ради, населення; особистостей, команд, підприємств. - Розвиток відносин за рахунок розширення взаємодії та надання більш широких ресурсів міста як мережі - Використання можливостей та досвіду, які існують за межами міста. - Розвивати відносини з цільовими аудиторіями систематично та організовано. - Розглядати контакти міських цільових аудиторій як потенційних клієнтів міста. - Представляти цільовим аудиторіям успіхи та досягнення міста.
Принцип адаптації, стійкості та надійності міського відтворювального процесу	- Створення системи управління, яка забезпечить стійкий розвиток міста в змінних умовах ринкової економіки. - Трансформація міської економіки. - Формування системи моніторингу зовнішнього середовища.
Принцип постійної оцінки задоволеності міських цільових аудиторій та постійна готовність вирішувати проблеми	- Формування системи міського аудиту заснованої на структурованій формальній та неформальній звітності. - Формування системи маркетингових досліджень очікувань та рівня задоволеності міських аудиторій. - Використання зрозумілих та адекватних маркетингових дослідницьких, оціночних та аналітичних інструментів. - Впровадження «про-активних» підходів до вивчення та вирішення міських проблем, формування системи зворотного зв'язку. - Формування міської системи реагування на проблеми та системи критеріїв їх ефективного вирішення.
Принцип ефективної взаємодії для розширення конкурентних переваг міста	- Ефективна взаємодія між органами місцевого управління (міської ради та мерії), резидентами, бізнесом. - Розширення конкурентних переваг міста за рахунок залучення ресурсів та можливостей регіонального та національного рівнів. - Доповнення унікальних характеристик міста. - Формування стратегії взаємодії міста та регіону.
Принцип гомогенності	- Гармонізації окремих дій та інструментів з метою забезпечення комплексності в процесах муніципального управління. - Відмова від розуміння маркетингу як суми одноразових акцій. - Організаційне оформлення системи муніципального маркетингу.
Принцип орієнтації на перспективи та довготривалий результат	- Прийняття маркетингової політики та її технологій місцевою громадою. - Включення в міські стратегії розвитку маркетингової складової. - Підпорядкування тактичних маркетингових програм пріоритетним цілям стратегічного розвитку міста.

Джерело: складено автором на основі праць ряду авторів [128], досвіду компанії «R.I.M. Porter Novelli» та власних ідей

Окремо для маркетингового управління містом П. Ґудзь та М. Ґудзь[129] адаптували принципи Белден Даніелса[130], президента фірми «Емерсон Гарнер Фаррелл»: організація приватно-державного підприємництва, заснованого на ринкових принципах, з метою створення довготермінових робочих місць, одержання

[128]Лавров А.М. Теоретические основы и опыт применения регионального маркетинга в Кузбасе / А.М.Лавров // Региональный маркетинг: теория, проблемы, опыт, обучение: Сб. докладов Межд. науч.-практ. конф. – Кемерово, 1999. – С. 3-5.; Шабанова М.М. Активный город: муниципальное стимулирование экономики / М.М.Шабанова, Г.М.Шамаров // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – № 28 (85). – С. 33–38.; Гудзь П.В. Методологічні основи маркетингового управління сучасним містом / П.В.Гудзь, М.В.Гудзь // Экономика и право. – 2010. – № 3. – С. 122-125; Леонов А.И. Интеграционный маркетинг: новая форма управления рыночной деятельностью и ее актуальность для России / А.И.Леонов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С.23; http://rim-pn.ru/service/principles.php#5.

[129] Ґудзь П.В., Ґудзь М.В. Экономико правовые проблемы управления городом [Електронний ресурс] / П.В.Ґудзь, М.В.Ґудзь. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/epravo/2010_1/26.pdf

[130]Шабанова М. М. Активный город: муниципальное стимулирование экономики / М.М.Шабанова, Г.М.Шамаров // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – № 28 (85). – С. 33-38.

доходів і досягнення добробуту; розбудова порівняльних переваг міста; усунення ринкових бар'єрів і стимулювання гнучкої підприємницької діяльності у проривних напрямах економіки; орієнтація на споживача; принцип трансформації міської економіки.

Дотримання принципів муніципального маркетингу та принципів маркетингового управління є однією з передумов успішної діяльності муніципалітету в довготерміновій перспективі – дозволяє досягти цілей стратегічного розвитку, сприяє вирішенню поставлених завдань, розширює можливості органів муніципальної влади стосовно подолання кризових явищ, підвищення конкурентноспроможності міста, забезпечення стійкого збалансованого розвитку міського середовища. Маркетингові інструменти узгодження цілей, позицій, інтересів учасників соціально-економічних відносин міста суттєво знижують рівень конфліктів та підвищують ефективність діяльності усіх суб'єктів, дозволяють розробити, а головне – реалізувати, реальну стратегію розвитку міста.

Мета муніципального маркетингу, виходячи із цілей регіональної економіки[131], муніципального менеджменту[132], формується з урахуванням специфіки суспільно важливих цілей маркетингу: максимізація споживання, максимізація ступеня задоволення споживачів, максимізація вибору споживачів, максимізація якості життя[133]. Задовольнити зазначені цілі в рамках однієї концепції муніципального маркетингу практично неможливо, кожна з них формує свою мету (рис. 1.8) та завдання.

Становлення нової концепції не виключає завдання, які муніципальний маркетинг виконував у рамках інших концепцій, але змінюється їх пріоритетність за рахунок постановки більш нових завдань. На практиці завдання муніципального маркетингу конкретизують залежно від сфери, до якої застосовують його інструменти та цільові орієнтири. Так, наприклад, Адміністрація Калінінського району Санкт-Петербургу у своїй доповіді «Взаємодія влади та бізнесу»[134] визначила завдання муніципального маркетингу в основних сферах взаємодії муніципальних органів

[131] Шевчук Л.Т. Регіональна економіка: навч. посіб. / Л.Т.Шевчук. – К.: Знання, 2011. – 319 с.

[132] Муніципальний менеджмент: навч. посіб. / за заг. і наук. ред. Ю.П.Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – 404 с.

[133]Голубков Е.П.Маркетинг как концепция рыночного управления / Е.П.Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – С. 3-22.

[134] Доклад Администрации Калининского района Санкт-Петербурга «Взаимодействие власти и бизнеса» на Всероссийской конференции «Механизмы управления корпоративной социальной деятельностью предприятий», 2007 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ismcspb.org/uploads/Bisines_i_-vlasti_%286_ronf%29.pdf

влади та бізнесу:

Рис. 1.8. Мета муніципального маркетингу

1) Завдання маркетингу у сфері структури домогосподарств – «Повні сім'ї витрачають грошей більше, ніж неповні, отже треба стимулювати заходи, які допомагають створювати сім'ї, тобто вечори зустрічей, знайомств, розвивати мережу шлюбних агентств, сайти знайомств тощо».

2) Завдання маркетингу у сфері доходів витрат населення – «Продуктовий кошик повинен бути доступним для малозабезпечених верств населення, тому необхідно підтримувати роздрібну торгівлю, альтернативну мережному трейдингу, який веде до монополії цін та зниження якості продукції».

3) Завдання маркетингу у сфері зайнятості і безробіття населення – «Бізнес повинен бути не зацікавлений у наймі «гастарбайтерів»[135], оскільки це приводить до ескалації безробіття і напруження соціальної атмосфери в місті (зростанню алкоголізму та

[135] За матеріалами вільної енциклопедії Вікіпедія – «гастарбайтер» (нім. Gastarbeiter, дослівно: гість-працівник (жаргонізм, що означає іноземця, що працює за тимчасовим наймом). На відміну від таких слів, як «гастроль» (виступ у гостях), «гаст-професор» (запрошений для читання курсу лекцій в іншому вузі), слово «гастарбайтер» – не нейтральне, має негативне забарвлення.

злочинності)».

4) Завдання маркетингу стосовно проведення вільного часу населенням – «Відпочинок та дозвілля повинні бути доступними всім верствам населення. Поки що бізнес націлений на високодоходні сфери: дискотеки, розважальні центри, ігрові клуби та інтернет-кафе. Місто та район зацікавлені в розвитку спорту, підліткових клубів, клубів за інтересами».

5) Завдання маркетингу у сфері санітарного стану і медичного забезпечення – «Муніципалітет зацікавлений у розширенні сфери охорони здоров'я, скорочення бездомних, бомжів та безпритульних тварин. Місто несе основний тягар щодо утримання установ медичного обслуговування. Бізнес «знімає пінки» у сфері косметики, стоматології, терапії тощо».

6) Завдання маркетингу в сфері політичного і суспільного життя – «Громадські організації, політичні партії та органи місцевого самоврядування повинні співробітничати з бізнесом у питаннях поліпшення життя в місті та його районах».

Виходячи із цілей та завдань муніципального маркетингу можна зробити висновок, що його об'єктами є «процеси обміну у всіх сферах життєдіяльності міста»[136]: соціально-економічні процеси; процеси обміну, що відбуваються в межах міста і поза ним; предметні сфери, що віднесені до питань міського (муніципального) управління; стійкий соціально-економічний розвиток міста; містобудівна інфраструктура; установи соціальної сфери, громадська безпека та правопорядок; муніципальна транспортна мережа; процеси підвищення якості життя місцевої громади; споживчий ринок; система ринків тощо.

По відношенню до концепцій муніципального маркетингу еволюція об'єктів маркетингу пройшла шлях від процесів, пов'язаних з «технологіями виробництва», до процесів, зорієнтованих на «індивідуальні потреби цільових аудиторій» (рис. 1.9) .

[136] Карпова Т.Ю.Управление развитием города: маркетинговый аспект [Електронний ресурс] / Т.Ю. Карпова. – Режим доступу : http://www.lib.csu.ru/vch/7/2003_01/016.pdf

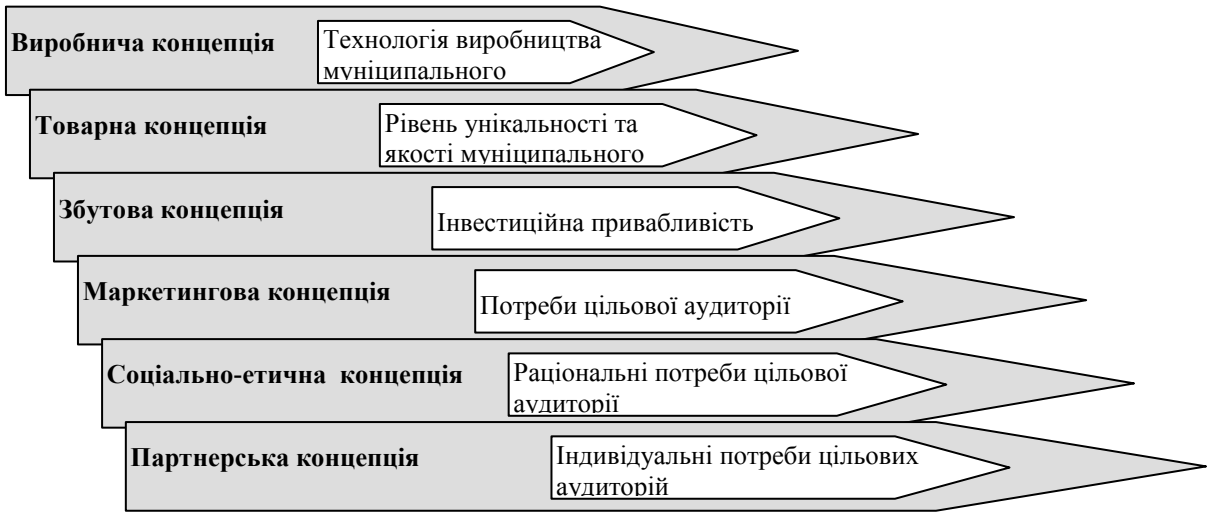


Рис. 1.9. Розвиток об'єктів муніципального маркетингу

Адаптуючи погляди грецького маркетолога професора Т. Метаксаса[137] стосовно міського рівня, ефективна реалізація принципів та завдань муніципального маркетингу, на наш погляд, можлива за умов:

- прийняття маркетингової політики та її технологій місцевою спільнотою;
- наявності у міста ресурсного потенціалу та фінансової підтримки бізнесовими та донорськими організаціями;
- створення та управління іміджем міста, враховуючи його специфічні та унікальні характеристики;
- ефективної взаємодії між органами місцевого управління (міської ради та мерії), резидентами, бізнесом;
- наявності спеціалізованої служби з просування (маркетингу) міста з компетентними фахівцями, які забезпечать реалізацію усіх функцій муніципального маркетингу;
- систематичного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища;
- сегментації цільових аудиторій;
- вимірювання та оцінки впливу маркетингової політики на соціально-економічний розвиток міста.

Муніципальний маркетинг виконує ряд функцій[138], які дозволяють оптимізувати процеси управління містом у різних сферах. Функції маркетингу – окремі види або комплекс видів

[137] Metaxas, T. The image of the city as a 'good': The creation of a city's promotional package through a strategic framework analysis of City Marketing procedure' in Beriatos E. et al (eds) / T. Metaxas // Sustainable Planning and Development, Wessex Institute of Technology and Dept. of Planning and Regional Development (Univ. of Thessaly). 2003. P. 427-438.

[138] Необхідно зазначити два важливі аспекти. Перший: функція – це завжди явище активного порядку. Другий аспект: функція видозмінює систему, в рамках якої вона реалізується.

спеціалізованої діяльності, які використовуються в процесі організації і здійснення муніципального маркетингу. Конкретизуємо функції муніципального маркетингу, які виходять з розглянутих нами вище завдань.

Виробнича функція – це практично єдина функція, яку муніципальний маркетинг виконує в рамках виробничої концепції. Вона полягає у прийнятті рішень щодо розробки та виробництва суспільних благ для задоволення потреб населення міста, його відвідувачів та перерозподілі ресурсів для стабільного функціонування міста. У рамках товарної концепції ця функція розвивається у бік формування унікальної пропозиції міста з виділенням тих характеристик муніципального продукту, які відрізняють конкретне місто від інших міст. Виробництво унікального міського продукту – ключовий чинник успіху міста, оскільки дозволяє йому протягом певного періоду мати монопольне становище і отримувати стабільний дохід у міський бюджет (Єрусалим, Карлові Вари, Трускавець та інші).

У класичній концепції маркетингу чітко проведена сегментація споживачів дозволяє цілеспрямовано організувати виробництво конкурентноздатного (для вибраного сегмента ринку) муніципального продукту в потрібних кількостях з дотриманням оптимального режиму його надання. Особлива увага звертається на організацію нових муніципальних послуг, які відкривають перед споживачами можливості задоволення абсолютно нової потреби (створення сайту міської ради), піднімають на якісно новий ступінь задоволення вже відомої потреби (дозвільний офіс, термінали для оплати за комунальні послуги), дозволяють значно ширшому колу покупців задовольняти на вищому рівні відому потребу (наприклад, дозволи на встановлення автономних систем опалення).

Виробнича функція пов’язана також із забезпеченням муніципалітету фінансовими та матеріально-технічними ресурсами, управлінням якістю муніципального продукту (наприклад, запровадження в м. Чернівцях системи управління якістю муніципальних послуг відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001-2008 та Державного стандарту ДСТУ ISO 9001-2009).

Г. Астратова називає виробничу функцію муніципального маркетингу «сервісно-творчою»[139], що, на наш погляд, цілком відповідає суті цієї функції стосовно напрямків інтеграційного

[139] Актуальные проблемы маркетинга муницыпального образования. научная монография / под общ. ред. проф. Г.В.Астратовой. – Екатеринбург: УрО РАН, 2007. – С. 303.

маркетингу. Так, у соціально-етичній концепції виробнича функція спрямована на посилення етичних, соціально-орієнтованих (підвищення самосвідомості та ідентифікації з місцем проживання та життєдіяльності) та екологічних характеристик муніципального продукту (наприклад, активізація подієвого маркетингу, програми закріплення молодих фахівців у місті, спільне розв'язання міських проблем – відкриття в місті притулку для бездомних тварин, упровадження системи сортування сміття тощо). Партнерська концепція муніципального маркетингу доповнює виробничу функцію інтерактивними технологіями та базами даних (наприклад, введення на сайт міської ради опції «обернений зв'язок», формування бази даних про споживачів муніципальних послуг, підтримка контактів з туристами, довготривала співпраця з туристичними операторами, впровадження системи моніторингу якості муніципальних послуг тощо). Узагальнимо види діяльності, які відносяться до виробничої функції (рис. 1.10):

Рис. 1.10. Виробнича функція муніципального маркетингу

Джерело: складено автором за [140] та на основі власних висновків

Аналітична функція муніципального маркетингу реалізується шляхом використання низки інструментів аналізу ринку і його складових для проведення маркетингових досліджень міського середовища, результатом яких є розробка міських планів та програм стратегічного, тактичного та оперативного рівня. Аналітична функція передбачає вивчення цільових аудиторій міста,

[140] Актуальные проблемы маркетинга муницыпального образования. научная монография / под общ. ред. проф. Г.В.Астратовой. – Екатеринбург: УрО РАН, 2007. – С. 303.

муніципального продукту та його структури, дослідження та аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, взаємозв'язків міста, оцінка чинників конкурентноспроможності.

Формування аналітичної функції муніципального маркетингу розпочинається при реалізації товарної концепції, де вона носить ситуативний характер і спрямована на виявлення унікальних характеристик міста. Аналітична функція в рамках збутової концепції набуває системних рис і зорієнтована на пошук ефективних інструментів та шляхів просування міських продуктів. У класичній концепції аналітична функція є пріоритетною, саме вона визначає напрямки товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики і саме для її реалізації комплекс маркетингу доповнюється елементом «персонал». Для реалізації завдань соціально-етичного маркетингу формується контрольно-аналітична функція, яка передбачає контроль основних процесів, що відбуваються в міському середовищі на основі постійного аналізу даних, зібраних про споживачів, конкурентів, муніципальні товари та послуги, управлінські технології тощо. В партнерській концепції аналітична функція набуває кординаційних властивостей. Саме вона за допомогою умілого застосування аналітичної інформації (про очікування цільових аудиторій міста, про дії конкурентів, динаміку чинників зовнішнього середовища тощо), переконань, процедур узгодження може забезпечити таку координацію у використанні обмежених ресурсів міста, при якій усі рівні муніципального управління консолідувалися б для досягнення намічених цілей. На рівні мерії ця функція забезпечує органічну інтеграцію усіх підрозділів муніципалітету, адже навіть найкращий відділ маркетингу не зможе забезпечити повноцінну реалізацію маркетингового підходу в муніципальному управлінні.

Головною вимогою до інтегрованої аналітичної функції муніципального маркетингу є її системний характер, тобто аналіз, контроль та координація всіх параметрів міста повинен здійснюватися з урахуванням їх взаємозв'язків і взаємообумовленості.

Збутова функція муніципального маркетингу полягає в організації та удосконаленні процесу доведення муніципального продукту до споживача, формуванні оптимальних потоків муніципальних послуг та товаропотоку в місті та в регіоні, створення адекватної міської логістичної системи. Ефективна система руху муніципального продукту забезпечує створення таких

умов, щоб він був там, де потрібний, в той час, коли потрібний, у потрібних кількостях і тієї якості, на яку розраховує споживач, тобто реалізація збутової функції передбачає вибір каналу надходження муніципального продукту до його цільової аудиторії із забезпеченням необхідних якісних, кількісних та часових параметрів. У ситуативних концепціях маркетингу критерієм вибору каналу розподілу є вартісний підхід (вартість організації процесу постачання продукту споживачу), а в сучасних концепціях схема постачання визначається потребами та вимогами цільових аудиторій.

Комунікаційна функція маркетингу полягає у формуванні і розвитку повноцінного комплексу маркетингових комунікацій, комунікаційного середовища, системи суспільної та наукової інформації, здійсненні позиціонування міста. Система комунікацій у класичній концепції муніципального маркетингу спрямована на формування іміджу міста, сприятливого ділового клімату. Як інструмент соціально-етичної та партнерської концепцій, комплекс маркетингових комунікацій забезпечує взаємодію та сприяє зацікавленості органів управління та місцевої спільноти в розробці та реалізації стратегії розвитку на основі інтеграційного підходу, гармонізацію потреб та запитів населення з місією, цілями, завданнями міста та встановлення довготривалих взаємовигідних відносин з партнерами. Особливістю сучасних комунікаційних каналів є їх інтерактивність, реалізувати яку допомагають такі IT-засоби: web-сайт, електронна пошта, поштові реєстри, відеоконференції, дошки оголошень, статистика, лічильники, калькулятори, електронні картки, ICQ, голосовий зв’язок, IP-телефонія, соціальні мережі, блоги, форуми, LJ, Facebook, YouTube, YandexFotki, PodFM, Twitter, Skype, RSS, GoogleReader тощо. Наприклад, у РФ створено та підтримується англомовний сайт The Russia Channel, який є свого роду партнером, провідником і гідом, оскільки містить інформацію про життя країни, офіційну статистику, програму найближчих культурних заходів.

Складність завдань класичного муніципального маркетингу (організація стратегічного та оперативного планування розвитку міста, якісне інформаційне забезпечення управлінських процесів, необхідність встановлення оберненого зв’язку зі споживачами, розвиток форм та методів маркетингового контролю) зумовила формування системи муніципального маркетингового менеджменту. Метою цієї системи було досягнення визначених

параметрів ефективності функціонування міста, розроблених окремо для кожної цільової аудиторії міста. Наприклад, у завдання відділу маркетингу міської ради входить розробка адресних маркетингових програм для пенсіонерів («соціальна карта жителя міста», монетизація пільг), жителів («гаряча лінія»), туристів (евент-календар). Управління маркетингом, на рівні муніципальних органів влади, – це процес, процедура реалізації маркетингової концепції міста. У сучасній концепції муніципального маркетингового менеджменту метою є маркетингова спрямованість усіх підсистем управління, що дозволяє більш ефективно задовольняти потреби усіх цільових аудиторій міста завдяки взаємовигідному обміну задля забезпечення тривалої лояльності міських аудиторій. Як відмічає Л. Балабанова[141], «головне завдання маркетингового менеджменту полягає в досягненні відчуття задоволеності всіма сторонами обміну».

Управлінська функція пов'язана з функціями планування, організації, мотивації та контролю. Планування (як функція муніципального маркетингу) пов'язане з розробкою стратегії розвитку міста та тактикою, закладеною в окремих напрямках маркетингової політики муніципалітету. Стратегічні завдання міських програм розвитку («далекоглядних, креативних маркетингових стратегій та планів»[142]) орієнтуються на довготривалу співпрацю з цільовими аудиторіями, налагодження партнерських відносин, формування ефективної системи зворотного зв'язку, дієвої системи контролю і коригування цілей. Організаційна функція маркетингу консолідує муніципальне управління, робить його більш обґрунтованим та комплексним, оптимізує організаційну взаємодію суб'єктів маркетингу усіх рівнів, вирішує питання делегування та розподілу повноважень. Функція контролю пов'язана з контролем[143]: ефективності міських процесів, ступеня адаптованості міської економіки до зовнішніх чинників, контролю тактики та стратегії муніципального маркетингу. Мотиваційна функція пропонує набір мотивів та стимулів для міських цільових аудиторій: пільги, цінові та нецінові стимули, допомоги, субсидії тощо. Результатом мотиваційного впливу, на думку Р.Макінтоша та ряду інших дослідників, є спільна діяльність

[141] Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л.В. Балабанової. – 3-тє вид. – К.: Знання, 2004. – С.15.
[142] Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф.Котлер, К.Л.Леннер, А.Ф.Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – С.52.
[143] Максимова, И.В. Повышение эффективности управления социально-экономическими процессами в регионе: маркетинговый подход. Монография. – Волгоград: Изд-во ВАГС, 2004. – С.70.

з прийняття стратегічних рішень, з розробки соціально-економічних програм та їх заходів, з реалізації конкретних питань, пов'язаних з міською діяльністю[144].

У XXI ст. відбувається ряд змін, які примушують ринкові суб'єкти переглядати свою філософію, концепції, їх цілі, завдання та інструментарій. В українському адаптованому виданні «Маркетинговий менеджмент»[145] розглянуто 14 істотних змін у маркетинговому управління, які запроваджують далекоглядні компанії, і які, на наш погляд, повинні враховувати муніципалітети «просунутих» міст (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Зміни управлінні на засадах маркетингу компаній та міст у XXI сторіччі[146]

Зміни у маркетинговому управлінні компаніями	Можливі зміни у муніципальному маркетинговому управлінні
Від маркетингу у відділі маркетингу до маркетингу у всій організації.	Від маркетингу у відділі маркетингу до маркетингу у всіх органах муніципального управління та на підприємствах комунальної власності.
Від організації за товарними одиницями до організації за споживчими сегментами.	Адресне виробництво муніципального продуту з урахуванням специфіки його споживання цільовою аудиторією.
Від самостійного виробництва до закупівель більшої кількості товарів і послуг.	Передача комунальної сфери міста у приватний сектор.
Від роботи з багатьма постачальниками до «партнерства»з декількома з них.	Формалізація методу вибору постачальників і формування партнерських відносин з ними для забезпечення сталого розвитку міста.
Від збереження старих ринкових позицій до пошуку нових.	Пошук нових напрямків позиціонування міста.
Від пріоритету матеріальних активів до пріоритету нематеріальних активів .	Перехід від конкурентних переваг, що базуються на природних та виробничих ресурсах, до переваг інтелектуального потенціалу міста.
Від створення брендів за допомогою реклами до створення брендів за допомогою високих результатів та інтегрованих комунікацій.	Розробка та просування міського бренду та міської торгової марки.
Від залучення покупців за допомогою магазинів і торгового персоналу до онлайнової торгівлі.	Впровадження онлайнівських технологій при оплаті комунальних послуг, придбанні абонементів, туристичних квитків тощо.
Від продажу товарів усім підряд до перетворення на кращого постачальника для певних цільових ринків.	Адресність муніципальних програм.
Від концентрації на прибуткових трансакціях до концентрації на довічній прибутковості покупця.	Орієнтація на сталий розвиток міста.
Від завоювання частки ринку до збільшення власної «частки покупця».	Формування міських програм лояльності.
Від локальності до «глокальності».	Врахування глобальних тенденцій у стратегіях сталого розвитку міста.
Від фінансових показників до маркетингових оцінок.	Перехід від витратної моделі до оцінки соціально-економічних ефектів муніципальних програм.
Від акціонерів до зацікавлених осіб.	Формування партнерських відносин із зовнішніми та внутрішніми міськими аудиторіями.

Джерело: зміни у маркетинговому управлінні компаніями взяті з праці Ф. Котлера[147]

[144] McIntosh R.W. Tourism Principles, Practices, Philosophies, Wiley / R.W. McIntosh, C. Goeldner, J. R. B. Ritchie. N.-Y., 1995.

[145] Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф.Котлер, К.Л.Леннер, А.Ф.Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.

[146] Складено автором за: Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф.Котлер, К.Л.Леннер, А.Ф.Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.

Популярність та ефективність партнерської концепції муніципального маркетингу змінили підходи до управлінської функції маркетингу. Функція управління, що зайняла почесне місце в класичному маркетингу, тепер передбачає не стільки управління маркетинговим рішенням, скільки управлінням системою взаємовідносин між місцевими органами влади, населенням, бізнесом, відвідувачами та іншими цільовими аудиторіями міста. Зміна функції управління на користь взаємодії дозволила з інших, комунікативних, позицій поглянути на технологію маркетингу, як на процес взаємовигідного встановлення, підтримки та поліпшення взаємин з покупцями та з іншими суб'єктами для задоволення цілей всіх сторін, що беруть участь в операції. Варто також зазначити, що концепція маркетингу взаємодії залучає не тільки фахівців у цій області, а весь персонал муніципалітету, в тому числі вище керівництво (мер, виконавчий комітет, депутати міської ради). Таким чином, у муніципальному маркетингу актуалізуються технології внутрішнього маркетингу, пов'язані з наймом, навчанням, стимулюванням працівників муніципалітету до високого рівня обслуговування населення, туристів та відвідувачів, підприємців та інвесторів, громадських організацій тощо.

Е.Макгаррі[148] до класичних функцій маркетингу запропонував ввести ще одну – контактну, яка є основою структури спільних дій, орієнтована на встановлення довготривалих неперервних бізнес-відносин, передбачає взаємозалежність, забезпечує двобічні комунікації та дотримання двобічних інтересів, сприяє зниженню витрат при тривалому співробітництві порівняно з разовими контактами.

У партнерській концепції муніципального маркетингу з'являється також інтегруюча функція, яка реалізується спільно з принципом «гомогенності, або гармонізації окремих дій і інструментів з метою забезпечення комплексності в процесах муніципального управління»[149]. Цей принцип припускає відмову від розуміння маркетингу як суми одноразових акцій, дія яких обмежена в часі. Ефективність маркетингових заходів залежить від того, наскільки інтегровані окремі заходи в єдине ціле і наскільки ефективно координується взаємозв'язок між окремими елементами

---

[147] Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф.Котлер, К.Л.Леннер, А.Ф.Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.

[148] McGarry E. D. Some Functions of Marketing Reconsidered // Theory of Marketing / Eds. R. Cox, W. Alderson. Homewood, IL, 1950. P. 269–280.

[149] Леонов А.И. Интеграционный маркетинг: новая форма управления рыночной деятельностью и ее актуальность для России / А.И.Леонов // Маркетинг в России и за рубежом . – 2001. – № 1. – С. 23

муніципальних програм.

Особливе значення інтеграційний маркетинг надає так званим групам впливу. Мова йде про всіх суб'єктів, що мають можливість здійснювати вплив на діяльність муніципалітету. Відмінною особливістю інтеграційного маркетингу є орієнтованість практично на всі групи впливу, наприклад, на міську раду, персонал мерії, громадськість, партнерів, донорські організації, ЗМІ, інші міста, регіональні органи влади тощо. Інтегруючи дії та інструменти в одне ціле, перед маркетингом виникає необхідність їх координації, що сприятиме орієнтації управлінських процесів на встановлення довготривалих взаємовигідних партнерських відносин. В епоху інтеграційного маркетингу координація стала однією з найважливіших форм управління, що дозволяють оптимізувати процес муніципального управління. Г. Самостроєнко[150] вважає, що основною відмінністю інтеграційного маркетингу від інших концепцій є його специфічний предмет: формування та реалізація стратегії розвитку міста.

Еволюцію функцій муніципального маркетингу запропоновано на рис. 1.11.

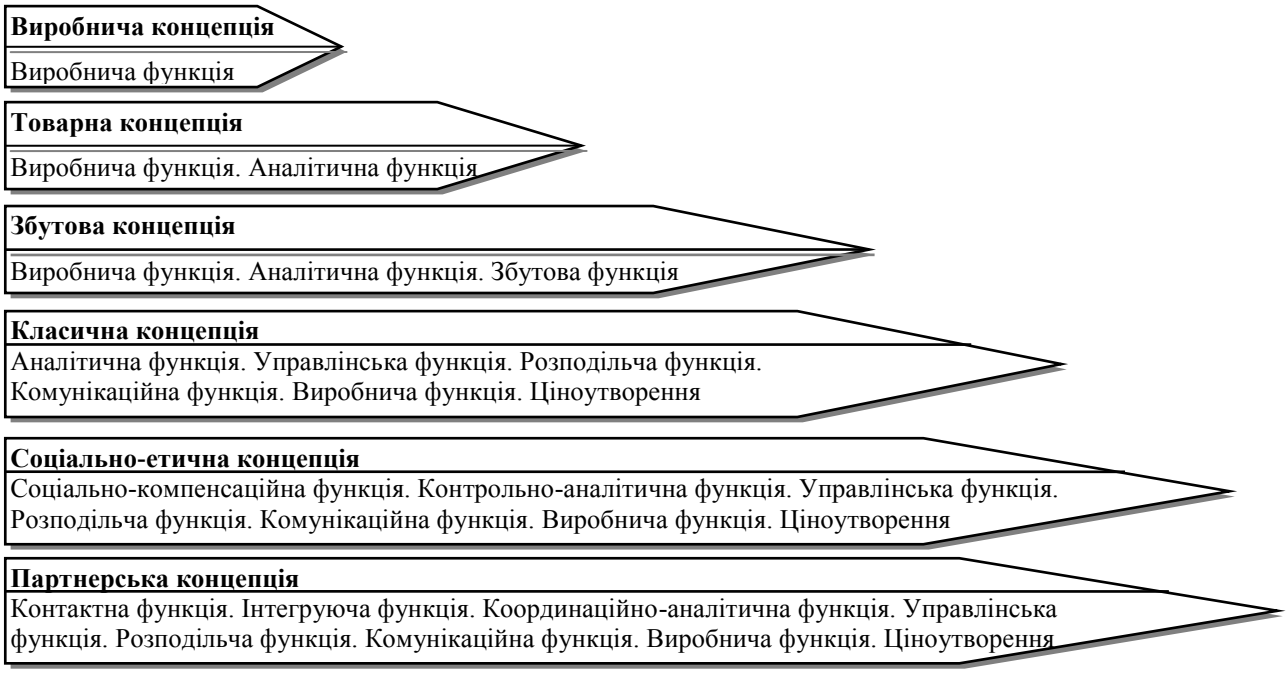


Рис. 1.11. Розвиток функцій муніципального маркетингу

Реалізацію вказаних функцій муніципального маркетингу

[150] Самостроенко Г.М. Методология формирования стратегии развития региона на основе концепции интеграционного маркетинга : дис. ... д-ра экон. наук 08.00.05 / Самостроенко Георгий Максимович – М., 2003. – С. 225.

здійснюють його суб'єкти. У своїй маркетинговій діяльності суб'єкти муніципального маркетингу виконують весь комплекс функцій маркетингу стосовно широкого кола сфер людської діяльності, значно ширшого, ніж виробництво і просування товарів і послуг. До цих областей відносяться політика, державне і муніципальне управління, охорона здоров'я, освіта, спорт, релігія, добродійна діяльність, оборона і безпека, наука і мистецтво, економіка, екологія та соціум, злагода та порозуміння, громадський добробут тощо. Ф. Котлер[151], розробляючи теорію маркетингу для державних та громадських організацій, проаналізував активність використання інструментів маркетингу різними державними агентствами федерального та місцевого рівня (табл. 1.7).

Найбільше маркетинг використовують установи, які розраховують на залучення клієнтів, на їх участь у програмах агентства. Таким чином, маркетинг – найкраща платформа для планування тих структур, які намагаються задовольняти потреби населення та приносити йому реальну цінність.

Таблиця 1.7

Активність використання інструментів маркетингу різними державними агентствами федерального та місцевого рівня

Установа	Товар	Ціна	Місце	Відносини з громадськістю	Реклама	Стимулювання збуту	Персонал	Сервіс
Федеральний рівень								
Поштове відомство	√	√	√	√	√	√	√	√
Вербування до армії	√	√	√	√	√	√	√	√
Національні архіви			√					√
Податкове управління			√					√
Місцевий рівень								
Бюро ліцензування автомобілів			√					√
Поліція			√	√			√	√
Громадський транспорт	√	√	√	√	√	√		√
Порти			√	√			√	√

Джерело: праця Філіпа Котлера [152]

Якщо місцеві органи влади мають на меті створення цінності для населення та задоволення потреб суспільства, то маркетинг, за

[151] Котлер Ф., Ли Н. Маркетинг для государственных и общественных организаций / Филип Котлер, Ненси Ли – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.

[152] Котлер Ф., Ли Н. Маркетинг для государственных и общественных организаций / Филип Котлер, Ненси Ли – СПб.: Питер, 2008. – С. 30.

висловом Філіпа Котлера[153], має стати їхньою «мантрою».

На перших етапах формування системи муніципального маркетингу його основним і єдиним суб'єктом є місцеві органи влади, зусилля яких спрямовані на виробництво більшої кількості базових муніципальних благ. Необхідність формування унікальних характеристик міста, у рамках товарної концепції, залучає до маркетингових процесів представників індустрії гостинності (туристичні організації, заклади розміщення, музеї, оргкомітети фестивалів, виставкові комплекси, заклади індустрії розваг тощо), ЗМІ та комунікації. Активізація збутової функції муніципального маркетингу можлива за активної участі в її реалізації торгово-промислових палат, центрів підтримки підприємництва, виставкових та ярмаркових структур, підприємницького сектора.

Упровадження маркетингового підходу в систему муніципального управління та його організаційну структуру конкретизує повноваження та функції маркетингових підрозділів муніципалітету. Коло професійних суб'єктів маркетингу розширюється за рахунок мережі консалтингово-інформаційних агентств. В Україні відзначаються поодинокі, але при цьому достатньо успішні практики створення маркетингових підрозділів в органах місцевого самоврядування: у Львівській міській раді – відділ маркетингу і культурних індустрій, відділ містобудівного маркетингу, у Харківській міській раді – відділ маркетингу та менеджменту, в Івано-Франківську – відділ комплектації і маркетингу управління капітального будівництва. Ми можемо відзначити підвищення обізнаності керівників та працівників муніципальних органів влади в Україні щодо можливості використання маркетингового підходу в місцевому адмініструванні, але при цьому відсутнє системне використання всього маркетингового інструментарію при формуванні стратегій розвитку українських міст, використання маркетингу обмежується застосуванням комунікаційних інструментів та подієвих технологій.

Реалізацію соціально-етичної концепції муніципального маркетингу, спрямовану на збалансування економічних, екологічних та соціальних аспектів розвитку, полегшує співпраця маркетингових підрозділів муніципалітету, консалтингово-інформаційних агентств, підприємницького сектора (у тому числі транснаціональні корпорації та інші багатотериторіальні суб'єкти бізнесу), наукових, освітніх, громадських та екологічних

[153] Там само, с. 29.

організацій, представників різноманітних міжтериторіальних мережних структур (філії, регіональні представництва тощо). Діяльність суб'єктів маркетингу пов'язана з виконанням усього комплексу функцій. Економічна функція має на увазі комплекс цілеспрямованих заходів щодо забезпечення нормального функціонування і розвитку економіки міста. Ця функція є системою заходів стосовно розвитку підприємницького сектора міста, його економічного стимулювання, розвитку інфраструктури, підвищення добробуту населення міста, формування умов для залучення інвестицій. Соціальна функція спрямована на підвищення самосвідомості та ідентифікацію з місцем проживання та життєдіяльності, на задоволення соціальних потреб населення міста, забезпечення зайнятості населення, формування якісної, дорогої, кваліфікованої робочої сили, залучення у місто креативних кадрів, підвищення якості життя у місті[154]: якості населення, якості середовища, проживання, якості функціонування, якості дозвілля та відпочинку тощо. Виконання екологічної функції передбачає розробку та реалізацію комплексу заходів, спрямованих на раціональне використання природних та земельних ресурсів. Духовно-культурна функція – заходи щодо розвитку й охорони національної і культурної спадщини міста, регіону, країни.

Концепція «Місто як партнер» базується на взаємовигідній довготривалій співпраці внутрішніх партнерів (міська рада, виконавчий комітет, виконавчі органи); партнерів-постачальників (держава, національні та міжнародні донорські структури, постачальники ресурсів), контактних аудиторій (інші міста, регіони та інші країни, уряд та урядові організації, ЗМІ, органи самоорганізації населення, координаційні, громадські, політичні, релігійні організації), партнерів-споживачів (населення, бізнес, інвестори, туристи та відвідувачі). Зміна підходів до суб'єктної структури муніципального маркетингу зображена на рис. 1.12.

Суб'єкти муніципального маркетингу визначають, створюють, просувають переваги території з метою виробництва муніципального продукту, формування унікальної пропозиції міста, залучення інвестицій, задоволення потреб цільових аудиторій, забезпечення їх добробуту та налагодження з ними довготривалих взаємовигідних відносин.

[154] Буднікевич І.М. Фактори формування якості життя міського населення / І.М.Буднікевич, Н.В.Філіпчук // Схід (Спецвипуск). – 2010. – № 1 (180). – С. 186-190.

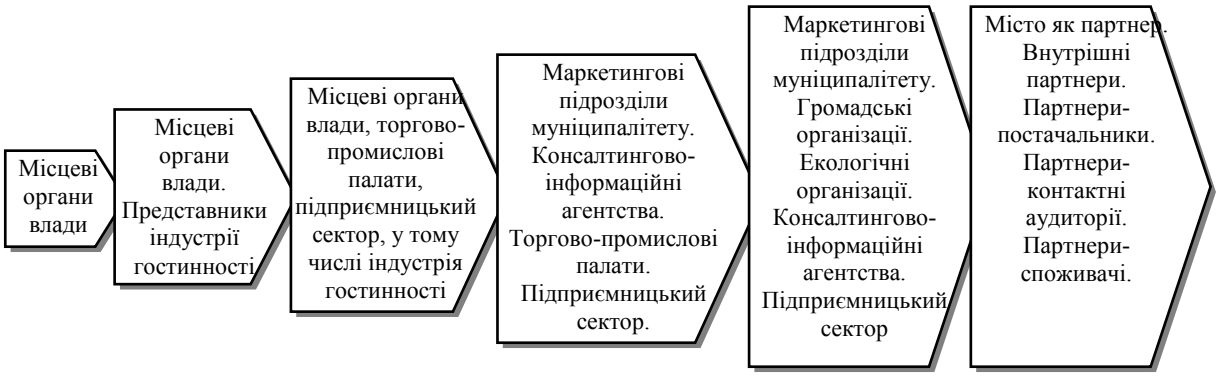


Рис. 1.12. Суб'єкти муніципального маркетингу

Цільові ринки[155] охоплюють широке коло аудиторій, оскільки різноманітні характеристики, ресурси та об'єкти міста (які формують її переваги та привабливість) здатні привернути їх увагу залежно від специфіки, цілей, потреб, критеріїв привабливості, реакцій споживачів (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Цільові групи споживачів у муніципальному маркетингу

Автор	Цільові ринки
Ф.Котлер [156]	Міжнародні (посольства, консульства, офіси провідних світових компаній), федеральні, регіональні, місцеві (органи влади та державні установи).
О.П.Панкрухін [157]	Зовнішні. Внутрішні. Резиденти; нерезиденти; «проблемні» (переселенці, емігранти, біженці); небажані (торгівці наркотиками, екс- та діючі злочинці тощо).
О.В.Жердева[158]	Приїжджі – ділові (бізнесмени, особи у відрядженні, комівояжери) та приватні відвідувачі (туристи, мандрівники, друзі або родичі). Жителі та особи, що працюють по найму. Галузі економіки та інвестори Вітчизняні регіональні та міжнародні ринки.
Д.Візгалов[159]	Інвестори, туристи, сторонні групи впливу та потенційні жителі.
Н.Глинський[160]	Потенційні інвестори, господарюючі суб'єкти, туристи.
А. Дініс[161]	Резиденти вибирають оптимальний рівень вартості життя на території; а нерезиденти – природнокліматичні умови, багатство і різноманітність флори і фауни, розвиненість індустрії відпочинку і розваг.
А.Стась та М.Фльорек[162]	Населення, потенційні мігранти, інвестори, місцевий бізнес, бізнес за межами регіону, покупці товарів і послуг за межами регіону, туристи, інвестори, ЗМІ, державні органи.

[155] Kotler Ph., Hainer D.H., Rein I. Marketing places. – New York: The Free Press, 1993. – P.22-33.

[156] Котлер Ф. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Кристер Асплунд, Филип Котлер, Ирвинг Рейн, Дональд Хайдер.СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 377 с.

[157] Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. – 2-е изд. / А.П.Панкрухин – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.

[158] Жердева О.В. Роль маркетинга в идентификации территорий / О.В.Жердева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 120-125.

[159] Визгалов Д. Продается город. Срочно. Торг. [Електронний ресурс] / Денис Визгалов // «Эксперт Урал». – 2007. – № 6 (269). – Режим доступу : http://expert.ru/ural/2007/6/

[160] Глинський Н.Ю. Маркетингова концепція економічного розвитку малих і середніх міст : автореф. дис. на здоб наук. ступ. канд. екон. наук : спец: 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / Н.Ю.Глинський. – Луцьк, 2010. – С. 5.

[161] Dinis, A. Rural entrepreneurship: An Innovation and Marketing Perspective, Communication presented at the International Conference / A. Dinis // Small Firms Strategy for Innovation and Regional Problems, Universidade do Algarve. 2003..

[162] Материалы семинара «Продвижение брендов регионов городов: новые горизонты управления территориями» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://placebrands.ru/

Автор	Цільові ринки
В.Прауде, К.Вознюк[163],	Зовнішні: інвестори, підприємства, що знаходяться «поза» територією; відвідувачі. Внутрішні: підприємства, що діють «на» території, місцеві жителі.

Цільовий ринок – це точка прикладання муніципального маркетингу, приваблива частка ринку, на якій суб'єкти маркетингу зосереджують свою діяльність з метою якнайповнішої реалізації маркетингових можливостей. Ф. Котлер[164] розуміє маркетинг територій як «проектування місця, яке задовольнятиме потреби цільових ринків. Він досягає успіху, коли жителям і бізнесу подобаються їх місця, а очікування туристів та інвесторів виправдовуються», і вже тільки потім – як просування території.

Саме на основі інтересів та потреб у муніципальному маркетингу можна здійснити один з варіантів структурування цільових ринків міста: населення, бізнес, відвідувачі, інвестори, групи впливу (рис. 1.13).

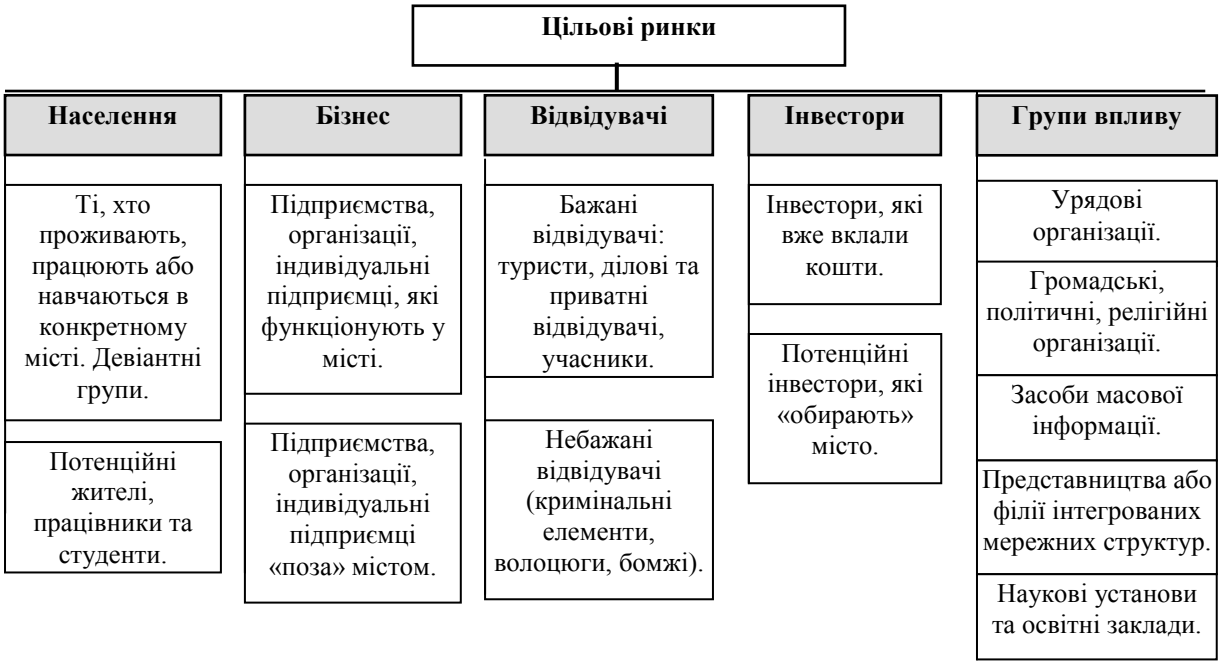


Рис. 1.13. Структурування цільових ринків за інтересами та потребами в муніципальному маркетингу

Інший підхід базується на пропозиціях О. Панкрухіна, який зазначає, що муніципальне утворення або регіон є суб'єктом, який формує споживачів не тільки для себе, але й для інших суб'єктів – зовнішніх та внутрішніх щодо території. Зовнішні цільові аудиторії

[163] Praude V., Vozņuka J. Teritoriālā mārketinga būtība un izmantošanas iespēju analīze, Latvijas Universitātes raksti, 702.sēj.: Ekonomika, V, 2006, 384-393 lpp.

[164] Котлер Ф. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Кристер Асплунд, Филип Котлер, Ирвинг Рейн, Дональд Хайдер.СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – С. 161.

зацікавлені в добробуті міста переважно з метою переміщення частини цього добробуту за його межі, перетворюючи ресурси та можливості у свій особистий добробут чи добробут іншого міста. Внутрішні цільові аудиторії пов'язують свій добробут з добробутом свого міста. Саме споживання цих двох груп цільових аудиторій дозволяє місту забезпечити і примножувати надалі власний добробут. Така багатовекторна орієнтація представляє місто як виробника, орієнтованого на внутрішніх та зовнішніх споживачів, на розвиток їх попиту відносно реальних ресурсів і потенціалу території, є «більш маркетинговим, ніж підхід, що фактично концентрує увагу регіону, міста винятково на самому собі» [165]. Варіант структурування цільових аудиторій за локальними критеріями запропоновано на рис. 1.14. Який з варіантів обрати, визначають цілі сегментування цільових аудиторій.

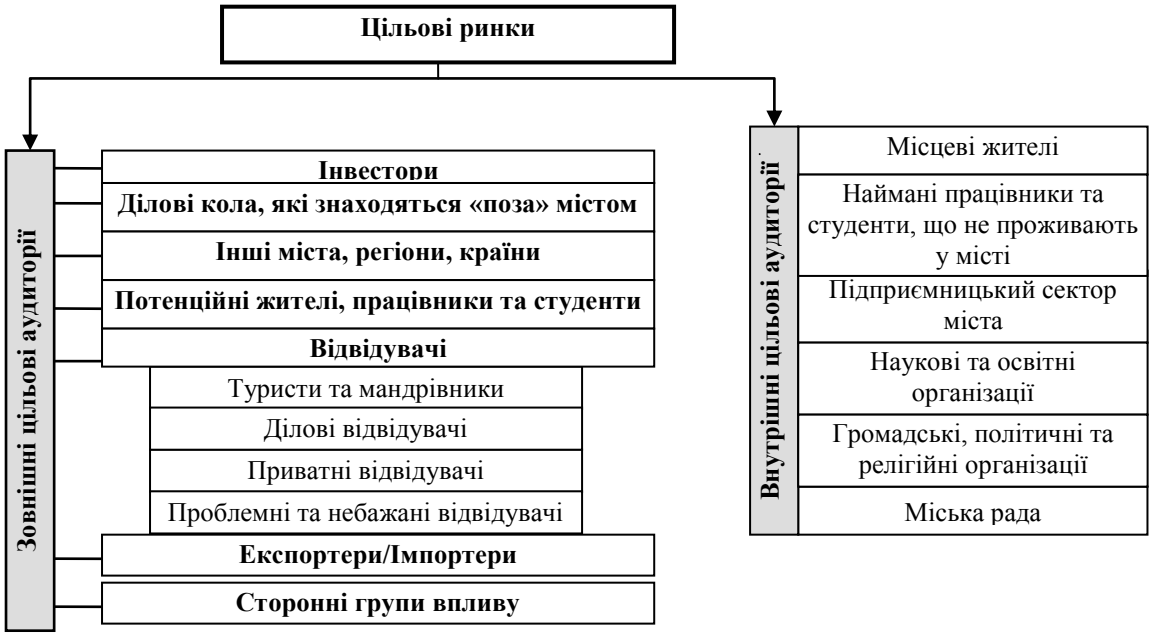


Рис. 1.14. Класифікація суб'єктів муніципального маркетингу за відношенням до міста

У муніципальному маркетингу, починаючи з товарної концепції, цільові аудиторії починають одночасно виступати і як суб'єкти маркетингу (табл. 1.9).

[165] Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. – 2-е изд., дополн. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.

Таблиця 1.9

Взаємозв'язки суб'єктів, об'єктів та цільових аудиторій муніципального маркетингу

Концепція	Мета	Суб'єкти маркетингу	Об'єкт	Цільова аудиторія
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Виробнича концепція	Виробництво муніципального продукту	Місцеві органи влади.	Технологія виробництва муніципального продукту	Населення
Товарна концепція	Формування унікальної пропозиції	Місцеві органи влади. Індустрія гостинності, розваг. Засоби масової інформації.	Рівень унікальності та якості продукту	Населення та відвідувачі
Збутова концепція	Залучення інвестицій	Місцеві органи влади, торгово-промислові палати, підприємницький сектор, у тому числі індустрія гостинності.	Інвестиційна привабливість	Населення, відвідувачі, інвестори
Класична концепція	Задоволення потреб міських цільових аудиторій	Маркетингові підрозділи муніципалітету. Консалтингово-інформаційні агентства. Торгово-промислові палати. Підприємницький сектор.	Потреби цільової аудиторії	Населення. Бізнес. Відвідувачі. Інвестори. Групи впливу.
Соціально-етична концепція	Добробут міських цільових аудиторій	Маркетингові підрозділи муніципалітету. Громадські організації. Екологічні організації. Консалтингово-інформаційні агентства. Підприємницький сектор.	Раціональні потреби цільової аудиторії	Громадськість (соціум)
Партнерська концепція	Довготривалі відносини з цільовими аудиторіями	Місто як партнер. Внутрішні партнери. Партнери-постачальники. Партнери-контактні аудиторії. Партнери-споживачі.	Індивідуальні потреби цільових аудиторій	Партнери

Описані нами характеристики муніципального маркетингу визначають його технологію, яка формується в рамках певного нормативно-правового поля та, тут ми згідні з П. Ґудзь[166], М. Окландером, Є.Михайленко[167], повинна відштовхуватися від маркетингу мікрорівня Ф. Котлера і складатися з наступних етапів:

- аналіз маркетингового середовища: 1) дослідження усіх рівнів маркетингового середовища, зокрема чинників зовнішнього макросередовища міста, чинників мезо- та мікросередовища; 2) виявлення громадських потреб, визначення перспективних міських цільових аудиторій; складання профілю цільових

[166] Гудзь П.В. Маркетинговое управление обеспечения конкурентного преимущества курортного города / П.В.Гудзь // Стратегія маркетингу. – 2006. – № 2. – С. 9-15.

[167] Окландер М.А., Михайленко О.Г. Маркетинг регіону як різновид маркетингу некомерційних організацій. [Електронний ресурс] / М.А.Окландер, О.Г.Михайленко. – Режим доступу : http://www.library.ospu.odessa.ua/

аудиторій; визначення параметрів якості життя; 3) моніторинг конкурентного середовища (не тільки умов для конкуренції на мікрорівні, але й конкурентна позиція міста порівняно з містами-конкурентами); 4) оцінка сили та слабкості внутрішнього середовища – ступеня відповідності потенціалу міста його внутрішнім потребам та потребам поза його межами; 5) оцінка ефективності технологій місцевого управління тощо;

- виявлення конкурентних переваг міста;
- розробка стратегічних напрямків розвитку міста;
- розробка комплексу маркетингу міста як сукупності тактичних заходів, які використовуються муніципальними органами влади для задоволення потреб цільових аудиторій, пристосування до чинникових впливів, швидкого та гнучкого реагування на їх зміни;
- реалізації муніципального комплексу маркетингу;
- контроль та здійснення коригуючих впливів на основі інтеграції з дослідницькою та аналітичною складовою муніципального маркетингу, яка передбачає системний характер, аналіз, контроль та координацію всіх параметрів міста з урахуванням їх взаємозв’язків і взаємообумовленості.

1.4. Нормативно-правове забезпечення муніципального маркетингу

Розвиток маркетингу як найважливішої сфери сучасної економіки вимагає його всебічного та ефективного нормативно-правового регулювання. У нових економічних умовах держава, надаючи господарюючим суб’єктам свободу підприємницької діяльності, не може дистанціюватися від нормативно-правового регулювання маркетингу, оскільки це може викликати серйозні негативні наслідки як для становлення ринкових відносин в Україні, так і для суспільства в цілому. Реалізація концепції муніципального продукту, стратегій ціноутворення та просування, оптимізація збутових шляхів передбачає сукупність базових рішень, цілеспрямованих дій та інструментів, які формують маркетингову політику муніципалітету. В основі розробки та успішної реалізації кожного з видів маркетингової політики лежить сукупність загальних та спеціальних правових норм, що встановлюються та охороняються державою, виражають загальні та індивідуальні інтереси суб’єктів муніципального маркетингу, виступають

державним регулятором їх відносин. Актуальність дослідження стану та напрямків розвитку нормативно-правового забезпечення системи муніципального маркетингу зумовлена засадничою роллю права, як найважливішого інструмента регулювання маркетингових відносин, їх формування та удосконалення.

М. Карасьова[168] зазначає, що право впливає на маркетинг таким чином: визначає статус суб'єкта маркетингової діяльності; визначає права та обов'язки суб'єкта маркетингової діяльності; визначає юридичну відповідальність суб'єкта маркетингової діяльності; визначає можливості використання маркетингового інструментарію; регулює взаємовідносини суб'єкта з іншими учасниками ринкової діяльності, у тому числі з державою; визначає порядок управління, організації, отримання інформації, застосування комплексу маркетингу в рамках внутрішнього середовища. Усі вказані положення є справедливими і для муніципального маркетингу, стосуються маркетингових досліджень проблем міста та регіону, комплексу маркетингу, розробки муніципальних маркетингових стратегій.

На маркетингову діяльність поширюються норми, що закріплені як у загальних, так і спеціальних нормативно-правових актах, які складають систему загальнообов'язкових, формально обумовлених правил, виражають соціальні, економічні, політичні, духовні й інші інтереси держави, волю суспільства та охороняються державою. Зазначені нормативно-правові акти регулюють взаємодію учасників муніципально-маркетингової діяльності з метою реалізації засад місцевого самоврядування.

Використання відповідної правової бази дає можливість юридично коректно побудувати відносини між суб'єктами відносин у територіальній громаді, гранично задовольнити їхні запити й реалізувати їхні соціально-економічні інтереси, не порушувати їх права та законні інтереси.

Джерела правового регулювання маркетингу вельми чисельні. Основою правового регулювання муніципального маркетингу є Конституція України. Правове регулювання муніципального маркетингу здійснюється кодифікованими актами України, зокрема: Земельним кодексом України, Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, Бюджетним кодексом України, Податковим кодексом України. Як джерела,

[168] Карасева М.В. Правовое регулирование маркетинговой деятельности / М.В.Карасева // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 34-37.

розглядаються також такі закони України: Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про статус депутатів місцевих рад», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про генеральну схему планування території». Окрім вище наведеного, важливими елементами системи правового регулювання муніципального маркетингу є: Закон України «Про доступ до публічної інформації», Закон України «Про захист прав споживачів», який регулює відносини суб'єктів маркетингової діяльності із споживачами, Закон України «Про туризм», який визначає правову основу муніципального маркетинг у сфері туристської діяльності, Закон України «Про рекламу», що визначає норми комунікаційної політики як муніципалітету, так і інших міських суб'єктів, Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», який регулює конкурентні відносини як між суб'єктами муніципальної економіки, так і конкуренцію між містами.

Найвищий щабель в ієрархії системи нормативно-правових актів, що регулюють відносини в сфері муніципального маркетингу, займає Конституція України, оскільки відповідно до статті 8 вона має найвищу юридичну силу. Закони та інші нормативно-правові акти приймаються на основі Конституції України і повинні відповідати їй. Конституція України містить положення, що заклали основу функціонування та розвитку місцевого самоврядування, які у свою чергу зумовили потребу розробки і запровадження муніципального маркетингу як засобу забезпечення ефективності, контролю та коректування його діяльності. У Конституції України отримали правове врегулювання й інші положення, в яких розкривається суть та особливості здійснення місцевого самоврядування в Україні: місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села, селища, міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення відповідно до Конституції і законів України; місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою безпосередньо і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їхні виконавчі органи; органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст, є районні та обласні ради (ст. 140); матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме й нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності

територіальних громад, а також об’єкти їхньої спільної власності, які перебувають в управлінні районних та обласних рад (ст. 142); територіальні громади та органи, утворені ними, мають власні повноваження, у межах яких діють самостійно, під свою відповідальність, а також повноваження органів виконавчої державної влади, надані (делеговані) їм законом, у межах яких вони підконтрольні відповідним органам виконавчої влади (ст. 142, 143).

Провідну роль у врегулюванні відносин муніципального маркетингу займає Господарський кодекс України, оскільки визначає засади взаємодії органів місцевого самоврядування з суб’єктами господарювання в соціально-економічній сфері. Господарський кодекс визначив, що відносини між органами самоврядування та суб’єктами господарювання здійснюються згідно зі ст. 23 Господарського кодексу України:

1. Органи місцевого самоврядування здійснюють свої повноваження щодо суб’єктів господарювання лише в межах, визначених Конституцією України, законами про місцеве самоврядування та іншими законами, що передбачають особливості здійснення місцевого самоврядування в містах Києві та Севастополі, іншими законами. Органи місцевого самоврядування можуть здійснювати щодо суб’єктів господарювання також окремі повноваження органів виконавчої влади, надані їм законом.

2. Відносини органів місцевого самоврядування із суб’єктами господарювання у випадках, передбачених законом, можуть здійснюватися також на договірних засадах.

3. Правові акти органів та посадових осіб місцевого самоврядування, прийняті в межах їх повноважень, є обов’язковими для виконання усіма учасниками господарських відносин, які розташовані або здійснюють свою діяльність на відповідній території.

4. Незаконне втручання органів та посадових осіб місцевого самоврядування у господарську діяльність суб’єктів господарювання забороняється. Не допускається видання правових актів органами місцевого самоврядування, які встановлюють не передбачені законом обмеження щодо обігу окремих видів товарів (послуг) на території відповідних адміністративно-територіальних одиниць.

5. Органи та посадові особи місцевого самоврядування мають право звертатися до суду щодо визнання недійсними актів

підприємств, інших господарюючих суб'єктів, які обмежують права територіальних громад, повноваження органів місцевого самоврядування.

6. Органи, посадові та службові особи місцевого самоврядування несуть відповідальність за свою діяльність перед господарюючими суб'єктами, підстави, види і порядок якої визначаються Конституцією України та законом.

7. Спори про поновлення порушених прав господарюючих суб'єктів та відшкодування завданої їм шкоди внаслідок рішень, дій чи бездіяльності органів, посадових або службових осіб місцевого самоврядування при здійсненні ними своїх повноважень вирішуються в судовому порядку.

Податковий кодекс України є Законом України, який регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, сприяє реалізації заходів муніципального маркетингу органами місцевого самоврядування. Податковий кодекс України визначає: вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час здійснення податкового контролю, відповідальність за порушення податкового законодавства. Також Податковий кодекс визначає повноваження органів місцевого самоврядування в управлінні економікою та фінансами.

Податковим кодексом України передбачено принципову зміну механізму наповнення місцевих бюджетів. Зокрема, зменшено кількість місцевих податків та зборів. Наприклад, зник збір з власників собак, збір за участь у перегонах на іподромі, збір за використання місцевої символіки тощо. Замість 14 місцевих обов'язкових платежів, що були закріплені раніше чинним законодавством, Податковим кодексом запроваджено п'ять платежів: податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки (наразі з 1 січня 2012 року); збір за місця для паркування транспортних засобів; збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності (за даними Державної податкової інспекції у місті Чернівцях станом на 1 грудня 2010 року плату за торговий патент сплачують 664 господарюючі суб'єкти, ними отримано 1144 патенти, очікувані надходження плати за придбання торгового патенту біля 3,5 млн. грн. в рік); туристичний збір (1% до бази справляння, визначеної Положенням про туристичний збір);

єдиний податок. Дискусії стосовно цих змін ведуться досі (наприклад, відміна ринкового збору болюче вдарила по бюджету Чернівецької міської ради). На території Чернівців функціонує 24 ринки та мікроринки, від яких станом на 1 жовтня 2009 року надійшло майже 16,8 млн. грн. ринкового збору. Питома вага ринкового збору в структурі місцевих податків і зборів станом на 1 жовтня 2009 р. у Чернівцях становила 95,9 відсотка[169], що було вище запланованого показника на 2009 р., а у бюджеті на 2010 р. було закладено 93,25% (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Структура місцевих податків та зборів м. Чернівців у бюджетах 2009-2010 рр.

	2009 р.	**питома вага податку**	**2010 р.**	**питома вага податку**
Місцеві податки і збори	**18278100**		**20565000**	
Податок з реклами	210000	1,15%	190000	0,92%
Комунальний податок	1020100	5,58%	820000	3,99%
Збір за припаркування автотранспорту	230000	1,26%	235000	1,14%
Ринковий збір	16716600	91,46%	19177300	93,25%
Збір за видачу ордера на квартиру	300	0,0016%	200	0,001%
Збір за право використання місцевої символіки	100	0,0005%	1500	0,007%
Збір за право проведення місцевих аукціонів, конкурсного розпродажу і лотерей	5000	0,027%	1000	0,005%
Збір за видачу дозволу на розміщення об`єктів торгівлі та сфери послуг	96000	0,53%	140000	0,68%

Тільки з одного невеликого ринку (ТОВ «Букотрейдінг») впродовж липня-грудня 2009 року суб'єктами підприємницької діяльності, що здійснювали торговельну діяльність, надавали послуги на ринку, було сплачено 47,2 тис. грн. ринкового збору, в 2010 році – 128,6 тис. грн. З 2011 року Податковим кодексом України ринковий збір скасовано[170]. Тому були встановлені фіксовані податки для суб'єктів підприємництва, що здійснюють торгівельну діяльність зі стаціонарних малих архітектурних форм, напівстаціонарних та нестаціонарних пунктів продажу, з контейнерів, вантажного автотранспорту, мікроавтобусів, літніх майданчиків (незалежно від площі), молоком та рибою з бочок і автоцистерн, закритих прилавків у сумі 96 грн. за календарний місяць. За торгівлю з розкладних прилавків (типу «жабка»), прилавків, лотків, наметів, легкового автотранспорту, торгівля

[169] У структурі місцевих податків та зборів в Чернівцях майже 96% становить ринковий збір [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://chernivtsy.eu/portal/?p=924

[170] Звіт про повторне відстеження результативності регуляторного акта – рішення 43 сесії Чернівецької міської ради V скликання від 27.08.2009 № 1039 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://chernivtsy.eu/portal/?p=15696

прохолоджуючими напоями на розлив з бочок, автоматів, гарячими бутербродами та морозивом на винос – у сумі 70 грн. за календарний місяць. За надання супутніх продажу послуг (послуги по переміщенню товарів на ринку) – у сумі 36 грн. за календарний місяць. За інформацією Державної податкової інспекції, у м. Чернівцях суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснювали торговельну діяльність, надавали послуги на ринку ТОВ «Буко-трейдінг», фіксовані патенти на здійснення діяльності саме на цьому ринку в 2009–2011 роках не отримували. Тобто підприємці обирали інші способи оподаткування доходів, і бюджет міста втратив значні кошти. Нами у табл. 1.11 запропоновано інформацію про надходження місцевих податків і зборів за І кв. 2011 року в м. Чернівцях.

Таблиця 1.11

Надходження місцевих податків і зборів за І кв. 2011 року в м. Чернівцях

Найменування доходів	**Загальний фонд**				**Спеціальний фонд**		
	План на рік	*План на І кв.*	*Виконано*	*Виконання, %*	*План на рік*	*Виконано*	*Виконання, %*
Місцеві податки і збори, нараховані до 1.01.11 р.			170,3				
Збір за паркування транспортних засобів	600,0	186,0	133,5	71,8			
Туристичний збір	95,0	15,9	10,2	64,2			
Збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності	3700,0	920,5	1269,0	137,9	200,0	49,0	24,5
Єдиний податок з юридичних осіб, нарахований до 1.01.11 р.					560,0	715,8	127,8
Єдиний податок з юридичних осіб					6740,0	922,1	13,7
Єдиний податок з фізичних осіб					11700,0	1883,0	16,1
Всього	**4395**	**1122,4**	**1583,0**	**141,1**	**19200**	**3569,9**	**18,5**

У бюджеті міста Чернівців на 2011 рік місцеві податки і збори (крім єдиного податку), що зараховуються до бюджетів місцевого самоврядування, включаючи збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності складають всього 4395,0 тис. грн. Виконання було досягнуте тільки завдяки збору за проведення деяких видів підприємницької діяльності та отримання залишків надходжень з оплати податків за 2010 р. Провальними є надходження до спеціального фонду, який формується з єдиного

податку.

Для компенсації втрат інші місцеві збори зросли в декілька разів. Так, наприклад, розмір збору, що підлягає сплаті платником за провадження торговельної діяльності, діяльності з надання платних послуг, зріс на 17,5 відсотків порівняно з вартістю відповідного торгового патенту у 2010 р.[171] Оплата паркування автомобілів у м. Чернівцях зросла з 2 грн. у 2010 р. до 4,75 грн. у 2011 р., що відразу вплинуло на комфортність життя населення. Заперечення стосовно того, що сума, яка потрапляє в міський бюджет, є нижчою від суми, яка залишається у постачальника послуги, з погляду маркетингу, споживача не цікавить, адже його витрати реально збільшилися без покращення якості та збільшення кількості послуг. Збільшено також перелік платних побутових послуг, на провадження діяльності з надання яких купляється торговий патент[172].

Одним із важливих питань податкового реформування є подальше посилення ролі місцевих податків і зборів у формуванні доходів місцевих бюджетів, що вимагає розробки та реалізації місцевої податкової політики, яка повинна ґрунтуватись на чіткому законодавчому розподілі повноважень, відповідальності та фінансово-економічної бази між державними, територіальними та місцевими рівнями управління. Удосконалення податкової системи на макро- та мікроекономічному рівнях необхідно здійснювати шляхом встановлення стабільних ставок податкових надходжень до державного і місцевих бюджетів та розширення прав місцевих органів виконавчої влади щодо формування і використання місцевих податків та зборів, використання інструментів податкового маркетингу: відкритість ДПА до діалогу з платниками, розуміння керівниками та працівниками ДПА свого призначення служити народу, формування системи оберненого зв'язку з платників податків, громадське обговорення змін до Податкового кодексу, прозорість та обґрунтованість податків, орієнтація на превентивність щодо вчасної сплати податків, а не покарання платників, пропаганда податкової культури громадян, проведення конкурсів, стажувань, тощо.

Прийнятий у редакції 2010 року Бюджетний кодекс втілив у

[171] Аналіз регуляторного впливу до проекту рішення сесії міської ради «Про місцеві податки і збори у м.Чернівцях та відміну раніше прийнятих рішень» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.chernivtsy.eu/portal/f/regulation/misz-zbory-an.doc

[172] Про внесення змін до рішення ІІІ пленарного засідання 2 сесії Чернівецької міської ради VI скликання від 25.01.2011 року № 18 «Про місцеві податки і збори в м. Чернівцях та відміну раніше прийнятих рішень» // chernivtsy.eu/portal

собі бачення сучасного розвитку бюджетної системи, передбачив регулювання найактуальніших бюджетних проблем. У ст. 5-13 оновленого Бюджетного кодексу систематизовано й упорядковано на постійній основі такі питання:

- з метою забезпечення фінансової самостійності місцевих бюджетів приведено відповідно до Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування», Європейської хартії про місцеве самоврядування положення щодо структурних складових ланок бюджетної системи України, що в перспективі дасть змогу місцевим органам влади виконувати делеговані і власні повноваження (п. 2, 3 ст. 5);
- з метою забезпечення дотримання вимог використання єдиної класифікації доходів та взаємоузгодження положень ст. 5 зі ст. 64, ч. 2 ст. 65, ст. 66, ст. 69, ст. 71 Кодексу зі складу місцевих бюджетів виключено «бюджети районів у містах» та закріплено їх за бюджетами місцевого самоврядування, тим самим здійснено як уніфікацію бюджетної термінології, так і уточнення понять «місцеві бюджети» та «бюджети місцевого самоврядування»(п. 2, 3 ст. 5).

Прийняття нового Бюджетного кодексу було спрямоване, у тому числі, і на збільшення ресурсів місцевих бюджетів:

1. Змінено та закріплено на постійній основі нормативи зарахувань: збору за забруднення навколишнього природного середовища; грошових стягнень за шкоду, заподіяну порушенням законодавства про охорону навколишнього природного середовища внаслідок господарської та іншої діяльності, у розмірі: з 50% до 20% – для обласних бюджетів, з 20% до 50% – для сільських, селищних, міських бюджетів.

2. Створено умови для зміцнення бюджету розвитку місцевих бюджетів шляхом розширення переліку джерел його формування: 1) розширено перелік джерел формування бюджету розвитку місцевих бюджетів за рахунок частини податку на прибуток: до 2 % – бюджету АРК, обласним бюджетам, бюджетам міст Києва і Севастополя; до 3 % – бюджетам міст республіканського АРК, обласного значення та районним бюджетам, з них 30 % – до бюджетів сіл, селищ, міст районного значення; 2) єдиний податок для суб'єктів малого підприємництва віднесено до бюджетів місцевого самоврядування; 3) частина податку на прибуток зараховується до бюджету розвитку місцевих бюджетів.

Сьогодні йде процес створення надійного законодавчого

підґрунтя для підвищення якості управління бюджетними коштами, демократизації й децентралізації бюджетних процесів, що, у свою чергу, має стати певним поштовхом для здійснення подальших досліджень та розробки науково обґрунтованих стратегій, орієнтованих на усі міські цільові аудиторії. Ще одним джерелом правового регулювання в муніципальному маркетингу є Цивільний кодекс України, що інколи іменується «економічною конституцією». Цивільний кодекс України містить безліч норм, які впливають на внутрішнє та зовнішнє маркетингове середовище, регулюють елементи маркетингового комплексу, договори, що використовуються у сфері маркетингу, а також різні напрямки маркетингової діяльності залежно від рівня, форми, типу та призначення муніципального продукту, типів цільової аудиторії, сфери підприємництва, галузі застосування маркетингу – маркетингу житлово-комунальних послуг, туристичного та готельного маркетингу, подієвого маркетингу, будівельного, транспортного, банківського та інших видів маркетинг.

Основоположним нормативно-правовим актом, який регулює відносини в сфері муніципального маркетингу, є закон «Про місцеве самоврядування». Так, ст. 27 Закону визначено повноваження у сфері соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку. Окрему групу повноважень органів місцевого самоврядування становлять права і обов'язки в галузі бюджету, фінансів та цін (ст. 28 Закону).

Найважливішим джерелом муніципального права країн Європи є Європейська Хартія місцевого самоврядування, розроблена і прийнята Радою Європи з ініціативи Постійної конференції місцевих і регіональних органів влади в Європі 15 жовтня 1985 року. Україна ратифікувала Європейську Хартію місцевого самоврядування у 1997 році, а додатковий протокол до Хартії 16.11.2009 р.[173] Питання впровадження в Україні Європейської Хартії місцевого самоврядування обговорюють на досить високому урядовому рівні з участю міжнародних експертів[174]. Відповідно до експертного висновку Програми[175] Ради Європи щодо відповідності національного законодавства України положенням Європейської Хартії місцевого самоврядування Україні

[173] http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_036

[174] Питання впровадження в Україні Європейської Хартії місцевого самоврядування обговорено під час слухань у Комітеті з питань державного будівництва та місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://portal.rada.gov.ua/rada/control/uk/publish/article/news_left?art_id=215380&cat_id=37486

[175] Сайт Програми «Посилення місцевої демократії та підтримка реформ місцевого самоврядування в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.municipal.gov.ua/news/1442

необхідно перейти до загальноєвропейської концепції самоврядування як права місцевих влад.

Зокрема, надати повноцінні права обласним та районним радам; запровадити реальне втілення в життя принципу субсидіарності; впорядкувати систему делегування повноважень; запровадити таку бюджетну систему, за якої органи місцевого самоврядування матимуть можливість діяти самостійно та нести відповідальність за свої дії. Україна, ратифікувавши Європейську Хартію місцевого самоврядування у 1997 році, досі не ратифікувала Європейську Конвенцію регіональних мов і мов меншин та Європейську Конвенцію щодо участі іноземців у суспільному житті на місцевому рівні. Фонд сприяння місцевому самоврядуванню України нині виніс на громадське обговорення низку важливих документів Ради Європи[176]: Утрехтська декларація «Належне місцеве і регіональне управління у турбулентні часи: завдання щодо змін»[177]; Додатковий протокол (CET8 207) до Європейської хартії місцевого самоврядування щодо права участі у справах місцевої влади[178]; Протокол № 3 (CET8 206)[179] до Європейської рамкової конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або владою стосовно об'єднань єврорегіонального співробітництва (ОЄС).

Ще одним принциповим правовим актом для міст Європи є Європейська хартія міст[180]. Загальні принципи та концепції, закладені в Хартії, дозволять містам відповісти на сучасні виклики урбаністичних суспільств і визначити основних учасників розвитку міст; дати городянам – громадянам Європи перспективу нової урбаністики, тобто вміння жити разом, а також нову культуру життя в місті. Маніфест закликає великі й малі міста у всій їхній розмаїтості й на основі загальних європейських цінностей здійснювати у своїй публічній політиці принципи демократії, інноваційного управління, стійкого розвитку й більш високого рівня солідарності. Серед принципів Маніфесту:

- Європейські міста належать своїм городянам-громадянам,

[176] www.pdp.org.ua/consult/

[177] Ухвалена 17 листопада 2009 р. 16-ою сесією конференції Європейських міністрів, відповідальних за місцеве й регіональне управління. Містить рекомендації та перелік пріоритетів, які представляють особливий спільний інтерес для країн-членів Ради Європи у сфері розвитку місцевої і регіональної демократії на 2010-2013 рр.

[178] Протокол покликаний сприяти забезпеченню прав громадян на участь у громадському житті та прийнятті рішень на місцевому рівні.

[179] Протокол надає додаткові інституційні можливості для реалізації та покращання міжрегіонального, прикордонного та транскордонного співробітництва

[180] Европейская хартия городов II. Манифест новой урбанистики. – 29 мая 2008 г. Страсбург. – 15 с.

будучи економічним, соціальним і культурним благом, яке мають успадкувати прийдешні покоління.

- Європейські міста перед лицем глобальних викликів, із якими ми зіштовхуємося, є найкращим місцем для досягнення історичного компромісу між економічними, соціальними й екологічними вимогами.
- Європейські міста несуть відповідальність за побудову такої системи управління містами, яка буде враховувати нові вимоги демократії, зокрема в її вимірі, що базується на участі. Міста є важливим чинником необхідного пожвавлення демократії в наших суспільствах.
- Європейські міста представляють собою сприятливе поле для творчого розмаїття, вони сповнені потужними новаторськими силами. Ці міста є особливим місцем для розквіту особистості, доступу до знань та інформації. Вони можуть інтегрувати та взаємно збагатити численні типи самобутності й культур, які в них перебувають.
- У наші дні європейські міста стали двигуном процвітання та серйозними учасниками процесу глобалізації. Вони є місцем оптимального розвитку економіки знань, що представляють собою майбутнє для економічного розквіту Європи.

Незважаючи на наявність цілої низки законів та підзаконних нормативно-правових актів національного та міжнародного рівня, діяльність у сфері муніципального маркетингу може врегульовуватися і на місцевому рівні. До місцевих нормативних актів відносять: Статут територіальної громади (врегульовуються питання громадських слухань, загальних зборів громадян, порядок здійснення місцевих ініціатив, офіційні друковані видання міськради, засади інформування громадян через офіційний сайт тощо), Регламент міської ради, Регламент роботи виконавчого комітету (врегульовують участь представників міських цільових аудиторій до підготовки рішень, врегульовують інформаційно-комунікаційну діяльність, регламентують порядок оприлюднення рішень тощо), окремі рішення ради, її виконавчого комітету, розпорядження міського голови.

У сфері маркетингової діяльності знаходять широке застосування (локальні) нормативні акти, які видають державні установи та організації всіх форм власності для регламентації своїх внутрішніх питань і які поширюють на членів цих організацій. Для найбільш ефективної роботи кожної структурної одиниці організації

розробляють і видають спеціальні документи, які регулюють внутрішньо-організаційні стосунки, що визначають сферу діяльності, права, обов'язки і відповідальність підрозділів і персоналу, зокрема положення про службу маркетингу й інші підрозділи, що займаються маркетинговою діяльністю на підприємстві, наприклад, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про порядок накладення дисциплінарних стягнень тощо, Положення про організаційну культуру, Етичний кодекс міської ради тощо, Загальні правила поведінки державного службовця, Положення про організаційну структуру органів міської влади та Положення про відділи, посадові інструкції, пропозиції відділів та документи, направлені на регулювання маркетингу, зокрема, якості наданих муніципальних послуг («Система управління якістю послуг Чернівецької міської ради»[181]) тощо. Акти цієї групи спрямовані на деталізацію вимог загальної норми права стосовно умов діяльності відповідного колективу. Для демонстрації багаторівневості та складності нормативно-правового забезпечення муніципального маркетингу в Додатку А нами запропоновані нормативні акти та документи, які використовують при виконанні процесів «Супроводження веб-сайтів та надання інформації з них» та «Міжнародне співробітництво та координація діяльності об'єднань громадян».

Сучасне розуміння муніципалітету як відкритої організації передбачає активний вплив макросередовища, в структурі якого (особливо стосовно будь-якого виду територіального маркетингу) чільне місце займають політико-правові чинники, національні та міжнародні стандарти місцевого самоврядування. На рівні мікросередовища нормативно-правове забезпечення допомагає розмежувати компетенції регіонального і місцевого самоврядування та окреслити напрямки маркетингової діяльності, адаптовані до інтересів та повноважень територіальної громади та створюваних нею органів.

Використання відповідної правової бази дає також можливість юридично коректно сформувати відносини з іншими суб'єктами маркетингового мікросередовища: зі споживачами, у процесі визначення та задоволення їх потреб та інтересів стосовно кількісних та якісних параметрів муніципального продукту; з постачальниками – за рахунок урегулювання договірних відносин,

[181] Система управління якістю ДСТУ ISO 9001-2009 Чернівецької міської ради [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.city.cv.ua/portal/iso.html

зокрема організація тендерів, земельних аукціонів, державних закупівель тощо; з іншими територіями – з тими, з якими межує, співробітничає або конкурує в боротьбі за залучення ресурсів (регулювання вимагають, наприклад, лобіювання інтересів міста, проведення мезо- та мега-подій, утворення муніципальних асоціацій (спілок) тощо); з місцевими громадськими, професійними, конфесійними організаціями; з державними контролюючими органами.

Стратегічний муніципальний маркетинг в Україні (в частині стратегічного планування територіального розвитку) базується на сукупності нормативно-правових актів України, які М. Вакуленко та його співавтори[182] умовно поділили на три блоки: перший, у якому визначаються роль та місце органів місцевої влади в організації та здійсненні процесу управління розвитком території, зокрема шляхом застосування і реалізації стратегій розвитку; другий, який формує основні засади здійснення стратегічного планування на регіональному рівні; третій, який визначає засади участі населення та юридичних осіб у формуванні стратегії розвитку міста та регіону. Однак, тут ми цілком згідні з авторами, чинне законодавство потребує суттєвих коригувань та узгоджень щодо формування стратегій розвитку регіонів та територіальних громад.

Правового регулювання вимагає і внутрішнє середовище муніципального маркетингу, до якого, адаптуючи та розширюючи середовищний підхід Т. Сачук[183], можна віднести: увесь комплекс ресурсів, які знаходяться на території муніципалітету в кількісному та якісному вимірюванні (у зв’язку з цим регулюванню підлягають відносини володіння, використання та розпорядження муніципальними ресурсами); параметри соціально-економічного стану муніципалітету (нормативне забезпечення рішень щодо муніципальних фінансів, встановлення та дотримання параметрів економічного та соціального добробуту жителів міста, стану та розвитку виробничої та невиробничої сфер муніципального утворення), які знаходяться в компетенції місцевих органів влади; «колективний менеджмент» території (законодавча конкретизація цілей, функцій, технологій та структури муніципального управління, розподілу, делегування та прийняття повноважень, створення умов праці та зростання службовців тощо).

[182] Управління сучасним містом : підручник / [О.В.Берданова, О.В.Бойко-Бойчук, В.М.Вакуленко та ін.]; за ред. В.М.Вакуленка, М.К.Орлатого. – К.: НАДУ, 2008. – С.190-195.
[183] Сачук Т.В. Территориальный маркетинг / Т.В.Сачук. – СПб.: Питер, 2009. – 368 с.

Значний вплив на внутрішнє маркетингове середовище муніципального маркетингу здійснюють міжнародні стандарти місцевого самоврядування, в основі яких клієнтоорієнтований підхід – кваліфіковане, добросовісне виконання професійних обов'язків працівниками органів місцевого самоврядування, зміна їх ментальності в бік служіння громаді, поважного ставлення до потреб населення, уважного ставлення до відвідувачів та туристів, сприйняття місцевого бізнесу як партнерів тощо. Фактична реалізація міжнародних зобов'язань України на внутрішньодержавному рівні стосовно «доброго впорядкування» вимагає розробки напрямів, механізмів, інструментів включення міжнародних норм у національну правову систему, а для міст – «сприяння розвитку демократичної, динамічної та прозорої місцевої влади»[184].

Правове забезпечення товарної політики складається із законодавства, що визначає правовий статус муніципального продукту, законодавства, яке забезпечує безпеку і рівень якості товару, законодавства, яке стосується нематеріальних активів (товарного знаку та найменування місця походження товару). Вказані аспекти знайшли своє відображення в Законах України («Про місцеве самоврядування», «Про житлово-комунальні послуги», «Про стандартизацію», «Про захист прав споживачів», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», «Про охорону прав на зазначення походження товарів» тощо), Декретах та Постановах КМУ, нормативно-правових актах суб'єктів системи місцевого самоврядування; між народних правових актах про охорону товарних знаків (Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків) тощо). Наприклад, Постанова КМ України від 17.02.2010 р. № 151 «Про затвердження Порядку проведення перерахунків розміру плати за надання послуг з централізованого опалення, постачання холодної та гарячої води і водовідведення в разі ненадання їх або надання не в повному обсязі, зниження якості» визначає механізм покарання постачальників муніципального продукту у вигляді комунальних послуг в разі ненадання послуг або надання їх не в повному обсязі, зниження якості, зокрема відхилення показників від нормативних.

Серед останніх законів, що регулюють муніципальний продукт є Закон «Про регулювання містобудівної діяльності» від 17.02.2011

[184] Бейко О. «Добре місцеве врядування»: можливий порядок денний для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.municipal.gov.ua/data/loads/beyko_2007.doc

№ 3038-VI[185], який передбачає новий підхід до будівництва об'єктів лише на підставі містобудівної документації[186]. Вносити зміни до генерального плану, детального плану та проекту зонування територій можна лише один раз на п'ять років. Генеральний план, затверджений у встановленому порядку, не може бути змінений за ініціативою місцевої влади. При цьому містобудівне обґрунтування скасовується. Такий підхід має на меті упорядкувати забудову територій винятково відповідно до генерального плану незалежно від зміни місцевої влади та забудовників. Крім того, законом передбачено удосконалення всіх етапів містобудівної діяльності: від планувальної документації до введення в експлуатацію об'єкта. Зменшення кількості дозвільних і погоджувальних процедур, скорочення часу їх проходження покращать умови ведення бізнесу, сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості міст, притоку інвестицій у будівельну галузь, що дасть поштовх розвитку будівництва, зокрема житлового.

Правове регулювання цінової політики в муніципальному маркетингу визначає повноваження органів влади щодо встановлення цін та методи державного регулювання цін. Конституція України, Господарський кодекс України, Закон «Про місцеве самоврядування» надають виконавчим органам сільських, селищних, міських рад повноваження встановлювати тарифи (ціни) на оплату побутових, комунальних, транспортних та інших послуг, що їх надають підприємства та організації комунальної власності відповідної територіальної громади. У завдання муніципального маркетингу входить постійний моніторинг цін за трьома напрямками: вартість проживання на території; вартість ведення бізнесу, у тому числі розмір місцевих податків, зборів та платежів; вартість відвідування території (середня вартість добового перебування в місті, яку визначають з урахуванням проживання, харчування, проїзду в громадському транспорті, вартості вхідних квитків до музеїв, театру, розважальних комплексів тощо). І хоча у повноваження місцевих органів влади не входить встановлення цін, наприклад, на проживання в готелі, є ряд способів, які дозволяють їм регулювати і цю сферу. Наприклад, створення пільгових умов для відкриття недорогих готелів (хостелів), безкоштовна інформація про готелі з демократичними цінами в міських туристичних

[185] Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2011. – № 34. – С. 343.
[186] Інвесторів привабить Генеральний план [Електронний ресурс] // Урядовий кур'єр від 7.01.2011. – Режим доступу до електронної версії: http://www.ukurier.gov.ua/uk/news/investoriv-privabit-generalnij-plan/p/

інформаційних центрах, випуск туристичного квитка (наприклад, Віденський квиток дає пільги на проїзд у громадському транспорті, на відвідування міських пам'яток, Віденської опери, пільгові умови при відвідуванні кафе, національних ресторанів тощо).

Правове забезпечення функціонування каналів розподілу в муніципальному маркетингу передбачає врегулювання організації придбання ресурсів, відносини з посередниками, умови надання муніципальних послуг. Місцеві нормативні акти регулюють організацію роздрібної торгівлі (розміщення, зовнішня реклама, розпорядок роботи тощо), правила вуличної торгівлі містять заходи з вдосконалення механізму регулювання та здійснення контролю за організацією ринкової торгівлі. Актуальним є полегшення доступу громадян та підприємців до адміністративних послуг, які за своєю природою є державним продуктом, але їх доставка перекладена на муніципальні органи через систему дозвільних офісів та «універсамів адміністративних послуг»[187].

Правове забезпечення муніципальних комунікацій базується на загальнодержавних, місцевих нормативних актах та документах та на деяких міжнародних документах[188]. Так, наприклад, Відділ міжнародних відносин та зв'язків з громадськістю Чернівецької міської ради при формуванні методики процесів та їх виконанні керується Законами України «Про місцеве самоврядування», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про інформацію», «Про рекламу», «Про транскордонне співробітництво», «Про ратифікацію Європейської хартії регіональних мов або мов меншин», Указом Президента України «Про концепцію регіональної політики», Регламентом Чернівецької міської ради тощо. Розміщення рекламної інформації у місті Чернівцях базується на ст. 16 Закону України «Про рекламу» від 11.07.2003 року № 1121-IУ, ст. 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», керується Типовими правилами розміщення зовнішньої реклами, затвердженими постановою Кабінету Міністрів України від 29.12.2003 року № 2067, Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», рішеннями Чернівецької міської ради, наприклад, рішенням 23 сесії міської ради V скликання від 27.12.2007 р. № 489 «Про

[187] Семінар з пілотного впровадження універсамів адміністративних послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.pravo.org.ua/?w=r&i=&d=860

[188] Міжнародна торгова палата (МТП) прийняла та постійно допрацьовує ряд документів, що визначають різні аспекти маркетингової діяльності: Міжнародний кодекс маркетингових досліджень, Міжнародний кодекс просування товару, Міжнародний кодекс прямої поштової розсилки, Міжнародний кодекс рекламної практики. Міжнародний кодекс практики безпосередніх продажів.

затвердження величини плати за тимчасове користування місцями розташування зовнішньої реклами в м. Чернівцях та відміну раніше прийнятих рішень».

У посібнику «Інформаційна відкритість органів місцевого самоврядування»[189] розглянуто основні чинні (на час підготовки збірника) законодавчі акти, які встановлюють обов'язки органів місцевого самоврядування у сфері комунікацій (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Відомості про основні чинні законодавчі акти, які встановлюють обов'язки органів місцевого самоврядування щодо інформування про їх діяльність

Законодавчий акт	Основний зміст положень
Конституція України (ст. 34, 57)	Право вільного збирання, використання та поширення інформації, право громадян знати про свої права та обов'язки.
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 4, 7-9, 13, 14, 42, 59)	Принцип гласності місцевого самоврядування, засади проведення загальних зборів громадян, громадських слухань, здійснення місцевих ініціатив, оприлюднення актів місцевого самоврядування.
Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації»	Загальні засади співпраці ЗМІ та органів місцевого самоврядування, діяльності інформаційних служб органів місцевого самоврядування, порядок висвітлення діяльності аудіовізуальними та друкованими ЗМІ.
Закон України «Про інформацію» (ст. 1-10, 28-37)	Загальні засади доступу до інформації, режиму доступу (відкрита інформація та інформація з обмеженим доступом), надання та розгляд запитів про доступ до інформації та до офіційних документів.
Закон України «Про звернення громадян»	Механізми реалізації права громадян на звернення до органів влади та механізми розгляду звернень громадян.
Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» (ст. 5-10, 11-14)	Обов'язок оприлюднення регуляторних актів та інших документів у сфері регуляторної діяльності.
Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» (ст. 8)	Формування єдиної інформаційної політики з питань дозвільної системи у сфері господарської діяльності, оприлюднення та Вільний доступ до необхідної суб'єктам господарювання інформації для провадження ними господарської діяльності.
Закон України «Про планування і забудову територій» (ст. 9, 30-2, 30-3, 30-4, 30-5, 30-6)	Порядок оприлюднення містобудівної документації та її громадського обговорення.
Закон України «Про житлово-комунальні послуги» (ст. 7, 11, 16, 20, 21, 27,28)	Засади інформування громадян та громадського контролю у сфері житлово-комунальних послуг, публічності проведення конкурсів на надання послуг.
Закон України «Про боротьбу з корупцією» (ст. 5)	Заборона державним службовцям та іншим особам, уповноважених на виконання функцій держави, відмовляти фізичним та юридичним особам в інформації, надання якої передбачено правовими актами, умисно затримувати її, надавати недостовірну чи неповну інформацію.
Бюджетний кодекс України (ст. 28)	Доступність інформації про бюджет та його виконання.
Закон України «Про доступ до публічної інформації»	Визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації та інформації, що становить суспільний інтерес.

[189] Посібник розроблено в рамках діяльності коаліції з моніторингу інформаційної відкритості за підтримки проекту «Сприяння активній участі громадян у протидії корупції в Україні «Гідна Україна», що виконує Менеджмент Сістемс Інтернешнл (MSI) завдяки підтримці Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та Корпорації Виклики Тисячоліття (MCC).

Джерело: складено за посібником [190] та доповнено автором

Окремо варто згадати Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 року за № 2939-VI[191], засадничі принципи якого (прозорість та доступність інформації) роблять його одним з визначальних регуляторів муніципального маркетингу.

Існування таких негативних явищ як відчуженість органів місцевого самоврядування від населення, їх корпоратизація, закритість і непрозорість, нерозвиненість форм прямої демократії, відсутність у жителів навичок безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення визначає необхідність прийняття та запровадження певних демократичних заходів, зокрема:

- упровадження механізму партнерських відносин між органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- проведення широкої інформаційно-роз'яснювальної роботи;
- забезпечення належного представництва громадян у місцевих радах, територіальних громад у районних радах;
- внесення змін до законодавства про публічну службу в частині встановлення єдиних підходів та вимог до регулювання державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;
- забезпечення ефективного зворотнього зв'язку між державою та місцевим самоврядуванням у вигляді встановлення відповідних інституцій та створення системи консультацій між державними органами та органами місцевого самоврядування.

Законом «Про доступ до публічної інформації» визначають способи систематичного та оперативного оприлюднення нормативно-правових актів: в офіційних друкованих виданнях; на офіційних веб-сайтах у мережі Інтернет; на інформаційних стендах; будь-яким іншим способом.

Форми комунікації та використання нових інформаційних технологій є одними з маркетингових напрямів, які потребують корекції окремих положень законів та підзаконних нормативно-правових актів, постійного оновлення нормативно-правових актів суб'єктів системи місцевого самоврядування. Так, за останні три роки в Україні стрімко зросла кількість користувачів мережі Інтернет (за даними дослідження Інтернет-аудиторії в Україні, проведеного у лютому-березні 2011 року компанією InMind, 35%

[190]Інформаційна відкритість органів місцевого самоврядування : Посіб. для муніцип. посадовців / Авт. кол.: К. Рубановський та ін.; Заг. ред. О. Федорович. – Івано-Франківськ, 2009. – 96 с.
[191] Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, N 32, ст.314

українців віком понад 15 років (13,9 млн. осіб) користуються Інтернетом щонайменше раз на місяць. Наприкінці 2010 року Інтернет-користувачів було 33%[192]. Відповідно до результатів дослідження іншої компанії, Gemius, річний ріст української аудиторії Інтернету (станом на лютий 2011) становить 29,5% або близько 3,6 млн. користувачів)[193]. Активне використання Глобальної мережі Інтернет у діяльності місцевих органів самоврядування зумовлює впорядкування супроводження веб-сайтів та надання інформації з них, правил доступу громади до інформації, рівня «прозорості»інформації. НГО «Свобода слова» за підтримки Програми сприяння Парламенту ІІ підготувала звіт «Дослідження каналів комунікації, зокрема нових медіа-платформ, які використовують у трикутнику відносин «Органи виконавчої влади – Громадські організації – Засоби масової інформації»: проблеми і перспективи»[194], за результатами якого органам виконавчої влади та місцевого самоврядування рекомендовано докласти додаткових зусиль для збільшення своєї присутності в мережі Інтернет та використання нових комунікативних медіа-платформ. Це можливо тільки за умови змін до чинних нормативно-правових актів, що регулюють процес комунікації органів державної влади та місцевого самоврядування з громадськістю та ЗМІ, враховуючи розвиток нових медіа-платформ:

- до Закону України «Про звернення громадян» – стосовно форм подання звернень громадян в електронному форматі;
- до Закону України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» – щодо розширення переліку форм оприлюднення інформації про діяльність органів виконавчої влади, який би включав сучасні канали й інструменти комунікації;
- до Постанови Кабінету Міністрів від 4 січня 2002 р. № 3 «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» – стосовно присутності органу виконавчої влади у соціальних мережах.

Актуальним для регіонального розвитку та просування

[192]Популярність Facebook в Україні різко впала, проникнення Інтернету зросло // Телектитика: http://www.telekritika.ua/news/2011-04-14/61985

[193]Результати дослідження Інтернет-аудиторії Gemius Ukraine // Gemius: http: //www.gemius.com/ua/ru_-products_gemius_audience_results/u

[194] Звіт за результатами експертного дослідження «Дослідження каналів комунікації, зокрема нових медіа-платформ, які використовуються у трикутнику відносин «Органи виконавчої влади – Громадські організації – Засоби масової інформації»: проблеми і перспективи» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pdp.org.ua/images/stories/materials/2011_May_Zvit_Last.pdf

окремих міст, підтримки місцевих виробників є удосконалення законодавчого врегулювання процедури формування іміджу території (країни регіону, міста), захисту спеціальних знаків для маркування та ідентифікації місця походження, наприклад, захист географічних характеристик продукції, місця її виробництва / походження, юридичне оформлення місцевих брендів.

Аналітики НІСД дослідили нормативно-правове забезпечення діяльності з формування іміджу держави [195]. Актуальність цього завдання зумовлена підготовкою до Євро-2012; презентацією Стратегії позиціонування України за кордоном[196] (24 березня 2011 р.) та широкою суспільною дискусією; новизною та складністю самого процесу іміджування для органів державної влади[197], а відтак, і нагальною потребою пошуку ресурсів його оптимізації; переосмислення пріоритетів державної політики у відповідній сфері та необхідністю розроблення іміджевої програми за кращими світовими стандартами та професійно виконаної реклами[198] (6 квітня 2011 р.). У записці вказується, що на розв'язання завдання формування іміджу держави безпосередньо спрямовані такі нормативно-правові акти: Програма «Інвестиційний імідж України» (2002-2010 рр.), Державна програма забезпечення позитивного міжнародного іміджу України на 2003-2006 рр., Державна цільова програма формування позитивного міжнародного іміджу України на період до 2011 року та поки що не унормована Стратегія позиціонування України за кордоном[199]. На особливу увагу (з огляду на глибину аналізу проблем та шляхів їх подолання) заслуговує Проект Концепції Державної програми формування позитивного міжнародного іміджу України на 2007-2010 роки, розроблений Міністерством закордонних справ. Окремі аспекти розкриваються у нормативних документах, що регулюють туристичну діяльність: Державна програма розвитку туризму на 2002-2010 роки, Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку туризму і курортів в Україні», Стратегія розвитку туризму і курортів, Проект Державної цільової програми розвитку туризму і

[195]Баровська А.В. Понятійно-категоріальний апарат інформаційної сфери: правовий аспект. Аналітична записка [Електронний ресурс] // А.В.Баровська. – Режим доступу : http://www.niss.gov.ua/articles/532/

[196] Презентовано Стратегію позиціонування України за кордоном [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=244157980&cat_id=244276429

[197] Проект Концепції Державної програми формування позитивного міжнародного іміджу України на 2007-2010 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.mfa.gov.ua/mfa/ua/publication/content/6652.htm

[198] Янукович отругал Азарова за то, что Украину считают Тмутараканью // forUm. – 2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://for-ua.com/politics/2011/04/06/172136.html

[199] Стратегія позиціонування України за кордоном [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://brandukraine.org/u/

курортів на 2011–2015 роки[200]. Крім того, існують рамкові нормативно-правові акти та законопроекти в інформаційній сфері, що так чи інакше розглядають питання формування іміджу держави: Рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про невідкладні заходи щодо забезпечення інформаційної безпеки України», Доктрина інформаційної безпеки України[201], Проект Закону України «Про Концепцію державної [національної] інформаційної політики»[202], Концепція проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики»[203].

Ми цілком підтримуємо висновки автора аналітичної записки стосовно наявності понятійно-категоріального дисонансу у сфері формування іміджу України, що виявляється в ототожненні багатьох понять та явищ, виявив нагальну необхідність реформування іміджевої політики України та доцільності ухвалення єдиного рамкового нормативно-правового документа з метою узгодженого та несуперечливого представлення логічної основи та засобів формування державного іміджу як цілісної системи. На наш погляд, уточнення потребує і категорійний апарат усіх нових сфер територіального управління – територіального (регіонального, муніципального) менеджменту, територіального (регіонального, муніципального) маркетингу, регіональної та міської логістики, управління брендами міста та територій тощо.

Процес відродження і розвитку місцевого самоуправління в Україні проходить непросто. Хоча в основному створена законодавча база на рівні держави і в регіонах сформовано дієві муніципальні органи влади, вочевидь відстає найістотніше – формування економічних основ і фінансової бази місцевого самоврядування. Головне в цих умовах – навчитися ефективній роботі, спрямованій на підвищення якості життя населення, на задоволення потреб усіх цільових аудиторій – жителів, бізнесу, інвесторів, туристів та відвідувачів. Для того, щоб місцеве самоуправління виправдало очікування громади, необхідні кваліфіковані, теоретично підготовлені кадри, здатні ефективно

[200] Державна цільова програма розвитку туризму і курортів на 2011–2015 роки : проект [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.tourism.gov.ua/catalog/docs/00000538.doc

[201] Доктрина інформаційної безпеки України : указ Президента України від 8 липня 2009 року № 514/2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=514%2-F2009&new=1

[202] Про Концепцію державної інформаційної політики : проект закону України від 13.10.2010 р. № 7251 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?id=&pf3511=38772

[203] Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики»: розпорядження Кабінету Міністрів України № 85-р від 13.01.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=85-2010-%F0&new=1

управляти в ринковому середовищі муніципальною власністю, включаючи власність на землю та інші природні ресурси, муніципальними фінансами, муніципальними підприємствами й установами, об’єктами міської інфраструктури і соціальної сфери, розробляти і реалізовувати муніципальні програми розвитку й інвестиційні проекти, залучати до цієї роботи широкі верстви населення і суспільні об’єднання громадян. Йдеться про оволодіння керівниками і фахівцями органів місцевої самоуправління сучасними муніципальними технологіями і методами муніципального маркетингу.

Таким чином, наявність, використання та удосконалення нормативно-правової бази дасть можливість сформувати систему муніципального маркетингу, реалізувати інтереси та задовольнити потреби як внутрішніх, так і зовнішніх суб’єктів.

РОЗДІЛ 2
СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЙ МУНІЦИПАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

2.1. Ситуативні концепції муніципального маркетингу

У попередньому розділі нами визначено ряд концепцій муніципального маркетингу, які базуються на етапах процесу зміни ставлення муніципальної влади до цільових аудиторій та зовнішніх партнерів, виділених А. Шромніком[204], на етапах еволюції системи самоврядування відповідно до методів державного впливу на ці процеси, запропонованих О. Скороход[205], ретроспективного аналізу розвитку місцевого самоврядування у конституційній та політичній системі України, здійсненого О. Батановим[206], тенденціях розвитку міст та наших поглядах на періодизацію цих процесів, сформованих на основі оцінки реальної практики цільової орієнтації місцевого управління та його інструментального підкріплення.

Ситуативні концепції, які, на думку Тіма Андлера[207], реалізуються згідно з «неокласичною парадигмою»[208], набули широкого розповсюдження в практиці управління українськими містами та є об'єктом дослідження вітчизняних та зарубіжних учених: як інструмент вирішення міських проблем його розглядають О. Лавров, В.Сурнін, Е. Кошеварова, Ю. Старцев, як інструмент формування унікальних характеристик міста – С. Андрєєв, Є.Голубков, Г. Даффі, В. Зотов, З. Макашева, Н. Ніколаєва, О. Панкрухін (1999 р.), В. Старовойтов, як інструмент підвищення інвестиційної привабливості – В. Вакуленко, О. Гапоненко, П. Ґудзь, М. Ґудзь, Б. Грінчель, Дж.Лоуренс, К. Норкін, Т. Орлова, М. Опперман, О. Фінагіна та ін. Практично ніхто з дослідників не ідентифікував концепцію, в рамках якої він дав своє визначення територіального чи муніципального маркетингу, але цільові орієнтири та інструменти, якими вони оперують, дають нам змогу це зробити.

Виробнича концепція муніципального маркетингу в Україні

---

[204] Szromnik A. Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku. – Kraków: Oficyna, 2008. – С.58.

[205] Скороход О.П. Еволюція системи місцевого самоврядування в Україні: державно-управлінських аспект / О.П.Скороход // Держава та регіони: Серія: Державне управління, 2010. – № 2. – С.171-177.

[206] Батанов О.В. Муніципальна влада в Україні : проблеми теорії та практики. / О.В.Батанов; [відп. ред. М. О. Баймуратов]; НАН України, Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького. — К.: Юрид. думка, 2010. – С.272-286.

[207] Панкрухин А.П. Логика развития и сущности маркетинга / А.П.Панкрухин // Практический маркетинг. – 2009. – № 5. – С. 3-14.

[208] Парадигма – вихідна система понять, яка відображає розуміння суттєвих рис дійсності, моделі постановки проблем та їх вирішення, вибору відповідних методів, яка панує в науковій спільноті протягом певного історичного періоду та яка знаменує собою певний етап у розвитку теорії.

формувалася у 1990-1996 рр. XX ст., коли активізувалися процеси «роздержавлення» місцевих органів управління, були запроваджені елементи моделі національного місцевого самоврядування і сформована радянсько-муніципальна модель місцевого самоврядування[209]. Можливість використання маркетингових інструментів у процесах місцевого самоврядування була підкріплена спробами перерозподілу влади між центром та регіонами. Було ухвалено Закон «Про місцеві ради народних депутатів, місцеве та регіональне самоврядування в Україні» (1990 р.) та його наступні редакції (1991 р., 1992 р.), які визначили, що територіальною основою місцевого самоврядування є сільрада, селище, місто, а регіонального – район та область, законодавчо закріпили деконцентрацію влади на рівні місцевого самоврядування, тобто виділили представницькі та виконавчі органи влади, розширили самоврядність громадян у населених пунктах. Формуванню інституційних умов розвитку місцевого самоврядування на маркетингових засадах сприяло утворення Асоціації міст України та громад (1992 р.), Фонду сприяння становленню і розвитку місцевого і регіонального самоврядування України (створений у 1992 р., а у 2010 р. реорганізовано у Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню).

Епоха 90-х років в Україні характеризувалася початком приватизаційних процесів, які активно розпочалися саме у сфері міського господарства (об'єкти приватизації Групи А, Групи Ж Державної програми приватизації[210]), хаотичним розвитком місцевих ринків, високим рівнем інфляції, низькими реальними доходами жителів міста і відповідно масовою несплатою комунальних послуг, тотальним дефіцитом як споживчих товарів, так і ресурсів для забезпечення нормального функціонування міст, бартеризацією обмінних процесів, втратою централізованого товаро- та ресурсопостачання, що існувало в СРСР, переважанням ситуаційного управління в організації товароруху, інформаційними «прогалинами» в організації ведення місцевого бізнесу тощо.

Місцеве самоврядування зіткнулося з цілою низкою перешкод. У сфері економіки – з тривалим становленням ринкових відносин, формуванням муніципальної власності. У фінансовій сфері – з

[209] Кампо В.М. Конституційно-правові проблеми державної муніципальної політики в Україні: теорія і практика // Актуальні проблеми політики: зб. наук. праць / Гол. ред. С.В.Ківалов. – Одеса, 2003. – Вип.16. – С.179.

[210] Закон України «Про Державну програму приватизації»// Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2000. – № 33-34. – С. 272.

незбалансованістю місцевих бюджетів, обмеженістю їх доходної бази і залежністю від зовнішніх джерел фінансування. У соціальній сфері – розпадом колишніх соціальних зв'язків, втратою деяких традиційних цінностей, ідеалів, загальним зниженням рівня життя і багатьма іншими[211]. Разом з делегованими повноваженнями вітчизняні місцеві органи влади отримали повну відповідальність за забезпечення муніципальних суб'єктів колективними умовами життєдіяльності. Тому були змушені шукати найбільш оптимальні механізми забезпечення доступності базових потреб функціонування міста завдяки пошуку джерел зниження витрат на створення муніципального продукту та узгодження різнорівневих економічних інтересів. Одним з таких механізмів був і залишається муніципальний маркетинг, який в Україні в той час ще не був конкретизований ні як вид діяльності, ні тим більше як філософія взаємодії, тому його концепцію того періоду ми можемо ідентифікувати як виробничу.

В основі виробничої концепції муніципального маркетингу лежить вирішення конкретних міських проблем завдяки зростанню обсягів виробництва існуючого асортименту муніципальних послуг за рахунок ресурсів, які є в розпорядженні органів місцевого самоврядування (природнокліматичні ресурси, фінансові ресурси, підприємства та інші виробничі фонди, кадровий потенціал, організаційні ресурси, управлінські ресурси тощо). Головною метою, на яку орієнтується в цьому випадку місцева влада, є удосконалення виробництва суспільних благ для задоволення базових потреб жителів. Думка населення щодо кількості та якості суспільних благ, а також тенденції ринкового розвитку у виробничій концепції є другорядними чинниками. З елементів комплексу маркетингу наявний тільки «продукт», потреби в інших елементах немає, оскільки будь-який створюваний муніципальний продукт, навіть сумнівної якості (лімітована подача води, електроенергії, зубожілі міські лікарні та дитячі установи) споживався. Ціноутворення базується на витратному методі і визначається вартістю затрачених ресурсів та затратами на експлуатацію та утримання соціальної та комунальної інфраструктури.

У рамках *виробничої концепції муніципальний маркетинг визначається нами як діяльність, спрямована на задоволення*

[211] Шамхалов Ф.И. Государство и экономика: (власть и бизнес) / Ф.И.Шамхалов. – М.: Изд-во «Экономика»«, 1999. – 414 с.

базових потреб населення міста та його відвідувачів шляхом виробництва суспільних благ та перерозподілу ресурсів для стабільного функціонування міста. Д. Візгалов[212] такий підхід називає так: «Маркетинг як інструмент вирішення конкретних міських проблем». Він наводить приклад місцевих громад в американських і європейських містах, які, починаючи перші проекти щодо вирішення міських інтересів, не розглядали маркетинг як регулярну системну діяльність, а як інструмент вирішення короткотривалих та конкретних завдань: налагодити систему вивезення сміття, знайти кошти на реконструкцію очисних споруд, цікаво відзначити міське свято. Успішно вирішивши ці проблеми за допомогою маркетингових інструментів, вони починали застосовувати їх і в інших сферах управління містом. Таким чином, маркетингова діяльність стала у свій час однією з найважливіших управлінських технологій вирішення міських проблем.

Товарна концепція муніципального маркетингу в Україні реалізувалася на основі конституційного визнання та гарантування місцевого самоврядування, зокрема закріплення в положеннях Конституції України прав територіальної громади на володіння та розпорядження матеріально-фінансовими ресурсами, визначення механізму реалізації майнових прав територіальних громад. Було визначено механізм реалізації майнових прав територіальних громад – безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування управляти майном, що є в їх комунальній власності; затверджувати програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролювати їх виконання; затверджувати бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролювати їх виконання; встановлювати місцеві податки і збори відповідно до Закону; утворювати, реорганізовувати та ліквідовувати комунальні підприємства, організації й установи, а також контролювати їх діяльність; вирішувати питання місцевого значення, віднесені до їхньої компетенції. Укладення Конституційного договору, прийняття чинної Конституції, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та ратифікація у 1997 р. Європейської хартії місцевого самоврядування заклали основи запровадження «лібералізованої моделі місцевого

[212] Визгалов Д.В. Маркетинг города: практики в поисках теории / Д.Визгалов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 3(65). – С. 78-85

самоврядування»[213], підтвердили «прагнення України відійти від пострадянської (бюрократичної) моделі зі значною централізацією владних повноважень та фінансових ресурсів у руках виконавчої влади, надмірною адміністративною опікою за органами місцевого самоврядування з боку держави, здійснити перехід до європейської моделі з широкою децентралізацію управління на засадах субсидіарності»[214].

Визначення муніципального маркетингу в рамках товарної концепції дають В. Зотов, З. Макашева, які розуміють його як «систему управління, спрямовану на вивчення і врахування попиту, пропозицій і вимог ринку для більш обґрунтованої орієнтації органів влади системи муніципального управління на задоволення потреб жителів муніципального утворення в товарах і послугах промислової та невиробничої сфери» [215]. Основним завданням муніципального маркетингу вчені вважають створення органами влади такої системи муніципального управління, яка б забезпечила задоволення потреб жителів у товарах і послугах, хоча обмеження тільки цією цільовою аудиторією є, на наш погляд, недоліком наведеного визначення. Саме в рамках товарної концепції постає, але не реалізується питання врахування потреб усіх груп споживачів, що для муніципального маркетингу означає потреби населення, зовнішніх та внутрішніх інвесторів, відвідувачів, туристів тощо.

На наш погляд, в основі реалізації *товарної концепції муніципального маркетингу лежить діяльність, спрямована на удосконалення якості муніципального продукту та визначення унікальних характеристик міста, які дозволяють сформувати додаткові ресурси для його функціонування та привернення уваги усіх зацікавлених сторін.* З приводу унікальності характеристик окремих територій О. Панкрухін наводить вислів відомого економіста І. Вернадського: «Кожна місцевість має свій ідеал, кожна країна – свої форми удосконалення, які є чужими для інших місцевостей. У цьому переважно і криється головна причина тих відмінностей, які існують у господарському, громадському та

[213] Батанов О.В. Муніципальна влада в Україні : проблеми теорії та практики / О.В.Батанов; [відп. ред. М.О.Баймуратов]; НАН України, Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького. — К.: Юрид. думка, 2010. – С. 274.

[214] Скороход О.П. Еволюція системи місцевого самоврядування в Україні: державно-управлінських аспект / О.П.Скороход // Держава та регіони: Серія: Державне управління, 2010. – № 2. – С.174.

[215] Зотов В.Б., Макашева З.М. Муниципальное управление: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С. 23.

політичному становищі»[216]. Ці «ідеали» та «форми удосконалення» складають суть унікальних характеристик територій, які спроможні стати об'єктом «виваженого маркетингового аналізу»[217].

Одним із проявів реалізації товарної концепції муніципального маркетингу можна вважати рекреаційні дестинації[218], тобто території, які мають певні межі, можуть приваблювати та задовольняти потреби різних груп відпочиваючих. Об'єктами дестинації є природні пам'ятки, історична спадщина, місця відпочинку, мінеральні джерела, термальні ресурси, водні, лісові, повітряні та кліматичні ресурси, об'єкти культури, спорту, охорони здоров'я, заклади розміщення туристів, заклади розважальної індустрії тощо.

Рекреаційна дестинація є одним з інструментів муніципального маркетингу, її репутація та імідж приваблюють туристів, є мотивуючим чинником першого, а головне – повторних візитів. На базі традиційних кліматичних, бальнеологічних та грязьових курортів з'явилися нові форми оздоровлення, які посилюють привабливість дестинацій – SPA, wellness, fitness. Серед прикладів рекреаційних дестинацій в Європі ми б назвали чеські Карлові Вари, Тепліце, Маріанські лазні, завдяки яким Чехія посідає місце лідера за числом іноземних туристів, що прибувають саме на курортно-санаторне лікування, Баден-Баден (Німеччина), Віши, Евіан (Франція), Трускавець, Крим (Україна), Великі Сочі та Кавказькі Мінеральні Води (Росія), Юрмала (Латвія), курорти Мертвого моря (Ізраїль) тощо. Навіть цілі країни позиціонують себе як рекреаційні дестинації, зокрема Угорщина, в якій завдяки геологічним особливостям досить рано розвилася бальнеологічна культура, яка нараховує сьогодні понад 100 бальнеологічних курортів. Термальні купальні в Будапешті, Балатонфюреде, Балфі, Дюлі, Хайдусобосло, Харкані, Хевізі, Шарварі та Залакароші входять до числа найбільш знаменитих європейських курортів і є рекреаційною дестинацією, яка приваблює мільйони туристів, відвідування яких входить у програми усіх туристичних маршрутів.

Попри масу позитивних рис цієї концепції, пов'язаних з інноваційністю, технологічністю, якісними змінами муніципального продукту, серед її недоліків ми б зазначили перетворення процесу

[216] Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. 2-е изд., допол. / А.П.Панкрухин. – Питер: СПб: 2006. – С. 11.
[217] Беляев В.И. Маркетинг территорий и преодоление депрессивного состояния регионов России / В.И.Беляев // Вестник Томского государственного университета. Региональная экономика. – 2008. – № 4. – 49 с.
[218] Буднікевич І.М. Напрямки маркетингових досліджень рекреаційно-туристичної сфери Чернівецької області: стан та перспективи розвитку / І.М.Буднікевич, О.В.Кифяк // Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 3. – С.122-127.

удосконалення та покращення на своєрідну самоціль муніципалітету, оскільки думка споживачів враховувалася все ще недостатньо. Подальший розвиток муніципального маркетингу в межах товарної концепції передбачає більш чітку ідентифікацію цільової аудиторії міст та активізацію застосування маркетингових інструментів для просування особливих характеристик міста. Якщо ці характеристики позитивно сприймаються споживчою аудиторією, то муніципалітет і надалі підтримує товарну концепцію маркетингу. Яскравим прикладом реалізації цієї концепції маркетингу, як наскрізної ідеології розвитку, є російські міста Великий Устюг та Мишкін. Маркетингові технології, які були застосовані для просування міст, дозволили завоювати статус найбільш популярних та привабливих міст Росії (табл. 2.1).

У м. Великий Устюг робота з підготовки та організації зимового туристичного сезону доведена до автоматизму, місто щодня може прийняти 3100 відвідувачів[219], але існує ряд серйозних недоліків і проблем, які знижують ефективність маркетингових програм і які, на наш погляд, стосуються реалізації маркетингової товарної концепції і в практиці українських міст: зростання цін, невідповідність якості наданої послуги та її вартість, низький рівень підготовки персоналу, недостатнє відображення тематики в брендингу міста, відірваність розвитку тематичного центру та регіону, низький рівень інфраструктурного забезпечення туристичних маршрутів (санітарно-гігієнічні пункти, місця відпочинку, заклади харчування та ін.).

Інструменти розвитку м. Чернівців, які використовуються з 1996 р., ідентифіковані нами як такі, що відносяться до товарної концепції. Як вихідними умовами формування унікальної пропозиції було прикордонне розміщення міста, схильність місцевого населення до комерційного підприємництва, важкі економічні умови в місті у зв’язку із закриттям промислових підприємств. Таким чином, було обрано точку диференціації – «торгове місто», де у 1996 році розпочало свою діяльність комунальне підприємство Міський торговельний комплекс «Калинівський ринок». Це був перший великий речовий ринок України (площа – 32,42 га, розміщено 9 760 об’єктів торгівлі, середньоденна кількість тих, хто є на ринку, понад 9,4 тис. осіб, відвідувачів ринку – 13 тисяч осіб).

[219] Итоги туристического сезона [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http: //www.ustgazeta.ru/2009-08-30-19-42-57/38-4-410-280110/506-2010-01-29-19-32-41

Таблиця 2.1

Практична реалізації товарної концепції муніципального маркетингу

Місто	Новий статус	Інструменти реалізації	Результат
Великий Устюг (Росія, Вологодська обл., населення – 32 тис. осіб) Сайт міста – www.v-ustug.ru/ Сайт «Дім Діда Мороза» – www.dom-dm.ru/news	Батьківщина та офіційна резиденція Діда Мороза. Проект розвивається з 1998 р. Інвестиції – кошти обласного бюджету, нафтових, газових та хімічних компаній. Загальна сума столичних інвестицій у проект «Дід Мороз» склала не менше 2 млрд. руб.	- Розроблено оригінальний фірмовий стиль: бренд, кольоровий друк для кореспонденції, салоган, поштовий конверт, бланк листа, футляр для фотографій. - Зареєстровано товарний знак та логотип. - Налагоджено випуск сувенірів, товарів народного вжитку та продуктів харчування, лікеро-горілчаних виробів під брендом «Великий Устюг – столиця Діда Мороза». - Випущена художня поштова марка «Великий Устюг – столиця Діда Мороза». - Сформована збутова мережа із залученням Пошти Росії: кіоски, спеціалізоване поштове відділення. - Налагоджена інфраструктура для туристів: особистий офіс Діда Мороза, розважальний центр «Володіння Діда Мороза, готельний комплекс, спортивні площадки». - Весною – проводи Діда Мороза. Влітку – святкування Дня міста Діда Мороза. - Реалізація ряду спільних проектів: «Кострома – батьківщина Снігуроньки», «Архангельськ – батьківщина Сніговика», «Карельський морозець Паккайне». - Засновані нові традиції: день народження «Діда Мороза», міжрегіональна естафета «Новорічна подорож Діда Мороза», акції «Космічне послання Діда Мороза». - Налагоджені туристичні поїзди у Великий Устюг з Москви, Санкт-Петербургу, Вологди, розроблені спеціалізовані автобусні подорожі. - Активізували жителі навколишніх сіл, почали активніше пропонувати свої вироби туристам. Почав розвиватися «сільський туризм». - Проведено оцінку санітарного стану об'єктів інфраструктури, розташованих на шляху з Вологди до Великого Устюга. - Інтерактивна карта міста.	Обсяг кореспонденції – більше 100 тис. листів у рік., у 2009 р. – 157 тис. З початку проекту більше 1 млн. листів від дітей з різних країн. Товарооборот у місті за перший рік зріс у 15 разів. У місті знизилося безробіття та злочинність. У 1998 р. регіон відвідало 2 тис. гостей, у 1999 – 40 тис., у 2000 – 84 тис., 2004 – більше 100 тис., у 2007 – 164 тис., у 2009 р. – 204 849 осіб, у 2010 р. – зростання на 12%.
Мишкін (Росія, Ярославська обл., населення – 13,2 тис. осіб) Сайт міста – www.myshgorod.ru	Світова столиця Мишей. Проект розвивається з 1996 р.	- Музей Миші – єдиний у світі. - Новим брендом міста проголошені валянки, що дозволило відкритий музей. - Проведено Міжнародну конференцію біологів-фахівців з гризунів. - У серпні 2008 року в місті вдруге відбувся міжнародний фестиваль «Миша-2008», в ході якого було відкрито Палац миші («Мишині палати»). - Запущено проект «Місто майстрів «Мишгород».	Туристична привабливість міста за 2-3 роки зросла у кілька разів.

Джерело: складено автором на основі [220]; [221]; [222]; [223]

[220] Власова Н. Великий Устюг – родина Деда Мороза. / Н.Власова // Маркетинг городов и регионов. – М.: CMD, 2010. – С. 114-116.
[221] Сайт міста Мишкін – www.myshgorod.ru
[222] Сайт міста Великий Устюг– www.v–ustug.ru/

Розвиток МТК «Калинівський ринок» тривалий час відбувався за рахунок розширення земельної ділянки, встановлення тимчасових торгових точок контейнерного типу. В останні роки почалося будівництво стаціонарних закладів торгівлі, розвиток інфраструктури, але міста-конкуренти – Хмельницький, Одеса – за цей час набагато швидше вловили споживчі тенденції стосовно комфортності здійснення покупок, вимог до якості інфраструктури, логістичного комфорту. Місто Чернівці втратило можливість створити унікальну інвестиційну пропозицію, яку ми ідентифікуємо як торговельний кластер «Калинівський ринок». Тепер необхідно розпочинати все спочатку, але вже не спонтанно, а на основі технологій стратегічного маркетингового планування.

З початку XXI ст. «ринок» українських міст почав переходити зі стадії «ринок продавця» до стадії «ринок покупця» з усіма можливими наслідками для міст, більшість з яких сформували свою «унікальну торговельну пропозицію», яка досить часто копіювала сусідні міста. Якщо місто не має чітко вираженої унікальності або набір його характеристик подібний для декількох міст, розташованих в одному регіоні (області, країні), то в результаті конкурентної боротьби за ресурси та інвестиції переваги отримає те місто, муніципалітет якого орієнтується на збутову концепцію муніципального маркетингу. Для просування міста та стимулювання збуту використовують такі інструменти, як привабливі ціни для перебування відвідувачів, кращі тарифи на комунальні послуги, мінімальні витрати підприємців для входу та виходу з ринків, спеціальні умови ведення бізнесу (ВЕЗ, СЕЗ, кластери), оптимальні ««умови постачання» та якість муніципального продукту.

Визначення, запропоноване П. Ґудзь[224], трактує маркетинг міста саме в рамках цієї концепції – діяльність органів місцевої влади з розробки, просування і споживання міського продукту з метою задоволення потреб жителів і туристів і зростання фінансових надходжень до міського бюджету. В іншій статті учений разом із співавтором М. Ґудзь сформував етапи маркетингового керування містом, які, на наш погляд, цілком відповідають збутовій концепції [225]:

---

[223] Сайт «Дом Деда Мороза» – www.dom-dm.ru/news

[224] Гудзь П.В. Маркетинговое управление обеспечения конкурентного преимущества курортного города / П.В.Ґудзь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.euroway.berdyansk.net/nauka_konf8-3.doc.

[225] Ґудзь П.В., Ґудзь М.В. Науково-методичні підходи до розробки плану маркетингу курортного міста / П.В.Ґудзь, М.В.Ґудзь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_-Gum/En/EM/2008_5_1/Zbirnik_EM_08_1_131.pdf

- дослідження кон'юнктури внутрішніх (міських) і зовнішніх (регіональних, національних, міжнародних) ринків товарів і послуг, купівельного попиту, аналіз конкурентного середовища й інноваційних технологій муніципального управління;
- проектування й розробка міських маркетингових продуктів, здатних щонайкраще задовольнити потреби жителів і туристів у якісному середовищі життєдіяльності й рекреації;
- реалізація маркетингових продуктів, висококласне сервісне обслуговування, соціальний захист громадян;
- організація післяпродажного обслуговування й установлення каналів зворотного зв'язку в системі «орган територіального самоврядування (місцева влада) – суб'єкти господарської діяльності (бізнес) – покупці (туристи, міські жителі, органи самоорганізації, громадські організації)».

Орієнтація на потреби споживачів була зафіксована в Законі України «Про органи самоорганізації населення»[226], де визначено правовий статус, порядок організації та діяльності представницьких органів, що створюються жителями для вирішення окремих питань місцевого значення та їх основне завдання: «створення умов для участі жителів у вирішенні питань місцевого значення в межах Конституції і законів України; задоволення соціальних, культурних, побутових та інших потреб жителів шляхом сприяння у наданні їм відповідних послуг; участь у реалізації соціально-економічного, культурного розвитку відповідної території, інших місцевих програм». Прийняття Бюджетного кодексу України дозволило містам отримати врегульований механізм розподілу і перерозподілу фінансових джерел та ресурсів між бюджетами різного рівня, прийняття Земельного кодексу України – окреслити права органів місцевого самоврядування як суб'єктів володіння, користування і розпорядження землею та ін. Закон України «Про інвестиційну діяльність»[227] визначив роль та місце місцевих органів державної влади й управління в процесах регулювання, управління, оцінки та ціноутворення в інвестиційній діяльності, поправки до Закону України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон»[228] – активізувати залучення

[226] Про органи самоорганізації населення : Закон України [від 11.07.2001 р.] // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – 30 листопада.
[227] Закон України «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1560-12
[228] Закон України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон» №N 2673-XII, 13.10.1992 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon.nau.ua/doc/?code=2673-12

іноземних інвестицій у міста, налагодити співпрацю з іноземними інвесторами підприємницької діяльності для нарощування експорту товарів і послуг, поставок на внутрішній ринок високоякісної продукції та послуг, залучити та впровадити нові технології, ринкові методи господарювання, розвинути ринкову інфраструктуру міст, прискорити розвиток міст та регіонів України.

Ідея формування спочатку вільних економічних зон у рамках певного регіону (ВЕЗ), а пізніше спеціальних (локальних) економічних зон (СЕЗ) передбачала створення особливих умов для розвитку муніципальних утворень, які можуть довести наявність виробничої та ресурсної бази, економічних, соціальних, освітніх, культурних переваг порівняно з іншими містами, і просувалася в Україні досить активно. Обґрунтування та презентація таких проектів здійснювалися на основі використання методології маркетингу: досліджувалися чинники зовнішнього та внутрішнього середовища; розроблялися напрямки залучення інвестицій, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, збільшення поставок на внутрішній ринок високоякісних товарів та послуг; обґрунтовувалося створення сучасної ринкової інфраструктури; презентувалися заходи підвищення туристичної привабливості територій тощо. Розвиток СЕЗ закінчився у 2004 р., коли були скасовані пільги, якими користувалися суб'єкти, що розташовані у такій зоні, та були змінені основні норми Закону[229]. Сьогодні (у зв'язку з масштабними проектами реформ) ведеться багато дискусій про роль ВЕЗ та СЕЗ як ефективних інструментів поліпшення бізнес-клімату та необхідність їх відновлення для економічного розвитку та підвищення конкурентноспроможності країни. На наш погляд, можна розглядати створення саме спеціалізованих економічних зон, які будуть вирішувати локальні проблеми за активної участі та в інтересах усіх стейкхолдерів: місцевої бізнес-спільноти, представників муніципалітету, міської ради, населення. Одним з вагомих показників, який значно вливає на прийняття рішення щодо території розміщення торговельної мережі при реалізації стратегії регіонального розвитку, є визначення конкурентного поля невеликих локальних компаній, що використовують спрощені режими оподаткування. За оцінками експертів, торговельні мережі, які змушені платити ПДВ, програють дрібному бізнесу до 15%

[229] Закон України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон» №N 2673-XII, 13.10.1992 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon.nau.ua/doc/?code=2673-12

рентабельності[230], а отже, ризикують втратою конкурентноспроможності, а місто втратою інвестора.

Д.Візгалов характеризує цю концепцію як «місто на продаж», в якій «місто сприймається як «товар», який можна з вигодою продати споживачам – інвесторам, туристам або власному населенню. … Місто продає себе, продаючи свої послуги, інфраструктуру»[231]. М. Опперманн вважає його способом залучення на територію туристів [232], а К. Норкін[233] – засобом відповіді на сучасні виклики та протиріччя розвитку, з якими зустрічається сучасне місто, а В. Вакуленко[234] роль міського маркетингу вбачає у його можливостях ефективно підтримувати місцевий економічний розвиток, залучати інвестиції для перетворення міста в полюси зростання та забезпечення його процвітання. Л. Петкова та В. Проскурін[235] визначили, що муніципальний розвиток, як базований на громаді, підтриманий владою комерційно зорієнтований процес, що покращує якість життя громади, як основний інструмент забезпечення умов ефективної діяльності на території громади місцевих суб'єктів та залучення нових економічних агентів повинен використовувати муніципальний маркетинг.

Сьогодні орієнтація на збутову концепцію муніципального маркетингу активно використовується при залученні у місто девелоперських компаній та торговельних мереж національного та міжнародного формату. За даними Української торговельної ліги[236], сегмент торговельної нерухомості був визнаний найменш постраждалим від кризи: за 2009 р. обсяг нової пропозиції торговельної нерухомості в столиці склав ~143 тис.м^2 GLA. В 2010 році очікується подальший розвиток сегмента, що приведе до зростання обсягу комерційної нерухомості. Тільки деякі з міст України, в т.ч. м. Чернівці, демонструють європейські показники насиченості професійними приміщеннями на 1000 жителів: Варшава – 700; Прага – 610; Будапешт – 550; Чернівці – 500; Берлін

[230] Морозова С. Опыт создания торговой сети в регионах /С.Морозова // Финансовый директор. – 2006. – №15. – С.45-49.
[231] Визгалов Д. Развитие российских городов: виды на будущее / Д.Визгалов // Маркетинг городов и регионов. – М.: CMD, 2010. – С.35-36.
[232] Opperman M International tourism and regional development in Malaysia. TESG, 1994.
[233] Норкин К. Б. «Золотой петушок» стратегического назначения // Московская промышленная газета. – 2001. – № 37. – 20-26 сентября.
[234] Вакуленко В. Міський маркетинг як інструмент стратегічного планування економічного розвитку міста // Управління сучасним містом. – 2002. – № 4-6. – С.92.
[235] Петкова Л. Муніципальні інвестиції та кредити: навч. посібн. / Л.Петкова, В.Проскурін. – К., 2006. –158 с.
[236] Торговая недвижимость Украины. Украинская гильдия торговли // Материалы конгресса по продвижению и развитию городов. Москва, 28-29 апреля 2010 г. (з особистого архіву автора)

– 450; Мадрид – 430; Москва – 300; Миколаїв – 297; Санкт-Петербург – 284; Гамбург – 280; Київ – 231. Наявність професійних приміщень ще не означає їх зайнятість, повинна проводитися робота по залученню клієнтів не тільки власниками, але й органами самоврядування.

Складніше залучити в місто інвестиції, пов'язані зі сферою матеріального виробництва, адже вони вимагають не тільки земельних та торговельних площ, але й кваліфікованих трудових ресурсів, лояльного ставлення місцевої влади. Прикладом орієнтації на активну збутову концепцію маркетингу є досвід Калузької обл.[237] щодо забезпечення ефективної та безперебійної роботи інвесторів. Уряд Калузької області пропонує дуже простий і зрозумілий продукт для інвесторів – розміщення на території індустріальних парків (всього на території Калузької області 6 індустріальних парків та один приватний індустріальний парк). Купуючи або ж орендуючи на тривалий термін землю в індустріальному парку, інвестор отримує повний набір необхідної інженерної інфраструктури, підведеної до межі ділянки, а також, що важливо, всебічну підтримку уряду регіону з питань, що стосуються розвитку бізнесу в Росії. Важливим чинником успіху є відсутність будь-яких посередників між інвестором, міською та обласною владою, можливість постійного зв'язку з керівництвом міста чи області. Результатом є рекордне скорочення термінів реалізації бізнес-проектів, запуск яких вважається пріоритетним інтересом території, а не тільки інвестора: перший етап будівництва заводу Volkswagen був реалізований всього за рік; будівництво заводу Samsung було завершено за 11 місяців; будівництво автозбирального виробництва Volvo було реалізовано за 13 місяців; будівництво заводу компанії Pegout Sitroen було розпочато в червні 2009 р., а в березні 2010 р. в тестовому режимі був випущений перший автомобіль. У 2009 р. величина прямих іноземних інвестицій у регіон склала 1,1 млрд. доларів, портфель підтверджених інвестиційних проектів відомих світових компаній в область склав 4,5 млрд. дол. У регіоні вже сформовано декілька кластерів (автомобілебудування, біотехнологій, фармацевтики, ядерної медицини), які є «основними драйверами зростання регіональної економіки»[238], окреслені

[237] Еремеев В. Маркетинговые стратегии индустриальных парков. Опыт Калужской области // Материалы конгресса по продвижению и развитию городов. – Москва., 2010 г. - 28-29 апреля.

[238] Панкрухин О.П. Как власти, бизнес и специалисты маркетинга территорий согласовывают позиции. [Електронний ресурс] / О.П.Панкрухин. – Режим доступу : http://www.ci-journal.ru/column/582/defitsit-partnerstva

перспективні кластери (туристсько-рекреаційний, освітній, електроніки та приладобудування). Крім того, Калуга готується до посилення активності в маркетингу подій, включаючи проведення інноваційних форумів.

Серед чинних проектів реалізації збутової концепції можна зазначити досвід підготовки України до «Євро-2012», коли виникла реальна конкуренція між Києвом, Донецьком, Дніпропетровськом, Львовом, Харковом та Одесою за право прийняти чемпіонат з футболу. Цікавим прикладом є просування міста Сочі у ролі потенційної столиці Зимової Олімпіади 2014 р., коли федеральний уряд успішно реалізував цей проект на основі збутової концепції маркетингу конкретного міста (табл. 2.2), презентацію 12 міст Росії для проведення Чемпіонату світу з футболу 2018 р.

Досвід підготовки Олімпійської кампанії «Сочі-2014» дозволяє констатувати, що імідж міста чи регіону можна створити практично з нуля, а професійна іміджева кампанія є гарним шансом для будь-якої країни змінити стереотипи в очах світової громадськості та власних громадян. Натомість, в Україні часто підготовка до Євро-2012 подається як відбір бюджетних коштів у пенсіонерів та знедолених, а не як засіб залучення туристів, просування країни та її міст, а головне – можливість будівництва пристойної інфраструктури. Сайт Євро-2012 http://uaeuro2012.com/ ідентифікується як «Український фан-сайт чемпіонату», а не як офіційний сайт організаційного комітету (про що може свідчити тільки офіційна символіка, використана в оформленні), ні тим більше як засіб просування приймаючих міст.

Не створено окремих сайтів і в приймаючих містах. У Львові ця інформація розміщена на сайті міської ради без англомовної версії, також одномовний сайт Київської міської ради, де вікно має назву «Київ-2012». Окремий сайт присвячений підготовці до Євро-2012 (http://www.euro.don.ua/ого) є в м. Донецьку. Усі сайти нецікаві, практично не використовуються нові анімаційні технології, в достатній мірі не представлені партнери, інформація спрямована на невизначену цільову аудиторію. Рекламної кампанії «Євро-2012», як такої, немає (відсутні культурні, спортивні, соціальні акції, пасивними залишаються практично усі засоби маркетингових комунікацій)[239], а є звіт про будівництво спортивних об’єктів.

[239] У своєму виступі директор Міжнародного інституту якості PR (IQPR) Томаса Айхеліса (Німеччина) на відео-конференції Україна-Німеччина «мідж України 2010-2011» в Інформаційній агенції «Українські

Таблиця 2.2

Етапи просування м. Сочі як столиці Олімпійських ігор

Етапи	Маркетингові інструменти
Заявочний етап	Олімпійський день у м. Сочі, який був приурочений оголошенню міста офіційним кандидатом на проведення Олімпійських ігор 2014 року.
	Презентація гімну заявки «Сочі-2014».
	Напередодні візиту делегації МОК було «забрендовано» майже все місто: будівля нового аеропорту, міська ковзанка; літак та поїзд, на яких пересувалися члени оцінної комісії та журналісти. Олімпійською символікою були оформлені всі місця перебування, маршрути переміщення.
	Була підготовлена рекламно-поліграфічна продукція для вручення членам комісії; плакати, приміщення ЗМІ; візитки, листівки, календарі, запрошення, акредитації, пакети тощо.
	Для комісії МОК протягом двох тижнів було створено 18 рекламних роликів.
	Розроблена та реалізована міжнародна рекламна кампанія, головним завданням якої стала пропаганда позитивного образу Росії серед зарубіжної аудиторії з метою завоювання права на проведення зимових Олімпійських ігор 2014 року.
	Був створений рекламний ролик «Russia. The Door is Open!» для трансляції на каналах CNN і BBC.
Презента-ційний етап	Виступ Президента Росії, який у своїх промовах англійською та французькою мовами розповів про унікальність міста Сочі, підкреслив особливості його клімату, зробив акцент на тому, що стародавні греки – родоначальники Олімпіади – жили в околицях Сочі.
	Презентація емоційного ролика «Russian Soul».
	Яскрава акція розробки символу олімпійських ігор, у результаті якої було подано 24 тисячі заявок на талісман Олімпіади. Голосування відбувалося на сайті http://talisman.sochi2014.com/.
І Етап реалізації (2010-2011 рр.)	ЗМІ розмістили велику кількість публікацій, що стосувалися Сочі та Краснодарського краю.
	Запуск англо-, франко- та російськомовного офіційного сайту Олімпіади-2014 (http://sochi2014.ru.
	Всеросійська акція вибору талісмана Олімпіади – 2014 та Параолімпійських зимових ігор 2014 р. у прямому ефірі 26 лютого 2011 р.
	Широкомасштабні піарівські акції щодо особистого контролю підготовки до Олімпіади-2014 р. з боку перших керівників держави та Краснодарського краю.
	У 2012 році в м. Сочі буде проведено міжнародний миротворчий форум «Мир та Спорт».
	У 5-ти ВНЗ Краснодару відкриваються Олімпійські волонтерські центри. Так, Кубанський державний аграрний університет (КУБГАУ) готуватиме волонтерів з напряму «Церемонії»; Кубанський державний медичний університет (КГМУ) – з напрямів «Медицина» та «Допінг-контроль»; Кубанський державний технологічний університет (КУБГТУ) – з напряму «Технології»; Кубанський державний університет (КУБГУ) – з напрямів «Обслуговування делегацій, протокол та лінгвістичні послуги», «Комунікації та робота із ЗМІ»; Кубанський державний університет фізичної культури, спорту і туризму – з напряму «Сервіс».
	Запущено унікальний проект «Культурна Олімпіада «Сочі-2014», мета якого показати багату культуру Росії всьому світу, привернути увагу до таких тем, як спорт, екологія, життя людей з інвалідністю. Культурними послами оголошено відомих діячів культури та мистецтва.
	Ощадбанк Росії запросив росіян взяти участь у конкурсі на кращий дизайн банківської карти Visa Ощадбанку Росії до Олімпійських ігор у Сочі. Картку презентовано влітку 2011 р.
	З 2009 року випускається Маркетинговий бюлетень Оргкомітету «Сочі-2014». Оголошено переможців серед студентських загонів для участі у будівництві олімпійських об'єктів
	На Олімпіаді-2010 у Ванкувері було представлено офіційну площадку російської делегації «Сочи-2014 Русский Дом» де розмістилися експозиції Краснодарського краю і міста Сочі, виставкові павільйони Партнерів «Сочі-2014», кінотеатр Omnimax, затишний спорт-бар, мультифункціональний прес-центр і багато ін. Завершальним етапом зимових Ігор 2010 року у Ванкувері стала передача Олімпійського і Параолімпійського прапорів місту Сочі.
	Генеральні партнери «Сочі-2014» та Всесвітні партнери МОК на запрошення Оргкомітету взяли участь в акції «Мільярд дерев», яка проходить у всьому світі під егідою екологічної програми ООН, UNEP. Основною темою Оргкомітету на Міжнародному інвестиційному форумі «Сочі-2010» став захист навколишнього середовища та ініціативи в області екології.
	На Дні Росії Всесвітньої універсальної виставки ЕКСПО-2010 в Шанхаї Оргкомітет «Сочі-2014» відкрив інноваційну експозицію, присвячену підготовці і проведенню Ігор 2014 року.
	У святкуванні «1000 днів до Олімпійських ігор» та «1000 днів до Параолімпійських ігор» взяли участь десятки тисяч громадян країни. У найбільших містах Росії пройшли сотні заходів: від гала-концертів до спортивних марафонів. У перший день зворотного відліку 1000 днів до Олімпійських ігор у Сочі по всій Росії офіційно відкрилися 26 волонтерських центрів. Оргкомітет «Сочі-2014» представив концепцію єдиного візуального образу XXII Олімпійських зимових та XI Параолімпійських зимових ігор 2014 року. Проведено конкурс «Учитель Сочі», метою якого є участь педагогів у розвитку олімпійської освіти.
Джерело: складено автором за даними сайту Олімпіади 2014: http://sochi2014.ru/	

Новини» відмітив, що якщо порівняти обсяг інформації, що надходить в Європу щодо Євро-2012 з Польщі та України, то можна констатувати що 90 % інформації іде з Польщі, а 10 % з України (Баровська А. Брендінг держави в контексті Євро-2012: виклики та перспективи: Аналітична доповідь – К., НІСД, 2011. – 13 с.).

Д.Візгалов[240] зазначає, що одним з видів інвестиційного проекту й одним з напрямків міської інвестиційної політики є культурно-розважальні події в місті, які забезпечують не менше інвестицій, ніж пільги з оренди або гарна інфраструктура. Збутова концепція базується на комплексі класичного маркетингу, де важливе місце займає промоція міста, «із сучасного міста потрібно робити «спектакль», шоу, вітрину культурних подій та вистав. Культурні події можна і потрібно провокувати, тобто організовувати. Можна навести приклад Санкт-Петербурга, який протягом багатьох років продовжує «розкручувати» вже й так відомий бренд «білі ночі». Саме у цей період до Санкт-Петербурга прибуває найбільше число туристів, щоб подивитися на розведені мости, послухати зірок Маріїнського театру і прогулятися на катері по Неві. З травня по червень туристичні компанії Петербурга заробляють 30% річної виручки, приймаючи до 5 млн. туристів. У програмі знаменитого музичного фестивалю «Зірки білих ночей» беруть участь відомі європейські артисти, а Маріїнський театр у білі ночі дає опери просто неба, декораціями до яких служать кріпосні стіни Виборга або Івангорода. З 2009 року розведені крила мостів використовуються як гігантські екрани, на яких у режимі нон-стоп проектують анімаційні фільми. Про білі ночі туристи дізнаються в основному з Інтернет-порталів, журналів серії National Geographic, спеціальних передач BBC, присвячених Росії.

Українські міста демонструють також цікаві маркетингові технології, спрямовані на «продаж» міста. У 2010 р. львівський туристичний бізнес спільно з міською радою вже другий раз представив акцію «Вихідні у Львові за півціни», яка розпочала туристичний сезон «Зима у Львові 2010». В установах, що беруть участь у проекті, можна було поїсти, розважитися і відпочити за 50% від щоденної вартості послуг. Участь в акції змогли взяти не тільки гості міста, але і жителі. Так само м. Львів стало першим містом, яке було прийнято в Міжнародну асоціацію «European Cities Marketing». «European Cities Marketing» – це мережа міських туристичних офісів (інформаційно-туристичних центрів). Завданням організації є збільшення потоку туристів завдяки ефективності маркетингу міста. «European Cities Marketing» систематично проводить навчання, зустрічі і конференції для учасників організації.

[240] Визгалов Д.В. Города – лучший бренд России / Д.В. Визгалов // Городской альманах. – Вып. 3. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2008. – С. 17-18.

Популярною також є теза про важливість Інтернет-маркетингу як інструмента маркетингової діяльності територіальних органів влади, населення та інших резидентів і споживачів території, що дозволяє досліджувати зовнішні та внутрішні ринки, структурувати інформаційне середовище, здійснювати позиціонування території і просування внутрішніх умов і ресурсів для залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів та здійснення обміну[241]. Серед широкого спектра Інтернет-технологій (web-сайт, електронна пошта, поштові реєстри, відеоконференції, дошки оголошень, статистика, лічильники, калькулятори, електронні картки, ICQ, голосовий зв'язок, IP-телефонія, соціальні мережі, форуми), які можуть бути використані для вирішення завдань інвестиційної діяльності міста, ми б виділили web-сайти (бажано багатомовні), але за умови формування чіткої структури, виділення блоків цільових аудиторій («для жителя», «для інвестора», «для туриста», «для підприємця», «для працівників» тощо), інтенсивного інформаційного наповнення та «агресивного» просування в глобальній мережі.

На наш погляд, *збутова концепція муніципального маркетингу передбачає спрямування діяльності муніципальних органів влади на задоволення потреб зовнішніх та внутрішніх суб'єктів для залучення додаткових ресурсів та підвищення інвестиційної привабливості міста.*

Використання маркетингу в управлінні містом (у рамках виробничої, товарної та збутової концепцій) базується на сукупності технічних методів, навичок, дій, які можуть успішно «продати», наприклад, конкретні характеристики території (особливе географічне розміщення території, особливі ресурси, особливі об'єкти, які роблять територію більш привабливою для інвесторів, туристів, відвідувачів тощо). Маркетингова діяльність у рамках ситуативних концепцій не має системного характеру, елементи комплексу маркетингу розвинуті недостатньо, а результати маркетингових досліджень сприймаються як рекомендаційні і не стають основою стратегій міського розвитку. Муніципальний маркетинг, як концепція, що враховує міську специфіку та виступає як філософія муніципального управління, реалізується в рамках концепції класичного маркетингу, концепції соціально-етичного маркетингу, партнерської концепції, обов'язковою умовою реалізації яких є комплексна стратегічна

[241] Николаева Ю.Н. Использование маркетингового подхода в стратегическом управлении инвестиционной деятельностью регионов: дис. … канд. экон. наук.– М., 2004. – С. 15.

спрямованість на відміну від ситуативних характеристик розглянутих нами концепцій.

2.2. Класична концепція муніципального маркетингу

Для муніципалітету маркетинг може виступати як «нова інтегруюча функція управління соціальними процесами, спрямована на гармонізацію потреб та інтересів»[242] усіх цільових аудиторій муніципального утворення. Реалізується така функція в рамках концепції власне маркетингу (концепції класичного маркетингу), концепції соціально-етичного маркетингу (соціального, громадського маркетингу), концепції взаємодії (інтеграційна концепція, партнерська концепція), обов'язковою умовою реалізації яких є стратегічна спрямованість (на відміну від ситуативних характеристик виробничої, товарної, збутової концепцій).

Розробка сучасних концепцій муніципального маркетингу, за Ф. Котлером[243], – це розробка філософії маркетингу як системи, яка виходить, на наш погляд, з розуміння унікальності середовища, в якому функціонують муніципальні органи влади, особливостей місії, яку вони виконують, цілей, яких вони прагнуть досягти, специфіки діяльності, пов'язаної з виконанням власних та делегованих повноважень, наданням послуг, спрямованих на виконання функцій забезпечення життєдіяльності міста, адміністративних та соціальних функцій.

Починаючи з класичної концепції, муніципальний маркетинг розглядається як комплексна довготривала діяльність, яку необхідно здійснювати безперервно та постійно коректуючи, оскільки потреби цільових муніципальних сегментів змінюються, і муніципалітет повинен на них реагувати. Відомий російський учений О. Панкрухін[244] ідентифікував низку змін, які сьогодні характерні для формування територіального маркетингу, більшість з яких, на наш погляд, властива розвитку концепції муніципального маркетингу як філософії діяльності в Україні (табл. 2.3).

---

[242]Система муниципального управления: учеб. для вузов / под ред. В.Б. Зотова. – СПб: Лидер, 2005. – С.42.

[243] Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Серия «Теория и практика менеджмента». – СПб: Питер-ком, 1999. – С.68.

[244] Маркетинг территорий: стратегическое решение. – М., Голицино, 19 марта 2009 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.koism.rags.ru/teach/materials/marketiong_territoriy.pp

Таблиця 2.3

Авторські коментарі щодо напрямків зміни концепції територіального маркетингу, ідентифікованих О. Панкрухіним

Зміни ідентифіковані О. Панкрухіним	Коментарі автора щодо прояву змін у муніципальному маркетингу
1	2
Зростає витонченість внутрішнього попиту. Ціна муніципального продукту важлива, але послуги, атмосфера продажу теж стають важливими.	В Україні витонченість попиту на муніципальний продукт має поодинокий характер, який стосується більше абстрактних оцінок міської атмосфери: «бідне чи багате місто», «чисте чи брудне місто», «культурне місто», «затишне місто», «місто приїжджих», «динамічне місто». Більш яскраво проявляється зростання вимог до якісних критеріїв надання муніципальних послуг: швидко, доступно, зручно, надійно, віртуально. Створення елітних житлових масивів, з вищою ціною та якістю проживання характерне для великих міст з чисельністю понад 500 тис. жителів як елемент показового дистанціювання від усереднених стандартів пропозиції міського продукту.
Всі офіційні особи вже знають про маркетинг територій і про те, що він може стати чинником зростання конкурентоспроможності міста, території.	Ми можемо відзначити підвищення обізнаності керівників та працівників муніципальних органів влади щодо можливості використання маркетингового підходу в місцевому адмініструванні, але при цьому відсутнє системне використання всього маркетингового інструментарію при формуванні стратегій розвитку українських міст. Використання маркетингу обмежується застосуванням комунікаційних інструментів та подієвих технологій.
Відділи маркетингу створюються в структурах регіональних ТПП, адміністраціях міст.	В Україні виокремлюються поодинокі, але при цьому достатньо успішні практики створення маркетингових підрозділів в органах місцевого самоврядування: у Львівській міській раді – відділ маркетингу і культурних індустрій, відділ містобудівного маркетингу, у Харківській міській раді – відділ маркетингу та менеджменту, в Івано-Франківську – відділ комплектації і маркетингу управління капітального будівництва. В Росії активно створюються маркетингові підрозділи муніципалітетів. У більшості муніципалітетів середніх та великих міст європейських країн наявний департамент маркетингу. Для більшості міст США маркетинг став невід'ємною формою розвитку[245].
До вирішення маркетингових завдань залучаються фахівці з планування міського розвитку та спеціалізовані маркетингові агентства.	В Україні розпочалося поступове залучення фахівців до проведення маркетингових досліджень проблем міста, якості послуг, організації фестивалів, виставок, Днів міста тощо. Чернівецька міська рада активно співпрацює із Західною маркетинговою компанією (м. Чернівці) та з кафедрою маркетингу Чернівецького національного університету з розробки напрямків подієвого маркетингу як засобу просування міста. В той же час саме по відношенню до маркетингу виявляється невігластво працівників органів місцевого самоврядування з невиправданою впевненістю у своїх маркетингових компетенціях (при проведенні досліджень, просуванні міста, формуванні рекламної продукції, в подієвому маркетингу, при формуванні стратегій тощо).
Державні та муніципальні органи влади організовують науково-практичні конференції та секції, навчання службовців з проблематики маркетингу територій.	Тематика заходів, присвячених територіальному, муніципальному маркетингу та спрямованих на просування міст України: «Місто, регіон, держава: економіко-правові проблеми господарювання» (Донецьк), «Туризм та рекреація: стратегія розвитку напередодні ЄВРО-2012» (Львів), «Маркетинг сфер та галузей економіки регіону» (Чернівці), «Управління територіальними ресурсами міста з урахуванням соціальних потреб» (Обухів), Круглий стіл «Маркетинг територій в Україні: проблеми та перспективи» (Київ).

[245] У міру колонізації величезної території США уздовж лінії освоєння (фронтиру) виникали сотні нових поселень. Стартові конкурентні умови розвитку були у них практично однаковими – вони не мали історичного минулого, традицій, економічного профілю та ринку нерухомості. Отже, єдиним інструментом конкуренції, здатним привернути в місто нових поселенців та інвестиції, стала активність жителів у рекламі свого міста. Таким чином, можна без перебільшення сказати, що міський маркетинг був «родовою» ознакою Сполучених Штатів, яка у величезному ступені сформувала таку рису американської вдачі, як заповзятість, визначила вибір на користь федерального устрою країни та забезпечує значний вплив інститутів місцевого самоврядування (Визгалов Д.В. Маркетинг города / Д.В.Визгалов. – М.: «Институт экономики города», 2008. – С.15).

Продовження табл.2.3

1	2
Відбувається офіційне затвердження маркетингових концепцій і стратегій територіальними органами управління.	У документах, що стосуються розробки Стратегій розвитку міста, наявні позиції, що стосуються маркетингових інструментів. У містах, що приймають «Євро-2012», розроблено: у Харкові «Маркетингову концепцію проведення чемпіонату Європи з футболу 2012 р.»; у Донецьку – «Іміджеву програму до Євро-2012»; у Львові – «Міська цільова програма підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи-2012 року з футболу у м. Львові», «Концепція волонтерської служби УЄФА ЄВРО-2012». У формуванні стратегій розвитку більшості міст України не тільки маркетингова складова виписана недостатньо, а й сама стратегія має декларативний характер, пріоритети визначені нечітко. У розробці варіантів сценаріїв розвитку міста не враховуються ризики, несприятливі чинники, загрози та можливості; проблематичним є визначення місця міста в системі політичних, соціальних та економічних відносин; не фіксуються конкурентні позиції міста по відношенню до сусідніх міст; не враховується інтеграція з національними, обласними ресурсами та напрямками розвитку.
Герби і прапори, слогани і візуали створюються навіть на рівні муніципальних утворень.	Практично кожний населений пункт України має розроблену гербову символіку, прапор та емблеми. Одночасно необхідно зазначити про некоректне використання геральдичних символів, слабку композицію елементів, відсутність змістовного навантаження слоганів, а головне – відсутність системного послідовного брендингу міст.

Джерело: складено автором на основі [246] та власних коментарів

На наш погляд, великі міста в Україні вже розпочали реалізацію класичної концепції маркетингу, середні міста або закінчують реалізацію збутової концепції і формують передумови переходу до концепції маркетингу, або надалі розвивають нові переваги для залучення в місто економічних агентів, малі міста переважно шукають свою точку позиціонування в рамках товарної концепції або активізують збутову концепцію, актуальну у зв'язку з міграцією інвесторів за межі великих міст на більш доступні земельні ділянки.

Маркетинг стає загальною та центральною концепцією, яка сприяє процесу руху українських міст від моделі бюрократичного міста до її партнерської (корпоративної) форми. На думку П. Ґудзь та М. Ґудзь[247], в управлінні територіями формується концепція корпоративної адміністрації як екстрапольована модель бізнес-управління, що відображає зародження нової моделі публічного управління (New Public Management) і супроводжується зміною парадигми бюрократії на парадигму підприємництва, а у нас заміною ситуативних концепцій муніципального маркетингу на стратегічно орієнтовані. Місія більшості міст базується на слоганах класичного маркетингу підприємницького сектора: «Потреби клієнта насамперед», «Клієнт у центрі уваги», «Виробляти тільки

[246] Маркетинг территорий: стратегическое решение. Москва, Голицыно, 19 марта 2009 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.koism.rags.ru/teach/materials/marketiong_territoriy.pp

[247] Ґудзь П.В. Науково-методичні підходи до розробки плану маркетингу курортного міста [Електронний ресурс] / П.В.Гудзь, М.В. Гудзь. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/En/EM/2008_5_1-/Zbirnik_EM_08_1_131.pdf

те, що бажає споживач» тощо. Клієнтоорієнтований підхід у муніципальному маркетингу підтримує О. Панкрухін, який критично ставиться до суто іміджевого спрямування цього виду маркетингу і формулює його завдання як «перетворення всього комплексу благ і можливостей, які територія може надати цільовим групам, своїм бажаним клієнтам, зрозуміти їх стиль життя, відмінності в запитах і позиціях»[248]. О. Гапоненко[249] зазначає деякі обмеження концепції «громадянин як клієнт», пов'язані із звуженням функції громадянина – учасника соціального контракту до клієнта – учасника лише ринкового контракту, одночасно він наводить приклади її доцільності та ефективності. У 1991 році у Великобританії була опублікована Хартія Громадянина[250] як основа нової моделі регіонального і муніципального управління. Хартія включає безліч показників та індикаторів якості виконання місцевими органами влади своїх функцій з обслуговування клієнтів, визначає відповідні стандарти обслуговування, перелік необхідних властивостей та вимог до якості послуг, критерії оцінки діяльності місцевих органів влади.

Формування концепції класичного муніципального маркетингу в Україні, яка діє в рамках «конфліктної парадигми»[251], пов'язане:

- з удосконаленням системи місцевого самоврядування в Україні у XXI ст. У 2007 р. було створено Міністерство регіонального розвитку та будівництва України, метою діяльності якого є участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної регіональної політики, сприяння узгодженню діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування; вдосконалення механізму регулювання відносин «центр – регіони», адміністративно-територіального устрою України, правових, економічних, організаційних та інших засад розвитку державного управління і місцевого самоврядування тощо[252]. У 2009 р. було прийнято Закон України «Про асоціації

[248]Панкрухин А.П. Маркетинг территорий российских регионов: Лица, образы и позиции / А.П.Панкрухин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.marketologi.ru/lib/pank/marketing_terr.html

[249] Гапоненко О.Л. Применение новых технологий менеджмента в региональном и муниципальном управлении / О.Л.Гапоненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.koism.rags.ru/publ/-articles/03.php

[250] Петрушевский Д.М. Великая хартия вольностей и конституционная борьба в английском обществе во второй половине XIII века / Д.М.Петрушевский. – М: Издание Сабашниковых, 1918. – 96с.

[251] Панкрухин А.П. Логика развития и сущности маркетинга / А.П.Панкрухин // Практический маркетинг. – 2009. – № 5. – С. 3-14

[252] Деякі питання Міністерства регіонального розвитку та будівництва України : Постанова Кабінету Міністрів України [від 16.05.2007 р.] // Урядовий кур'єр. – 2007. – 06 червня.

органів місцевого самоврядування»[253]. У 2009 р. відбулося юридичне оформлення статусу Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»;

- з переорієнтацією муніципального управління на індивідуальні та специфічні потреби основних цільових аудиторій, необхідністю сегментації муніципальних споживчих аудиторій;
- з формуванням нормативного та методичного забезпечення розробки стратегій розвитку територіальних громад (Закони України «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про планування та забудову територій», Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2015 р., «Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку» (2002 р.));
- з посиленням впливу елементів зовнішнього середовища на функціонування міста;
- з активізацією використання інструментів подієвого маркетингу (event-marketing) для просування міст;
- з початком системного використання візуальних інструментів брендингу, які посилюють ідентифікацію іміджу міста та набір яких використовується як іміджево-комунікативна складова програма розвитку.

Саме в цей час «процес повільної деградації міського середовища та економічного спаду змінився чітким трендом економічного зростання»[254], що відобразилося на доходах населення, на якісних та кількісних параметрах їх добробуту.

Концепція класичного маркетингу претендує на роль «провідної конкурентної переваги стратегічного управління»[255] не тільки окремої фірми, але й окремих територій, у тому числі окремого міста. Маркетинг заздалегідь готує муніципальні органи влади до зміни кон'юнктури зовнішнього середовища шляхом розробки ефективної стратегії та плану маркетингу, в основі яких лежить багатоваріантність міської політики. Маркетинговий підхід до розробки міської політики дозволить місту більш ефективно виконати свої функції. Функції міста – це основні напрямки і види діяльності міської територіальної громади та її органів, які

[253] Закон України «Про асоціації органів місцевого самоврядування» [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1275-17

[254] Вендина О. Стратегии развития крупнейших городов России: поиск концептуальных решений [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://demoscope.ru/weekly/2006/0247/analit01.php

[255] Панкрухин А.П. Логика развития и сущности макретинга / А.П.Панкрухин // Практический маркетинг. – 2009. – № 5. – С. 3-14.

виражають суспільне та державне призначення цього населеного пункту та здійснюються з метою вирішення питань міського значення в інтересах міських жителів з урахуванням загальнодержавних інтересів у межах Конституції та законів України[256]. Маркетингові зусилля зосереджуються на формуванні стійких довготривалих переваг, спрямованих на підвищення привабливості муніципального продукту у порівнянні з іншими містами не тільки для жителів конкретного міста, але й для інших цільових груп – туристів, відвідувачів, інвесторів, населення та підприємців інших міст, суб'єктів регіонального, національного та міжнародного рівня.

Філософію, як передову ідею, яка вимагає орієнтації на потреби цільових груп «покупців послуг території», розглядає територіальний маркетинг І. Арженовський: «Усі, хто відповідає за долю території, повинні орієнтуватися на потреби партнерів, клієнтів та цільові групи, а також на створення кращих у порівнянні з іншими територіями конкурентних переваг на користь клієнта»[257]. Така цільова функція міського маркетингу відображається в дефініціях Г. Ашворта, Г. Вугда, З. Герасимчук, А. Драченко, В. Зотова, М. Каварциса, Ф. Котлера, А. Моррісона, О. Панкрухіна, А. Шромніка: «Маркетинг місць – це діяльність, спрямована на створення, підтримку та зміну відносин або поведінки клієнтів стосовно окремих місць»[258]; «маркетинг міста – це специфічний вид економічної та соціальної діяльності у сфері управління містом, що спрямований на задоволення потреб основних споживачів міста з метою підвищення якості життя населення та гармонійного розвитку міста як єдиного цілого і покликаний забезпечити збалансований та органічний зв'язок його складових підсистем»[259]; «територіальний маркетинг – це маркетинг в інтересах території, її внутрішніх та зовнішніх суб'єктів, який спрямований на створення, розвиток, ефективне просування та використання конкурентних

[256] Шкабаро В.М. Конституційно-правовий статус міста в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.02. «Конституційне право» / В.М.Шкабаро. – К., 2005. – С.12.

[257] Арженовский И.В. Маркетинг регионов. Международный институт экономики, права и менеджмента Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www/marketing.spb.ru

[258] Котлер Ф. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Филип Котлер , Кристер Асплунд и Ирвинг Рейн. – Издательство: Стокгольмская Школа Экономики, 2005. – С.161.

[259] Герасимчук З.В. Особливості маркетингового управління містом: Зб. наук. праць. [Електронний ресурс] / З.В.Герасимчук, О.В.Драченко // Луцький державний технічний університет. – Вип. 5 (18). – Ч. 1. – Луцьк, 2008. – 376 с. – Режим доступу до журн. : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2008_5_1/-Zbirnik_EM_08_1_102.pdf

переваг даної території»[260]; «міський (територіальний) маркетинг – це сукупність скоординованих дій локальних, регіональних або загальнонародних суб'єктів, які прагнуть до побудови процесів обміну й впливу шляхом розпізнання, формування й задоволення потреб і бажань жителів»[261]. Окрім акценту на зовнішній спрямованості маркетингу (на споживачів), актуалізується і його взаємозв'язок з внутрішньою складовою, яка робить акцент на навчанні та мотивації персоналу муніципалітету до високого рівня обслуговування представників усіх цільових аудиторій.

У рамках класичної концепції муніципальний маркетинг розглядають як системну, комплексну діяльність, тобто мова йде вже про управління маркетингом, про його функції планування, організації, мотивації, контролю і головне – про його стратегічну орієнтацію. На значенні маркетингу у формуванні стратегічних конкурентних переваг міст та територій, на принципах комплексності та системності наголошують Д. Акімов, Дж.Голд, С. Вард, О. Гапоненко, Дж.Меер, М. Сейфулаєва, У.Функе та інші. В. Вакуленко зазначає, що маркетинг необхідно розглядати не як разову акцію, а як системну діяльність, міську економічну політику, зумовлену зростаючою конкуренцією між містами за нові інвестиції[262]. Н. Глинський акцентує увагу на значенні маркетингу міста як комплексної діяльності «з управління економічним розвитком міста, метою якої є підвищення ефективності функціонування економічної системи міста шляхом створення кращих у порівнянні з іншими населеними пунктами умов для діяльності економічних суб'єктів»[263], а Дж.Меєр розглядає муніципальний маркетинг як набір дій, «спрямованих на оптимізацію співвідношення між міськими функціями (послугами) і попитом населення, компаній, туристів та інших відвідувачів міста на них»[264].

Оновлення та переорієнтація муніципального маркетингу пов'язана з посиленням конкуренції між містами – за ринки збуту, за концентрацію капіталів та ідей, за інформаційні потоки, за вхід

[260] Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. 2-е изд., допол. / А.Панкрухин – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.
[261] Szromnik A. Marketing terytorialny. Miasto I region na – geneza, rynki docelowe I podmioty oddzialywania. – Warszawa, 2001.– С.11.
[262] Вакуленко В. Міський маркетинг як інструмент стратегічного планування економічного розвитку міста // Управління сучасним містом. – 2002. – № 4-6. – С. 92.
[263] Глинський Н.Ю. Маркетингова концепція економічного розвитку малих і середніх міст : автореф. дис. на здоб наук. ступ. канд. екон. наук : спец: 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / Н.Ю.Глинський. – Луцьк, 2010. – С. 7.
[264] Meer J., van der. The role of city marketing in urban management. – Rotterdam: EURICUR. Erasmus University, 1992.

торговельних мереж, за розміщення ефективних та передових промислових об'єктів та закладів індустрії розваг (торговельно-розважальних центрів, аквапарків, спортивно-оздоровчих закладів), за кваліфіковану робочу силу (робітників, талановитих менеджерів, викладачів, лікарів), туристів та відвідувачів, а в умовах демографічної кризи і за населення, для якого міста стають об'єктами порівняльного аналізу при виборі місця проживання, застосування своїх трудових, фінансових, інвестиційних, інноваційних, соціальних ресурсів.

Визначення ролі муніципального маркетингу в забезпеченні конкурентноспроможності регіону, міста знайшли своє відображення в наукових працях багатьох вітчизняних учених, серед них: П. Бєлєнький[265], Н. Буняк[266], В. Вакуленко[267], В. Василенко[268], З. Герасимчук[269], Н. Глинський[270], П. Гудзь[271], М. Гомонай-Стрижко[272], М. Долішній та О. Кузьмін[273], О. Дейнеко[274], А. Єпіфанов та Т. Васильєва[275], Я. Жаліло, О. Карий[276], Л. Ковальська[277], А. Мельник та Г. Монастирський[278],

[265] Бєлєнький П. Дослідження проблем конкурентноспроможності / П. Бєлєнький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 8-18.

[266] Буняк Н.М. Формування маркетингової стратегії розвитку регіону та механізми її реалізації : дис. … канд. екон. наук : 08.10.01 / Буняк Надія Михайлівна. – Л., 2006. – 220 с.

[267] Вакуленко В. Міський маркетинг як інструмент стратегічного планування економічного розвитку міста // Управління сучасним містом. – 2002. – № 4-6.

[268] Василенко В. Н. Конкурентноспособность регионов: истоки, оценки и перспективы : монография / В.Н.Василенко, О.Ю.Агафоненко, В.Е.Будяков. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2008. – 363 с.

[269] Герасимчук З.В. Маркетинг міста як об'єкт для реалізації інвестиційних проектів у ЖКГ: Зб. наук. праць ЧДТУ. [Електронний ресурс] / З.В.Герасимчук, О.В.Ореховська. – 2008. – Вип. 21. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2008_21_2/articles/29_Gerasimchuk.pd; Герасимчук З.В. Особливості маркетингового управління містом: Зб. наук. праць / З.В.Герасимчук, О.В.Драченко // . Луцький державний технічний університет. – Вип. 5. – Ч. 1. – Луцьк, 2008. – 376 с.

[270] Глинський Н.Ю. Маркетингова концепція економічного розвитку малих і середніх міст : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец: 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / Н.Ю.Глинський. – Луцьк, 2010. – 20 с.

[271] Гудзь П.В. Маркетинговое управление обеспечения конкурентного преимущества курортного города / П.В.Гудзь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.euroway.berdyansk.net/nauka_konf8-3.doc.

[272] Гомонай-Стрижко М.В. Реструктуризація територіально-виробничих утворень великого міста [Текст] : [монографія] / М.В.Гомонай-Стрижко. – Л. : [Ін-т регіональних дослідж. НАН України], 2009. – 185 с.

[273] Кузьмін О.Є. Конкурентноспроможність: проблеми науки і практики : монографія / Кузьмін О.Є., Долішній М.І., Булеєв І.П., Шинкаренко В.Г. та ін. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 248 с.

[274] Дейнека О.І. Маркетингове забезпечення економічного розвитку регіону : автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» [Електронний ресурс] / О.І. Дейнека; НАН України. Ін-т регіон. дослідж. – Л., 2008. – 20 с.

[275] Інвестиційне забезпечення соціально-економічного розвитку міста [Текст] : монографія : У 2 т. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – Т. 1. Системний підхід до інвестиційного забезпечення соціально-економічного розвитку міста / [за заг. ред. д-ра екон. наук А.О.Єпіфанова і д-ра екон. наук Т.А.Васильєвої]. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 270 с.

[276] Карий О.І. Стратегічне планування розвитку міста. – Вид. 2-ге, переробл. і доп. – Львів: ЗУКЦ, 2007. – 318 с.

[277] Ковальська Л.Л. Оцінка конкурентноспроможності регіону та механізми її підвищення : монографія / Л.Л. Ковальська. – Луцьк : Надстир'я, 2007. – 419 с.

[278] Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2007.

М. Оклендер, В. Філонич та Т. Правенко[279] та інші. Усі вони, безперечно, мають велике теоретичне та практичне значення, але задекларовані проблеми складні та різноманітні як муніципальний сектор, і тому єдиних рецептів формування конкурентних переваг не існує. Кожне місто їх формує самостійно, що підтверджує природу муніципального та інших видів територіального маркетингу, яка виникла не з теорії маркетингу, а з його практики, спровокованої конкуренцією міст та зростанням ролі муніципального управління.

На наш погляд, в основі *класичної концепції муніципального маркетингу лежить філософія муніципального управління, спрямована на задоволення потреб усіх муніципальних цільових аудиторій шляхом визначення, створення та просування довготривалих конкурентних переваг і формування пріоритетних напрямків розвитку міста.* Такий погляд відображає перенесення акценту у сучасній муніципальній економічній науці Європи із «порівняльної переваги» того чи іншого місця розташування, на якому ґрунтувалася традиційна регіональна економіка, на «конкурентну перевагу»[280]. Порівняльні переваги формують доходи територій завдяки отриманню природної, економічної та соціальної рент. У модусі[281] «конкурентні переваги» акцент робиться на тому, що бізнес і населення стають все більш вільними у виборі свого місця розташування та проживання у зв'язку із сучасними процесами глобалізації та інформатизації. Таким чином, знижується роль чинників, властивих тому чи іншому місцю розташування, і зростає роль чинників, які можуть бути створені в самому місті. Реалізація цієї концепції в муніципальному маркетингу можлива тільки за умови формування висококонкурентного поля у динамічному зовнішньому середовищі, тобто тоді, коли для міста стає актуальною опозиція «конкурентноспроможність – неконкурентноспроможність»[282]. Сьогодні в Україні перша група чинників все ще залишається активною, а друга, тут ми згідні з Н. Ніколаєвою[283], тільки розпочинає свій вплив. Конкурентні

[279] Філонич В.С. Чинники та передумови формування конкурентноспроможності регіонів / В.С.Філонич, Т.О.Правенко. – К.: Наука, 2007. – 348 с.

[280] European Commission, Regional Innovation Strategies under the European Regional Development Fund Innovative Actions 2000-2002, European Commission website, 2002.

[281] Модус - спосіб існування або дій

[282] Гапоненко А.Н. Конкурентноспособность экономических организаций как основа социального и экономического роста : (социологический анализ управленческого опыта российских фирм) : дис. …канд. социол. наук : 22.00.08 / Гапоненко Анастасия Николаевна. – М., 2007. – С.7

[283] Николаева Н.А. Конкурентноспособность города: взгляд зарубежных ученых / Н.А.Николаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 69-76.

переваги є «регульованими», і їх значення буде зростати з розвитком міської економіки, зі зростанням ролі економічних зв'язків між містами, регіонами та державами, з поглибленням стратифікації міського населення за доходами, видом заняття, віком, стилем життя, ступенем креативності та мобільності.

Конкуренція для міста – це один з чинників структуризації його соціального простору, це «соціальний феномен, який тісно взаємозв'язаний з інститутами влади, лідерства, він впливає на соціальну стратифікацію, формування і динаміку соціальних груп, шарів і класів»[284]. Ми згідні з Д. Візгаловим[285], що специфіка сучасного муніципального маркетингу визначається зміною предмета міжміської конкуренції, яким у найближчі роки будуть не інвестиції, а люди. В умовах, коли населення країни щорічно зменшується, для більшості поселень участь у цій конкуренції стане умовою існування. Між містами неминуче розгорнеться жорстка конкуренція за населення як носія знань, професійних навичок, досвіду, творчості, здібностей. Саме концентрація представників креативного класу є первинною у порівнянні з концентрацією ризикового капіталу, інвестиційним кліматом і т.д., є основним чинником розвитку креативної та інноваційної економіки. Перемогти у конкуренції за креативні, висококваліфіковані й освічені кадри можуть тільки міста з високою якістю життя. Останнім часом досить популярними стають рейтинги міст України [286], кожний з яких формує власні критерії рейтингування, але усі вони містять показники, що стосуються якості життя, креативного розвитку міста, інновацій як вихідної умови конкурентноспроможності міст.

Категорія «конкурентноспроможність міста» є категорією відносною, має суб'єктну конкретизацію – застосовується до групи аналогічних суб'єктів і тільки у порівнянні один з одним, динамічною, тобто має часову конкретизацію – характеризує місто у певний момент часу, оскільки чинникові впливи приводять до її зміни. Відзначаючи новизну та інтенсивність розвитку досліджень конкурентноспроможності міста, можна навести декілька визначень

---

[284] Гапоненко А.Н. Конкурентноспособность экономических организаций как основа социального и экономического роста : (социологический анализ управленческого опыта российских фирм) : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Гапоненко Анастасия Николаевна. – М., 2007. – С.7.

[285] Визгалов Д. Развитие российских городов: виды на будущее / Д.Визгалов // Маркетинг городов и регионов. – М.: CMD, 2010. – С.35.

[286] Лучшие города и регионы Украины Топ-100 // Українська Інвестиційна Газета. – 2010. – № 2.; 55 лучших городов для жизни в Украине // Фокус. – 2010. – № 28 (190).; Рейтинг найкращих і найгірших міст країни // http://www.urbanist.com.ua/

цієї категорії: здатність економіки міста залучати, утримувати компанії зі стійкими або зростаючими активами, підтримувати стабільні або зростаючі стандарти життя тих, хто бере участь в їх створенні (Сторпер, 1997); здатність міста виробляти товари та послуги, які мають високу цінність щодо порівнюваних продуктів інших міст. Частиною конкурентноспроможності міста є некомерційні муніципальні послуги (Вебстер і Мюллер, 2000); спроби агентів, що представляють специфічні області, збільшити переваги локалізації (Гордон і Чешир, 2001); здатність міста привернути потоки інформації, технологію, капітал, культуру, людей та організації, які є важливими для міста та регіону, і разом з цим, здатність підтримати та розвинути якість і рівень життя місцевих жителів, так само як здатність створити сприятливе інноваційне середовище, в якому компанії можуть розвинути свою конкурентноспроможність (Костіайнен, 2002)[287].

Конкурентноспроможність міста характеризує можливість міста успішно конкурувати, і, на нашу думку, виражається у спроможності виявляти, створювати та підтримувати кращі, порівняно з іншими містами, умови, ресурси, можливості та механізми для інвестицій, ведення бізнесу, навчання, туризму, проживання. Конкурентноспроможність міста забезпечується соціальною, діловою, інвестиційною, інноваційною, рекреаційною, туристичною, освітньою, фінансовою привабливістю, які сприятимуть встановленню довготривалих партнерських відносин з усіма цільовими аудиторіями. А. Маркушен досить лаконічно та незвично визначає конкурентноспроможність як здатність бути «липкою» («sticky»)[288], привабливою для населення, капіталів та відвідувачів. Як зазначає В. Логінова[289], поняття «конкурентноспроможність» має зміст тільки у порівнянні успіхів, досягнутих економікою територіальної системи певного рівня, з успіхами, досягнутими іншими системами того ж рівня.

Систематизацію конкурентних переваг міста намагалося здійснити багато вчених, і їхній досвід можна вважати вдалим, зважаючи на їхню позицію стосовно суті проблеми. В табл. 2.4 представлені підходи до класифікації конкурентних переваг міста.

---

[287] Jolita Sinkiene. City Competitiveness: Concept, Factors, Model // International conference current issues in management of business and society development, Riga, 7-9 May, 2009

[288] Markusen A. Sticky places in slippery space: a typology of industrial dis-tricts. – Economic Geography, 1996. – P.72.

[289] Логинова В. А. Современные подходы к оценке конкурентноспособности территориальных экономических систем. / В. А. Логинова . – Вестник ТОГУ. Экономические науки. – 2008. – № 2 (9). – С.140.

Таблиця 2.4

Підходи до класифікації конкурентних переваг міста

Автор	Групи конкурентних переваг
1	2
М.Портер	- Переваги високого порядку – унікальність технологій, товарів, репутація та імідж. - Переваги низького порядку – володіння сировиною, дешевою робочою силою.
П.Кругман	- Чинники «першої природи»: забезпеченість природними ресурсами (мінеральними, земельними), які затребувані ринками, та вигідне географічне розміщення, що знижує транспортні витрати. - Чинники «другої природи»: агломераційний ефект та висока щільність населення, що дають економію на масштабі; розвинена інфраструктура, що скорочує економічну відстань; людський капітал (освіта, здоров'я, трудова мотивація, мобільність та адаптивність населення); інститути, що впливають на підприємницький клімат, мобільність населення, розповсюдження інновацій тощо.
Д.Вебстер та Л.Мюллер	- Фактичні або реалізовані. - Потенційні, ті, що не використовуються сьогодні і орієнтуються на бажану позицію.
П.Гудзь	- Абсолютні конкурентні переваги міста, пов'язані з наявністю унікальних ресурсів і можливостей певного регіону. - Відносні конкурентні переваги, детерміновані результатами господарської й управлінської діяльності.
Р.Шніпер	- Основні – об'єктивні умови, наявність або відсутність яких не залежить від діяльності людини: природно-кліматичні умови і ресурси, географічне розміщення, некваліфікована або малокваліфікована робоча сила. - Розвинені – це чинники, які створюються на території в результаті цілеспрямованої діяльності людей (сучасна інфраструктура, розвинене науково-інформаційне середовище, висококваліфіковані кадри, науково-дослідний і геологорозвідувальний потенціал, тощо).
П.Бєлєнький	- Високий рівень життя населення (конкурентноспроможність ринку праці або конкурентноспроможність, яка забезпечується населенням), - Ефективність функціонування господарського механізму регіону (конкурентноспроможність на ринку товарів або конкурентноспроможність, що забезпечується підприємством). - Інвестиційна привабливість (конкурентноспроможність на ринку капіталу або конкурентноспроможність фінансів).
Т.Сачук	- Внутрішні конкурентні переваги території, пов'язані з об'єктивно існуючими характеристиками території: місце розташування території, наявність природних ресурсів, виробнича інфраструктура, статево-вікова структура населення, наявність соціальних об'єктів тощо. - Зовнішні конкурентні переваги – це особливі переваги території, які мають винятковий характер, можуть бути унікальними і мають особливе значення для конкретної людини: морське узбережжя, наявність кордонів, особливі види природних ресурсів і корисних копалини, компактне розміщення представників малих народів тощо.
А.Кір'янко	- Конкурентні переваги для органів влади різного рівня. - Конкурентні переваги для виробників товарів і послуг. - Конкурентні переваги для інвесторів. - Конкурентні переваги для туристів. - Конкурентні переваги для нових резидентів. - Конкурентні переваги для населення.
Дж. ван дер Борг та І. Брамезза	- Структурні: ефективна інфраструктура, достатня пропозиція основних міських послуг, висока якість середовища життя й ефективна міська політика. - Функціональні: чи існує можливість місту стати розподільним місцем, центром інноваційної діяльності, важливим вузлом в інформаційній (комунікаційній) мережі, між народним центром культури.
П.Кресл	- Економічні детермінанти: місце розташування, чинники виробництва, інфраструктура, економічна структура, міські визначні пам'ятки і місця відпочинку. - Стратегічні детермінанти: ефективність органів управління, міська стратегія, суспільно-приватне партнерство та інституційна гнучкість.
Ю.Філіпова, Т.Авдєєва, Н.Колєсніко-ва	- Природно-сировинний потенціал, який включає ресурси надр території. - Людські ресурси. - Економічний потенціал включає власність території, її інфраструктуру, підприємств. - Інвестиційний потенціал – зовнішні і внутрішні інвестиції. - Фінансово-бюджетний потенціал. - Соціальний потенціал – система охорони здоров'я, освіта, впорядкування, правопорядок, контроль за екологічною та іншою безпекою. - Інформаційно-правовий потенціал – інформація, нові технології, правове, законодавче забезпечення.

Продовження табл. 2.4

1	2
І. Чорна	- Структурні чинники: ефективна інфраструктура, достатня пропозиція міських послуг, висока якість середовища життя та ефективна міська політика. - Функціональні чинники: чи існує у міста можливість стати розподільчим центром, місцем розташування міжнародного бізнесу, центром інноваційної діяльності, важливим інформаційним вузлом, міжнародним центром культури. - Економічні чинники: місце розташування; чинники виробництва, інфраструктура, економічна структура, міські пам'ятки та місця відпочинку. - Стратегічні чинники: ефективність органів управління, міська стратегія, громадсько-приватне партнерство та інституційна гнучкість. - Базові чинники: трудові ресурси, природні ресурси та інші традиційні чинники виробництва. - Спеціалізовані чинники: кваліфікована робоча сила, науково-технічний прогрес та інші високотехнологічні чинники.

Джерело: складено автором за [290]

Більшість учених пов'язують активне використання існуючих та розвиток потенційних конкурентних переваг з різноманітними чинниками, тими обставинами та умовами, які сприяють залученню в місто людських, фінансових, науково-технічних, матеріальних, інформаційних та інших ресурсів та підвищенню їх привабливості. Усі ці чинники, в різних поєднаннях та різною мірою, впливають на розвиток регіонів та міст України.

Ресурсні чинники, як сукупність матеріальних та нематеріальних елементів міста, які володіють ринковою цінністю, сприяють залученню уваги цільових споживачів до міста, підвищенню попиту на інші елементи міста та регіону, в який він входить. Ресурсні переваги є наслідком вигідного геополітичного розташування міста, сприятливих кліматичних умов, наявності тих чи інших чинників виробництва (природні ресурси, виробничі фонди, робоча сила тощо). Як зазначає Л. Шевчук, «рівень розвитку

[290] Складено автором за: Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. Пер. с англ. / под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.; Шнипер Р.И. Стабильность регионального воспроизводственного процесса – непременное условие конкурентноспособности // Конкурентные позиции региона и их оценка / под ред. Г.А. Унтуры. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1997. –212 с.; Гудзь П.В. Маркетинговое управление обеспечения конкурентного преимущества курортного города [Електронний ресурс] / П.В.Гудзь. – Режим доступу : http://www.euroway.berdyansk.net/nauka_konf8-3.doc; Дуглас Вебстер, Лариса Мюллер. Оценка конкурентноспособности городских регионов в развивающихся странах: движение вперед. Всемирный Банк. Департамент Городского Развития, INFUD. – Вашингтон, 2000. – С.51-53; Николаева Н.А. Конкурентноспособность города: взгляд зарубежных ученых / Н.А. Николаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 69-76; Kresl P. The determinants of urban competitiveness / Urban Affairs Annual Review № 44. London: Sage Publications; Филиппов Ю.В. Основы развития местного хозяйства / Ю.В.Филиппов, Т.Авдеева. – М.: Дело, 2000. – 264 с.; Колесникова Н.А. Финансовый и имущественный потенциал региона: опыт регионального менеджмента / Н.А.Колесникова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 240 с.; Николаева Е.А. Формирование и оценка конкурентноспособности муниципальных образований региона: монография / Е.А.Николаева, Е.Н.Ванчикова, С.А.Мещеряков. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2006. – 150 с.; Кирьянко А.В. Использование инструментов муниципального маркетинга в реализации конкурентных преимуществ городов : дис. кандидата эконом. наук : 08.00.05/ Кирьянко Анастасия Викторовна. – Новосибирск, 2009. – 213 с.; Бєлєнький П.Ю. Дослідження проблем конкурентноспроможності [Електронний ресурс] / Бєлєнький П.Ю. // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9–10. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/All/herald/2007-05/a2-5.pdf; Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України : Т. 2 : Інноваційно-технологічний розвиток економіки / за ред. акад. НАН України В.М.Гейця, акад. НАН України В.ПСеминоженка, чл.-кор. НАН України Б.Є.Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – 564с.

продуктивних сил не тільки впливає на формування потреб населення, але й визначає ймовірний рівень нових технологій на певній території, ймовірну економічну ситуацію, що може скластися у найближчій чи віддаленій перспективі»[291]. Конкурентноспроможність міста визначається також конкурентноспроможністю фірм та підприємств, які розташовані на його території, успіх яких в конкурентній боротьбі, у свою чергу, залежить від розвитку продуктивних сил та ресурсного потенціалу міста.

У статиці конкурентноспроможність можна оцінити станом господарства та ефективністю використання ресурсів міста в поточний період, а в динаміці її розглядають як здатність міста до розвитку потенційних можливостей. Разом з тим, потрібно зазначити, що важливою є не тільки позитивна тенденція зростання, але й модель такого зростання. У своїй спільній з І. Школою монографії «Становлення регіонального ринку інновацій в Україні»[292] ми зазначали, що на зміну теоріям інтенсифікації прийшла теорія інноваційних процесів як основа переходу до моделі якісно нового зростання. Нова модель, побудована на інноваційному типі розвитку, спирається не тільки на ресурсозбереження, високі та інформаційні технології, але й на інтелектуалізацію усієї виробничої діяльності. Ринок живе нововведеннями, а інноваційне прискорення є основою його стійкого розвитку. Інновації набувають рис визначного чинника економічного зростання в сучасному постіндустріальному суспільстві, стаючи «головною «діючою особою» теоретичних сценаріїв та практичної реалізації сучасної науково-технічної революції»[293], яку деякі західні спеціалісти назвали революцією у технології, економіці та соціальній сфері.

На основі описаних М. Портером чотирьох стадій розвитку країни – стадія розвитку на основі чинників виробництва, стадія інвестиційного розвитку, стадія інноваційного розвитку, стадія розвитку на основі добробуту – проф. Р.Фатхутдінов[294] виділяє такі структурні джерела економічного розвитку територій: розвиток на

[291] Шевчук Л.Т. Розміщення продуктивних сил / Л.Т.Шевчук. – Львів: ВЦ ЛНУ ім. Івана Франка, 2001. – 150с.
[292] Буднікевич І.М. Становлення регіонального ринку інновацій в Україні / І.М.Буднікевич, І.М.Школа. – Чернівці: Зелена Буковина, 2002. – 290 с.
[293] Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами / под ред. С.В. Валдайцева. – СПб.: СпбГУ, 1995. – С.3. (Или Завлин с.6)
[294] Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 1998. – 600 с.

основі чинників виробництва; розвиток на основі інвестицій; розвиток на основі інноваційної діяльності. Пріоритет повинен бути наданий не розвитку країни, регіону, міста на основі чинників виробництва та інвестицій, а розвитку на основі активізації інноваційної діяльності в галузі базових наукомістких галузей народного господарства, які є двигуном розвитку економіки. Чинники виробництва та інвестиції є засобами науково обґрунтованої інноваційної діяльності, а не її метою. Як справедливо зазначає німецький учений-економіст, професор Карл Х. Оппенлендера[295], це зовсім не принижує значення інших чинників виробництва, оскільки «не наявність виробничих чинників та їх примноження веде до підвищення результату, а лише ефективне поєднання різних чинників».

На думку М. Портера, «національне процвітання не зростає просто з природних ресурсів, наявної робочої сили і національної валюти, як це наполегливо стверджується в класичній економіці. Конкурентноспроможність території залежить від здатності її промисловості вводити нововведення і модернізуватися»[296]. Технологічно-інноваційні чинники – це нагромаджений ресурс знань, креативні, висококваліфіковані й освічені кадри, нові технології та інновації, інвестиції в нову технологію і в людський капітал, економічне середовище, сприятливе для виникнення і дифузії нововведень і технологічного розвитку[297]. З погляду маркетингу, ми б додали у цей перелік сучасну інфраструктуру міста – інформаційно-комунікаційну (засоби зв’язку та комунікацій), логістичну (ефективна система управління потоковими процесами в межах міста, наявність логістичних центрів, автострад, міжнародного аеропорту, міждержавного залізничного сполучення тощо), міську інфраструктуру (житло, дитячі дошкільні установи, загальноосвітні школи, медичні установи, об’єкти культури, торгівлі, побутового обслуговування, спортивні установи тощо, тобто об’єкти забезпечення населення нормальними умовами життєдіяльності, а також соціального захисту[298]) та інституційний розвиток ринкових відносин (якість місцевої банківської системи, ефективність ЖКГ та ринку нерухомості, спілки підприємців), інноваційну (технопарки та

[295] Оппенлендер Карл Х. Экономический рост. Теория и политика. – М.: Экономика, 1992.
[296] Портер М. Конкуренция / Пер. с англ.: уч. пособ. / М. Портер. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
[297] Логинова В.А. Современные подходы к оценке конкурентноспособности территориальных экономических систем / В. А. Логинова . – Вестник ТОГУ. Экономические науки. – 2008. – № 2 (9). – С.140-141.
[298] Шевчук Л. Розміщення продуктивних сил: навч. посіб. / Л. Шевчук. – Львів: ЛНУ, 2010. – 377с.

наукові парки), адміністративно-управлінську («супермаркети муніципальних послуг», дозвільні офіси, «єдине вікно» тощо). І відносимо ми їх до цієї групи, а не до попередньої, тому що розглядаємо їх не як фізичні об'єкти та елементи забезпечення технології створення муніципального продукту.

Місто, яке за статистичними та рейтинговими показниками сьогодні займає найвищі позиції, одночасно може демонструвати тенденцію до зниження конкурентноспроможності, якщо взяти до уваги наміри цільових аудиторій: населення, відвідувачів, бізнес. Дж.Сакс[299] визначає конкурентноспроможність як можливість пристосуватися до змінних умов з погляду утримання або поліпшення позиції серед конкурентів. Сьогодні можна говорити про зміну пріоритетів у сфері конкуренції міст у бік якісної характеристики чинників: залучення кваліфікованого та підприємливого населення, створення та залучення освітніх та наукових організацій, залучення банківського капіталу, створення центрів компетенції в різних галузях знань тощо[300]. Для американського міста Клівленда[301], депресія якого була викликана крахом традиційної тяжкої промисловості, конкурентні переваги були виявлені в результаті складного багатостороннього діалогу бізнес-еліти, інтелектуальної еліти, лідерів самоуправління та міської адміністрації. За 18 років місто «піднялося з колін» завдяки цілеспрямованій маркетинговій діяльності над «капіталізацією» єдиного багатства – знань та вмінь, нагромадження поколіннями інженерів та вчених. Сьогодні Клівленд позиціонує себе як лідера в галузі технічних ноу-хау, його культурне, предметне, інформаційне середовище є привабливим для талантів. У 90-х роках в м. Чернівцях нараховувалося більше 20 тис. працівників інженерних, технічних, наукових спеціальностей, і увесь цей інноваційний потенціал не був використаний, а тепер повністю втрачений.

Сьогодні конкурентні переваги міста визначаються також зовнішніми та внутрішніми чинниками, які формуються у соціальному середовищі міста і визначають конкурентні стратегії міста. До основних зовнішніх[302] соціальних чинників конкурентноспроможності міста відносять: рівень розвитку в

[299] Sachs, D. Why Competitiveness Counts? The Global Competitiveness Report. 1996.
[300] Черная И.П. Территориальный маркетинг / И.П.Черная. – Владивосток : Изд-во ВКУЭС, 2005. – С.40.
[301] Школа муніципальної політики.
[302] Назва групи чинників та принцип їх поділу на внутрішні та зовнішні запропоновано А.М.Гапоненко, а ми б назвали їх «громадськими».

суспільстві інституту місцевого самоуправління, правової культури, інституту муніципального права, інститутів демократії та громадянського суспільства, а також склад, гнучкість та рухливість міського соціального середовища, його готовність до нових соціальних практик, які вимагають адаптації соціуму до змін. До внутрішніх соціальних чинників конкурентноспроможності відносять: злагодженість та рівень консолідації співпраці мера та депутатів міської ради, рівень організаційної культури органів місцевої влади, основні цінності і норми вищого керівництва міста, депутатів міської ради, виконкому, узгодженість організаційної культури та міської стратегії розвитку; рівень кваліфікації та інноваційний потенціал персоналу. До складу цих ресурсів Світовий банк[303] додатково вводить: громадські організації, органи самоорганізації населення (вуличні, будинкові комітети, кондомінімуми, ради мікрорайонів, комітети співвласників будинків тощо), наукові та освітні установи, що розробляють інтелектуальний міський продукт (програми, стратегії розвитку, громадські експертизи тощо).

Організаційні чинники конкурентноспроможності характеризують якість муніципального та регіонального управління: організаційна структура, рівень ефективності управлінських підсистем міської ради, інноваційні технології управління, міський маркетинг, розвиток інформаційних систем і підвищення ефективності діяльності підприємницьких і муніципальних інститутів, розвиток «соціальних мереж», громадську безпеку. Сюди також можна включити участь міста в національних і міжнародних інвестиційних та інших економічних програмах розвитку територій, що дозволяють фінансувати міські проекти із зовнішніх «безкоштовних» джерел.

Популярним є підхід до розуміння конкурентноспроможності міста, як процесу формування сприятливого іміджу міста в умовах ринкової економіки для встановлення гармонійних відносин з цільовою аудиторією. З погляду маркетингу, мова йде про «соціальний», «ціновий», «конкурентний», «логістичний», «бюджетний», «податковий», «туристичний» та інші види іміджу міста. Роль територіального маркетингу, на думку О. Панкрухіна, полягає у формуванні позитивного іміджу міста, його престижу,

[303] World Bank. 2000a. From Commissars to Mayors: Cities in Transition Countries. The report of joint session of the World Bank and the International Currency Fund. Robert Buckley, Federico Mini, Aimilios Chatzinikolaou, Margret Thalwitz, Ricardo Halperin. Prague. 2000.– 64 s.

ділової та соціальної конкурентноспроможності, залученні в місто інвестицій, нових економічних агентів, державних та комерційних замовлень, розширенні участі міста та його суб'єктів у реалізації міжнародних та федеральних програм, підвищенні ефективності використання власних ресурсів за межами регіону[304]. О. Вендіна[305] пропонує провести переоцінку привабливості міста з погляду територіального маркетингу в напрямках розробки іміджевої політики. На її думку, імідж міста – це продукт суб'єктивний, і якщо людина виконує пасивну роль спостерігача, то мова йде про особисті враження, відчуття місця, його відображення у свідомості конкретної особистості. На наш погляд, усе це атрибути товарної концепції, коли привабливість міста формувалася на його унікальних властивостях, що пропонувалися визначеним категоріям споживачів – туристам та тимчасовим відвідувачам. Якщо ж суб'єктом є клієнт – житель, інвестор, студент, працівник, то ситуація радикально змінюється. У цьому випадку мова йде про певні категорії споживачів, що пред'являють попит на різні властивості життєвого середовища міста і які часто не мають нічого спільного з враженнями. Фактично, місто має поглянути на себе збоку, побачити себе очима компаній, фірм, туристів, населення тощо, щоб змістове наповнення іміджу міста відповідало їхнім запитам.

Оригінальний підхід до виділення чинників конкурентноспроможності сучасного міста пропонує П. Ґудзь[306]: високий рівень інвестицій у громадський сектор, гнучкість міської управлінської структури, фінансова гнучкість: високий рівень фінансової автономії/відповідальності, фіскальна гнучкість: можливість прив'язки місцевого оподаткування до якості міського середовища (податок на нерухомість), зв'язок з населенням: акцент на розвиток людського і соціального капіталу, високий рівень соціальної довіри, висока соціальна мобільність, поліетнічність та мультикультурність.

Кожний з підходів має певні методологічні, методичні переваги, усі вони є підґрунтям для теоретичних теоретико-прикладних та прикладних досліджень на основі принципу взаємодоповнення, але в цілому можна констатувати, що сьогодні

[304] Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. – 2-е изд. / А.П.Панкрухин – СПб: Питер. 2006. – 416 с.
[305] Вендина О. Стратегии развития крупнейших городов России: поиск концептуальных решений [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://demoscope.ru/weekly/2006/0247/analit01.php
[306] Гудзь П.В. Маркетинговое управление обеспечения конкурентного преимущества курортного города [Електронний ресурс] / П.В.Гудзь. – Режим доступу : http://www.euroway.berdyansk.net/nauka_konf8-3.doc>

ще не визначений остаточний склад чинників конкурентноспроможності міста, у міру розвитку наявні чинники доповнюватимуться новими, а колишні втрачатимуть своє значення. Особливе місце займають м'які чинники, які розширюють конкурентні переваги міста завдяки впровадженню маркетингового підходу в систему муніципального управління (рис. 2.1)

Сфери конкурентних переваг											
Неокласичний підхід	Динамізм попиту	**Структурний підхід**	Організаційні переваги		**Результативний підхід**	Якість життя	**Сегментний підхід**	Комплекс маркетингу для населення	**Цільовий підхід**	Партнерство
	Динамізм пропозиції		Функціональні переваги	Ресурси		Умови праці		Комплекс маркетингу для бізнесу		Відносини
	Ринкова ціна			Маркетинг		Ефективність міської економіки		Комплекс маркетингу для інвесторів		Процес
	Умови конкуренції			Виробництво		Ефективність бізнесу		Комплекс маркетингу для відвідувачів		Добробут
	Рівень узгодженості інтересів			Кадри		Ефективність інвестицій		Комплекс маркетингу для органів влади		Ефект
	Державне регулювання		Переваги у взаємовідносинах			Результативність відвідування		Комплекс маркетингу для сторонніх груп впливу		Потреби
										Інвестиції
										Унікальний продукт
										Витрати

Рис. 2.1. Маркетингова складова конкурентних переваг міста (складено автором на основі [307])

Розвиваючи неокласичну формулу суті ринкової економіки, М. Медвєдєва[308] пропонує маркетинговий підхід до структурно-змістовного визначення територіальних конкурентних переваг: 1) динамізм попиту, який відображає як підйом, так і спад економіки міста, зосереджує увагу на підвищенні доходів населення, збільшенні попиту відвідувачів, активній діяльності підприємців у сфері капіталовкладень, зростанні видатків з державного та міського бюджету на громадські потреби; 2) динамізм пропозиції, який спирається на динамізм місцевого виробництва (можливостях підприємницького сектора виробляти товари та послуги споживчого та виробничого призначення, можливостях муніципального сектора виробляти суспільні блага) та залучення зовнішніх інвестицій; 3) ринкова ціна як інструмент придбання та закріплення конкурентних переваг. Для міста важливо сформувати «ціновий імідж», підтримувати баланс між низькими та високими цінами, оскільки

[307] Медведева Т.В. Региональные конкурентные преимущества: теоретико-прикладной аспект : дис. … канд. экон. наук : 08.00.01, 08.00.05 / Медведева Мария Валерьевна. – Иваново, 2005. – 190 с.; Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Н.В.Куденко. – К.: КНЕУ, 2006. – С.47.

[308] Медведева Т.В. Региональные конкурентные преимущества: теоретико-прикладной аспект : дис. … канд. экон. наук : 08.00.01, 08.00.05 / Медведева Мария Валерьевна. – Иваново, 2005. – 190 с.

перші орієнтуються на малозабезпечені верстви населення, на підприємства, які працюють у нижньому ціновому сегменті, на соціально орієнтовану тарифну політику. Вартість перебування важлива для туристів та відвідувачів, хоча, наприклад, імідж Парижа, як дорогого міста, ні в якому разі не впливає на їх наміри. Високі ціни, за умови високої якості, позитивно сприймають представники середнього та заможного класу, які навіть по відношенню до тарифів на комунальні послуги воліють мати їх кращої якості і готові платити дорожче; 4) умови конкуренції в структурному (типи ринків) та поведінковому аспектах (характер конкурентних стратегій та засобів конкурентної боротьби), «конкурентний імідж» міста, цивілізованість конкурентного середовища; 5) рівень узгодженості інтересів виробників, споживачів, роль та форми участі місцевих органів у вирішенні протиріч; 6) державне регулювання як спосіб формування та використання різноманітних інструментів, одні з яких можуть посилювати конкурентні переваги, а інші при некоректному використанні – послаблювати. До такого підходу ми б додали ще декілька принципових положень, які можуть його адаптувати до міського рівня. Це якість муніципального управління (в такому випадку муніципалітет розглядається як квазі-підприємство), ефективна співпраця муніципалітету з місцевими радами, узгодженість інтересів місцевих органів влади з інтересами споживачів, виробників, громадськості, партнерство у внутрішніх та зовнішніх контактах міста.

Маркетинговий підхід до формування конкурентних переваг (як основи розробки міських стратегій розвитку) сформовано нами на основі їх структури, запропонованої Н. Куденко[309] (табл. 2.5).

Н.Куденко виділяє три основні сфери конкурентних переваг: організаційні, функціональні, переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями.

Показниками конкурентноспроможності кожної зі сфер ми пропонуємо розглядати: імідж міста, критерії та ознаки сегментування міських цільових аудиторій, профіль міських цільових аудиторій, рівень розвитку маркетингової інформаційної системи міста як бази проведення маркетингових досліджень, ефективну цінову стратегію міста, ефективну політику просування міста, ефективну міську логістичну систему, ефективну систему організації доступу до міських продуктів.

[309] Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібн. / Н.В.Куденко. – К.: КНЕУ, 2006. – С.47.

Таблиця 2.5

Сфери і показники конкурентних переваг міста

Організаційні конкурентні переваги		Розмір міста.
		Гнучкість, адаптивність муніципальних органів влади. Узгодженість взаємозв'язків.
		Тип організаційної культура місцевих органів влади та ступінь узгодження.
		Ефективність муніципального управління.
		Джерела надходжень та напрямки видатків міського бюджету.
		Рівень розвитку міської інфраструктури.
Функціональні переваги	Ресурси	Розвиток матеріальних елементів міста: рівень зносу основних фондів, природно-ресурсний потенціал.
		Інвестиційний потенціал.
		Розвиток нематеріальних елементів міста: інформаційно-правовий потенціал.
		Рівень підприємницької активності в місті.
	Маркетинг	Імідж міста.
		Критерії та ознаки сегментування міських цільових аудиторій.
		Профіль міських цільових аудиторій.
		Рівень розвитку маркетингової інформаційної системи міста як бази проведення маркетингових досліджень.
		Ефективна цінова стратегія міста.
		Ефективна політика просування міста.
		Ефективна міська логістична система.
		Ефективна система організація доступу до міських продуктів.
	Виробництво	Технологія створення та надання муніципального продукту.
		Ефективність функціонування муніципальних підприємств.
		Якість муніципального продукту: якість життя, умови здійснення підприємницької діяльності, якість туристичного продукту, умови для відвідування, інвестиційний клімат.
		Багатоваріантність міських програм розвитку.
		Спеціалізація міської економіки.
		Тип економічного розвитку міста.
	Кадри	Ефективна діяльність персоналу муніципальних підприємств, органів влади.
		Соціально-демографічні характеристики міста.
		Структура та динаміка міського ринку праці.
		Рівень розвитку громадського суспільства: громадсько-приватне партнерство, інституційна гнучкість, рівень корумпованості влади, лобізм.
Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями		Контроль за каналами постачання муніципальних продуктів.
		Підтримка регіональної та державної влади.
		Партнерство між містами.
		Рівень співпраці місцевих та регіональних органів влади.
		Доступ до цільових державних програм.
		Доступ до фінансових ресурсів національних та міжнародних донорських структур.
		Рівень участі в національних та міжнародних проектах.

Уміле маніпулювання муніципальними органами влади різноманітними чинниками та атрибутами конкурентноспроможності забезпечує місто конкурентними перевагами, сприяє досягненню конкурентного успіху, «збільшує цінність території для розміщення різноманітних видів діяльності»[310]. Виграшем від реалізації конкурентних переваг міста для різних цільових аудиторій є: для населення критерієм оцінки є

[310] Budd L. Territorial Competition and Globalization: Scylla and Charybdis of European Cities // Urban Studies. — 1998. – Vol. 35. – Pp. 663-685.; Gordon, I.R., Cheshire, P.C. Locational advantage and the lessons of territorial competition in Europe. Paper prepared for the International Workshop on «Theories of Regional development: Lessons for Policies of Regional Economic Renewal and Growth» / – Uddevalla, Sweden, 14–16 June, 1998.

підвищення якості життя – власних якісних характеристик, якості середовища проживання, якості функціонування, якості дозвілля та відпочинку[311]; для підприємств та організацій – розширене відтворення та динаміка основних техніко-економічних показників; для інвесторів та банкірів – норма віддачі на капітал; для туристів та відвідувачів – якість перебування (умови розміщення, безпека, туристичні дестинації); для муніципалітету – укріплення міського бюджету, примноження муніципальної власності, підвищення авторитету міської влади.

На основі аналізу поглядів зарубіжних учених, Н. Ніколаєва[312] дійшла висновку, що «міський маркетинг» стає найбільш розповсюдженим механізмом підвищення конкурентно-спроможності населених пунктів. Як зазначають зарубіжні вчені, місто повинно отримати значний «максимальний ефект» від використання маркетингу[313]. З погляду маркетингу, ефективність управління конкурентноспроможністю міста оцінюється співвідношенням**:**

$$\text{Конкурентноспроможність міста} = \frac{\text{Споживчий ефект}}{\text{Ціна споживання муніципального продукту}} \Rightarrow \max$$

Споживчий ефект – сукупність муніципальних продуктів, які пропонуються визначеній цільовій аудиторії. Ціна споживання муніципального продукту – витрати споживачів на придбання, утримання, користування та утилізацію муніципального продукту.

Інструментом муніципального маркетингу, який варто активно використовувати при формуванні міських програм розвитку, є сегментування – визначення чітких критеріїв та ознак міських цільових аудиторій, що знаходить своє відображення, наприклад, і в тенденціях сучасного містобудування в Україні, в якому спостерігають «острівні» сегментові тренди, так зване зонування (англ. «zoning»):

- «престижні зони» формуються в результаті забудови багатоповерховими будинками класу «люкс» та «преміум», приватними котеджами в «зелених», «паркових» зонах міста (Печерському і Шевченківському районам столиці відповідають район Стрийського парку, центральний Галицький і прилеглі до центру частина Франківського та

[311] Буднікевич І.М., Філіпчук Н.В. Чинники формування якості життя міського населення / І.Буднікевич, Н.Філіпчук // Схід. – 2011. – №1 (108). – С. 186-191.
[312] Николаева Н.А. Конкурентноспособность города: взгляд зарубежных ученых / Н.А.Николаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6.
[313] Академия рынка: Маркетинг / А.Дайан, Ф.Буккерель, П. Ланкар и др.– М.: Экономика, 1993. – 572 с.

частина Личаківського районів Львова, вулиці біля парку імені Т. Шевченка, «Царські села» по вул. Курильській, вул. Віденській у Чернівцях), в «лісопаркових», заміських зонах (с. Конча-Заспа біля Києва, с. Годилів біля м. Чернівців, поблизу м. Львова – с. Лісовий Потік);

- «буржуазні зони» утворюються завдяки новобудовам підвищеного комфорту на ділянках, наближених до центру, з вдалими логістичними зв'язками та розвиненою інфраструктурою, з активним будівництвом ділових та торговельних центрів (у Львові вул. Стрийська завдяки будівництву ТРЦ «King Cross Leopolis», вул. Наукова-Кульпарківська – ТРЦ «Леополіс Центр»[314], у Чернівцях вул. Хотинська – Калинівський ринок та ТРЦ «Панорама»);
- «девіантні зони», в яких переважають будинки економ-класу або соціальне житло (наприклад, район Бруклін у Нью-Йорку (США), Люблiно, Бірюльово в Москві (Росія), Відрадне та Троєщина в Києві, Сихівський мікрорайон у Львові (Україна), мікрорайони «Руський» та «Садгора» м. Чернівців), серед населення достатньо високий процент «соціально небезпечних» осіб.

На основі дослідження потреб, уподобань, переваг пріоритетних цільових сегментів формується маркетингова продуктова політика. Сегментування цільових ринків у рамках муніципального маркетингу володіє рядом особливостей, які зумовлюють необхідність диференційованого маркетингу і багатосегментної концентрації, оскільки місто взаємодіє з внутрішніми та зовнішніми цільовими аудиторіями (табл. 2.6).

Для муніципального маркетингу рекомендується використову вати стратегію багатосегментної концентрації[315], оскільки територія повинна взаємодіяти як із зовнішніми, так і з внутрішніми ринками. Маркетингову діяльність потрібно спрямовувати на різні ринки, а в їх рамках – сегменти, що знаходяться в синергічному взаємозв'язку. Це дасть можливості при сильних позиціях в одному ринковому сегменті забезпечити достатні переваги і в інших сегментах.

[314] О состоянии и перспективах развития рынка недвижимости Львова в 2010-2011 гг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.inventure.com.ua/main/analytics/analysis/o-sostoyanii-i-perspektivah-razvitiya-investicionnogo-rynka-nedvizhimosti-lvova-v-2010-2011-gg
http://www.inventure.com.ua/main/analytics/analysis/o-sostoyanii-i-perspektivah-razvitiya-investicionnogo-rynka-nedvizhimosti-lvova-v-2010-2011-gg

[315] Praude V. (2004) Marketings, Riga: Izglitibas soli.

Таблиця 2.6

Стратегії муніципального маркетингу (за цільовими ринками)

Стратегія	Можливість реалізації в муніципальному маркетингу
Недиференційованого маркетингу	Місто пропонує обмежений перелік муніципальних послуг, переваги формує на основі природних ресурсів, розробляє єдиний комплекс маркетингу, концентрує увагу на загальних потребах цільових аудиторій міста, залишаючи поза увагою їхні відмінності. Неприйнятна для невеликих територій з обмеженими ресурсами, слабо вираженим потенціалом та проблемами соціально-економічного характеру.
Диференційованого (цілеспрямованого) маркетингу	Забезпечує найвищий ступінь задоволення запитів кожного з цільових ринків і, відповідно, сприяє найбільшому досягненню цілей міста. Актуальною є диференціація всередині зовнішніх і внутрішніх ринків (з одного боку, зацікавлених у території, з іншого – вигідні для неї) і, таким чином, організація муніципальних маркетингових програм для певних ринкових сегментів, просуваючи переваги міста спеціально для них.
Концентрованого маркетингу	Для територій з обмеженими ресурсами підходить стратегія концентрованого маркетингу (нішовий), яка дозволяє залучати зовнішні ринки, коли зусилля концентруються на задоволення інтересів і потреб одного ринкового сегменту.

Складено автором на основі класичної праці Ф. Котлера[316] та статті К.Вознюк[317]

Політика просування, окрім базових комунікаційних засобів, все більше орієнтується на використання інтегрованих маркетингових комунікацій: подієвий маркетинг (event marketing), спонсоринг та меценатство. Популярною також є теза про важливість Інтернет-маркетингу як інструмента маркетингової діяльності територіальних органів влади, населення та інших резидентів і споживачів території, що дозволяє досліджувати зовнішні та внутрішні ринки, структурувати інформаційне середовище, здійснювати позиціонування території і просування внутрішніх умов і ресурсів для залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів та здійснення обміну [318].

При формуванні цін на муніципальний продукт спостерігається поступовий відхід від винятково витратного ціноутворення до встановлення цін з орієнтацією на конкурентів (з урахуванням індексу привабливості міста як інтегрованого індексу КСП). У деяких сферах реалізуються принципи ринкового ціноутворення (земельні аукціони, оренда приміщень, тендери). Політика розподілу спрямована на формування міської інфраструктури, яка б повніше задовольняла потреби цільових груп.

Серед прикладів практичної реалізації концепції власне маркетингу є реалізація майстер-плану просування міста Дрездена (Німеччина)[319]. Три зацікавлені сторони беруть участь у маркетингу

[316] KotlerPh., Keller K.L. (2006) Marketing management, 12th ed., Upper Sadde River: Pearson Education International.

[317] Вознюк Е. Планирование развития территории на основе маркетинга: сегментация целевых рынков / Е.Вознюк // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – 2007. – № 2 (9). – P. 324-331.

[318] Николаева Ю.Н. Использование маркетингового подхода в стратегическом управлении инвестиционной деятельностью регионов: дис. … канд. экон. Наук. – М., – 2004. – С. 15.

[319] Визорек Е. Дрезден: объединяя прошлое и будущее. // Маркетинг городов и регионов. – М.: CMD, 2010. – С.70-71.

Дрездена одночасно: місцеві бізнес-спільноти, туристичні агентства, представники муніципалітетів та міської адміністрації, які здійснюють загальне керівництво усіма процесами. При цьому усі основні стейкхолдери є залученими до спільної роботи з реалізації інноваційних ідей. Головним завданням на перших етапах є укріплення іміджу Дрездена як міста з привабливою культурою та економікою, а цільовими групами тут залишаються інвестори (туристи та самі городяни). О. Візорек наводить низку маркетингових програм, що були реалізовані в Дрездені: створення кишенькового путівника по місту, запуск програми «Боротьба з листопадовою нудьгою», яка включає чисельні заходи у сфері мистецтва та культури (вечірка «Єдність. Дрезден. Ніч» зібрала 115 диск-жокеїв та оркестрів), частина з яких спрямована на встановлення зв'язків із сусідніми країнами – Чехією («Дні чеської культури»), Польщею; організація сімейного відпочинку (проект «Діти в місті»); програми залучення студентів з інших країн та регіонів (для навчання та майбутнього прикладання талантів та праці). Наступні етапи маркетингових програм Дрездена пов'язані з реалізацією партнерської концепції маркетингу, яка дасть можливість стимулювати активність жителів міста та місцевих підприємців, об'єднати усіх стейкхолдерів в єдину мережу.

Сьогодні конкурентноспроможність міста розглядається на більш високому рівні як спроможність міста стабільно виробляти та споживати муніципальний продукт в умовах конкуренції з пропозицією інших міст, при «дотриманні екологічних стандартів та забезпеченні постійного зростання рівня життя населення»[320]. Важливість збалансування екологічних, соціальних та економічних аспектів визначає актуальність розробки наступної концепції муніципального маркетингу – соціально-етичної.

2.3. Соціально-етична концепція муніципального маркетингу як інструмент забезпечення сталого розвитку міста

На муніципальні органи влади накладається об'єктивна необхідність системного управління багатофакторними моделями міста на основі формування і поширення концепції «належного управління», під якою «розуміють управління, яке досягається за допомогою розвитку спроможності влади швидко реагувати на

[320] Печаткин В.В., Салихов С.У., Саблина В.А. Рейтинговая оценка конкурентноспособности регионов России [Електронний ресурс] / В.В.Печаткин, С.У.Салихов, В.А.Саблина. – Режим доступу : http://www.anrb.ru / isei / cf2004 / d786.htm

потреби суспільства, завдяки стимулюванню ефективного управління і прозорості процесу прийняття рішень, поліпшення якості надання суспільних послуг, підвищення добробуту населення та дієвості процедур моніторингу і контролю»[321]. Перспективним напрямком реалізації концепції належного управління та концепції муніципального маркетингу, як філософії розвитку міста, має бути зміна рольових функцій муніципальних цільових сегментів, у першу чергу жителів, підприємців та інвесторів, перетворення їх з об'єктів надання муніципальних послуг на активних учасників створення муніципального продукту, прийняттям на себе соціальної відповідальності за розвиток міста, формування та дотримання муніципальних соціально-етичних стандартів, налагодження взаємодії.

Необхідність визнання й збалансування різних компетенцій та труднощів маркетингової діяльності як на рівні окремої компанії, так і на рівні міста зумовили появу «концепції холістичного (цілісного) маркетингу, яка ґрунтується на плануванні, розробленні та впровадженні маркетингових програм, процесів і заходів з урахуванням їх широти й взаємозалежності»[322].

На рис. 2.2 запропоновано схему основних категорій, якими характеризується холістичний маркетинг і який ми надалі екстра полюємо на рівень муніципального маркетингу.

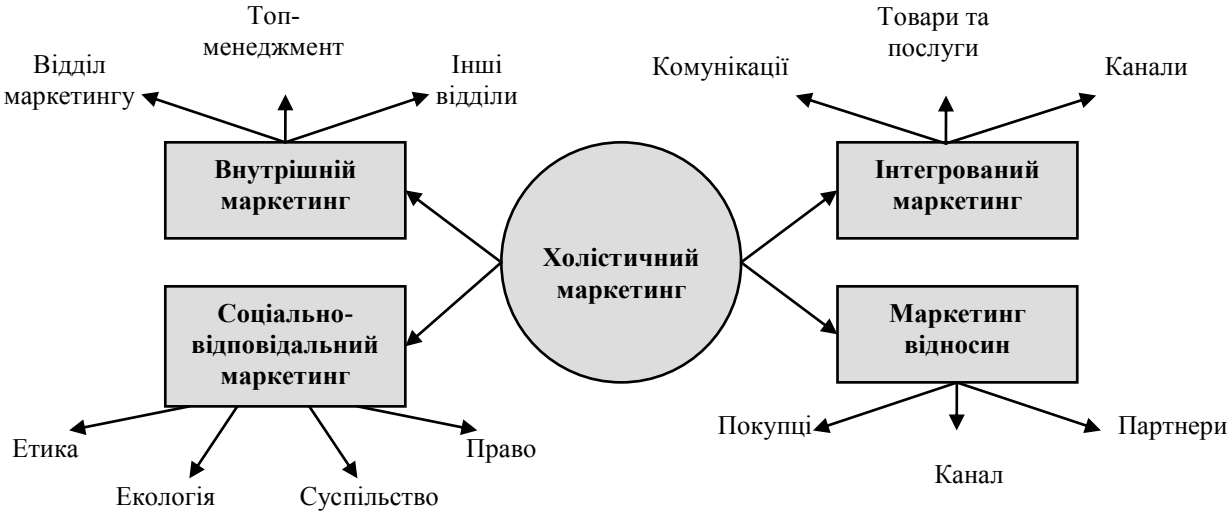


Рис. 2.2. Складові холістичного маркетингу[323]

[321] Рубцов В. П. Про ще одну можливість участі громади у контролі й управлінні : наук.-практ. посіб. / В.П.Рубцов // Роль громадських організацій та інших неурядових структур у становленні та розвитку місцевого самоврядування в Україні / за ред. В.В.Кравченка. – К. : Атіка, 2003. – С. 119 - 134.

[322] Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф.Котлер, К. Леннер, А. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – С.35.

[323] Там само.

У понятійний апарат муніципального маркетингу вводиться дефініція «інтегрований маркетинг» – діяльність у сфері маркетингу, що має на увазі кооперацію всіх структурних ланок міста з метою вивчення і задоволення потреб усіх цільових аудиторій міста. Завдання муніципалітету – розробити маркетингові заходи (композиція комплексу маркетингу) і скласти інтегровану програму зі створення, просування й надання цінності міським цільовим аудиторіям. Перефразовуючи Філіпа Котлера, можна зробити висновок, що у конкурентній боротьбі виграють ті міста, які здатні задовольняти потреби споживачів муніципального продукту економічно ефективним чином, забезпечуючи при цьому зручність і здійснюючи ефективні комунікації[324].

У зв'язку зі зростанням важливості якісних характеристик муніципальних послуг актуальним стає внутрішній маркетинг, завдання якого полягає у забезпеченні прийняття належних маркетингових принципів усіма працівниками виконавчих органів міської ради (виконавчий комітет, департаменти, управління, відділи). Внутрішній маркетинг муніципалітету формується як дворівнева система: 1 рівень – відділ маркетингу муніципалітету, який реалізує різноманітні маркетингові функції – збут, просування, реклама, сервіс, дослідження; 2 рівень – прийняття маркетингового підходу департаментами, управліннями, відділами міської ради. Для муніципалітету впровадження маркетингового підходу не повинно обмежуватися тільки створенням відділу маркетингу, маркетингово-орієнтованою повинна бути й філософія муніципального управління.

Водночас із загостренням низки міських проблем (стан навколишнього середовища, зниження запасів природних ресурсів, демографічні проблеми, погіршення стану здоров'я населення, стан сфери соціальних послуг, дефіцит міського бюджету, зростання соціальних стандартів), зміною соціально-економічних відносин між муніципалітетом та його цільовими аудиторіями відбувається подальший розвиток концепції маркетингу в напрямку формування концепції соціально-етичного маркетингу[325]. У свій час, завдяки зусиллям Ф. Котлера, концепція соціально-етичного маркетингу сформувалася як відповідь на появу «нових глобальних проблем

[324] Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф.Котлер, К. Леннер, А. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – С.36.

[325] В якості інших назв цієї концепції використовують терміни: соціальний маркетинг – С.Ебель, М.Брун і Дж.Тилмес, М.Ауер і М.Герц, Д.Берре, С.Захарова, І.В.Разорвін та О.В.Дурандіна; соціально-етичний маркетинг (Ф.Котлер, І.Альошина), етико-соціальний маркетинг (І.Березін), суспільно орієнтований соціальний маркетинг (А.Тета), соціально орієнтований маркетинг (А.П.Панкрухін), соціально відповідальний маркетинг (М. Симановський), громадський маркетинг (В.І.Мартинов).

людства – екологічних, етичних, виховних, які породжені постіндустріальним суспільством, інформаційною цивілізацією»[326]. Конфліктна суть цієї концепції проявляється у необхідності збалансування економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної раціональності, врахування не тільки «поточних потреб споживачів, але й довготривалого добробуту, приросту цінності життя людини в цілому»[327].

Поступово частиною маркетингової діяльності суб'єктів муніципального маркетингу стають такі категорії, як «громадський добробут», «соціальна справедливість», «соціальна орієнтація», «соціальна відповідальність», «якість життя», «екологічні стандарти якості життя», «соціальне партнерство», «загальноміські цінності», «сталий розвиток» тощо. В муніципальній сфері найяскравіше проявляється соціальна відповідальність маркетингу в контексті управлінської поведінки, яку В. Гордін[328] пов'язує з поєднанням корпоративного добросусідства, осмисленого особистого інтересу, довготривалого планування, добросусідства індивідуумів, особистої етики, раціонального менеджменту.

Визначення маркетингу міста, запропоноване В. Вакуленко[329], на наш погляд, сформульоване саме в рамках соціально-етичної концепції «Процес створення методами ринкового регулювання сприятливого міського середовища для виробництва товарів і послуг та життєдіяльності населення на основі виявлення, створення і реалізації чинників екологічної та соціально орієнтованої місцевої політики розвитку і функціонування». Але, на наш погляд, підприємцям та населенню знову відводиться пасивна споживацька роль отримувачів муніципальних благ у формі соціальних та екологічних умов функціонування та проживання. Натомість, якщо населення, представники місцевого бізнесу, інвестори, відвідувачі, туристи будуть розглядати себе як активну (суб'єктну) частину міської спільноти, то з'явиться можливість задовольнити широке коло громадських потреб, навіть якщо їх реалізація зумовить зниження доходів бізнесу (обмеження на продаж алкоголю, тютюну, встановлення графіка роботи, заборона на паління[330]), додаткове навантаження на інвесторів (створення

[326] Панкрухин А.П. Логика развития и сущности макретинга / А.П.Панкрухин // Практический маркетинг. – 2009. – № 5. – С.4.
[327] Там само.
[328] Гордин В.Э. Социальная политика и социальный маркетинг. – СПб, 1993. – С.85-91.
[329] Вакуленко В. Концептуальні напрями стратегічного планування економічного розвитку міста // Управління сучасним містом. – 2001. – № 1-3 (1). – С.83.
[330] У Києві запустили Google-карту[330] для тих, хто не палить. Інтерактивна карта «Тут не палять» (проект громадської організації «Інститут Медіа Права», учасника Коаліції «За вільну від тютюнового диму Україну»

інклюзивних умов – парапети для інвалідів у торгових точках та в новобудовах, обов'язкова наявність паркінгу), обмеження для туристів та відвідувачів (наприклад, обмеження у роботі розважальних закладів, вимоги до дрес-коду при відвідуванні історичних пам'яток та релігійних об'єктів), соціальні незручності для населення (наприклад, єдиний графік роботи закладів торгівлі, перенесення гаражів із «зелених» зон, обмеження на будівництво в заповідних зонах), додаткові турботи для державних органів (звукові світлофори, площадки для вигулу тварин).

Роль соціально-етичного маркетингу полягає у формуванні механізмів узгодження потреб та інтересів муніципалітету, населення, бізнесу та суспільства загалом для забезпечення сталого економічного розвитку. Б. Голодець[331] принагідно порушує питання стосовно пріоритетності інтересів, адже соціальний маркетинг, який має справу із соціальними ідеями, завданнями чи конкретними діями, не є громадсько-орієнтованими, оскільки його діяльність спрямована на певні цільові групи, а не на все суспільство. Так, виконавчий комітет Львівської міської ради підписав рішення «Про заборону реалізації алкогольних напоїв» у стаціонарних об'єктах торгівлі та малих архітектурних формах з 22.00 до 10.00, Київська міська рада вводить обмеження щодо продажу й алкоголю, і тютюну. Такі заборони сприймаються в суспільстві неоднозначно, представники різних груп населення, відвідувачі, туристи, а головне представники торгівлі висловлюють діаметрально протилежні думки стосовно їх введення, дій місцевих органів влади, механізмів вирішення проблеми. В цьому випадку муніципальний маркетинг, в рамках соціально-етичної концепції, оперує поняттям «мовчазна більшість», введеного В. Гордіним [332], як критерієм етичних норм, як системою координат, у рамках якої муніципалітет виробляє свою позицію щодо базової проблеми. Для наведеного прикладу – це

– це карта, на якій нанесені адреси кафе та ресторанів української столиці, в яких взагалі не палять. Її призначення не лише надавати попередню інформацію киянам і гостям Києва про місця, на 100% вільні від тютюнового диму, а ще й активізувати самих споживачів відстоювати своє право на чисте повітря і прийнятний для них відпочинок. Принцип нової карти досить простий – крім вже нанесених адрес і назв «smokefree закладів», доповнювати самостійно її зможе кожен бажаючий. В примітках до кожного об'єкта також можна додавати враження про той чи інший заклад. Посилання на мапу – http://ow.ly/4dX8b. До всього, ця карта покликана не лише надавати попередню інформацію киянам і гостям Києва про місця, на 100% вільні від тютюнового диму, а ще й має на меті активізувати самих споживачів відстоювати своє право на чисте повітря і прийнятний для них відпочинок. Щоб стати стати співавтором google-карти «Тут не курять», достатньо повідомити про адресу закладу, в якому 100% не курять, на адресу smokefreekyiv@gmail.com, написати коментар на facebook-сторінці проекту facebook.com/SmokeFreeKyiv або залишили інформацію у примітках до самої карти.

[331] Голодец Б.М Современная концепция социального маркетинга / Б.М.Голодец // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 108-119.

[332] Гордин В.Э. Социальная политика и социальный маркетинг. – СПб, 1993. – С.93.

зниження криміногенної напруженості в містах та збереження здоров'я населення. Найголовніше, щоб, окрім міських органів влади, до реалізації цієї ідеї долучилися жителі, тобто ті, хто в цьому випадку є «мовчазною більшістю», та великі торговельні мережі. Нехтувати інтересами та думкою останніх неможливо, оскільки у них є фінансові та юридичні ресурси для опротестування невигідних рішень, але муніципалітет має в своєму розпорядженні достатню кількість технологій переконання, інструментів стимулювання рішень і суспільного заохочення: міські нагороди, підтримка в ході реалізації інших проектів, умови оренди землі тощо. Інший приклад – це масове неконтрольоване відкриття в містах пивних барів, «рюмочних» та «винних», продаж у магазинах алкоголю на розлив, без урахування думки населення, попри наявність поблизу навчальних закладів тощо.

Концептуальні засади соціально-етичної орієнтації муніципального маркетингу деякою мірою сформовані в роботі О. Лащенко [333] (хоча автор прямо і не вказує на цю концепцію), яка, досліджуючи проблему цільових орієнтирів діяльності публічних інститутів на основі двох методологічних підходів, які орієнтують на задоволення потреб людини – техноорієнтованого та людиноорієнтованого, обґрунтувала необхідність їх взаємозв'язку та взаємодоповнення (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика систем цілепокладання й управління в соціально-етичному маркетингу

Критерії	Техноорієнтована	Людиноорієнтована
Кінцевий результат	Засоби задоволення потреб людини	Орієнтація на задоволення потреб людини
Засоби досягнення мети	Створення інфраструктури забезпечення потреб людей	Безпосереднє забезпечення потреб
Показники вимірювання результатів	Інфраструктурні показники	Індекс розвитку людини
Зворотній зв'язок	Відстеження статистичної інформації технічного типу	Відстеження соціальної інформації через опитування та анкетування
Суб'єкти оцінки результатів заходів	Працівники органів управління	Споживачі послуг
Роль споживачів	Пасивна – громадяни практично усунені від управління організацією власного життя, від участі в прийнятті рішень і плануванні, від контролю за діяльністю влади тощо	Активна – поява таких соціальних технологій і методів залучення громадян як референдуми і консультативні опитування, громадські слухання й обговорення, місцеві ініціативи, стратегічне планування розвитку громади з участю представників спільнот.
Процес прийняття рішень	Закритий процес прийняття рішень	Прозорість, підзвітність та участь усіх зацікавлених сторін
РОЗВИТОК	**КЕРОВАНИЙ**	**СТАЛИЙ**

Складено автором на основі [334], [335]

[333] Лащенко О.В. Застосування маркетингового підходу в системі управлінських концепцій / О.В.Лащенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Patp/2009-01/LashchenkoStat.pdf.

[334] Лащенко О.В. Застосування маркетингового підходу в системі управлінських концепцій / О.В.Лащенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Patp/2009-01/LashchenkoStat.pdf.

Відмовитися від одного механізму на користь іншого неможливо, тому саме концепція соціально-етичного маркетингу дає можливість забезпечити керований сталий розвиток міста (англ. Managed sustainable urban development)[336], який поєднує збалансоване функціонування трьох складових: екологічної, соціальної та економічної (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Трикутник цілей «Збалансований та просторовий стійкий розвиток»

Джерело: складено автором за матеріалами ESDP [337]

У порядку денному Конференції Організації Об'єднаних Націй по населених пунктах (Хабітату) 1996 р. у Стамбулі[338] були визначені цілі сталого розвитку населених пунктів, які полягають у створенні таких суспільств, у яких наявні ресурси будуть використовуватися ефективно відповідно до потенційної місткості екосистем, з урахуванням підходу, заснованого на принципі передбачливості, і шляхом надання всьому населенню, насамперед особам, які належать до груп, що знаходяться у вразливому і несприятливому становищі, рівних можливостей для здорового, безпечного і продуктивного життя в гармонії з природою і з повагою до його культурної спадщини, духовних і культурних цінностей, завдяки яким забезпечується економічний і соціальний розвиток та охорона навколишнього середовища.

---

[335] Рубцов В. П. Про ще одну можливість участі громади у контролі й управлінні : наук.-практ. посіб. / В. П. Рубцов // Роль громадських організацій та інших неурядових структур у становленні та розвитку місцевого самоврядування в Україні / за ред. В. В. Кравченка. – К. : Атіка, 2003. – С. 119 - 134.

[336] Поняття «стійкий розвиток» («sustainable development») стосовно стратегічного планування було введено у 1987 р. Комісією ООН з навколишнього середовища, офіційно як стратегію розвитку цивілізації «Наше спільне майбутнє» було ухвалено «Декларацією Ріо» на Конференції ООН в Ріо-де-Жанейро, учасники якої задекларували взаємозалежність між економічною, ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною раціональністю. План дій зі сталого розвитку отримав назву «Порядок денний на XXI століття». В Україні Концепція сталого розвитку населених пунктів була схвалена постановою Верховної Ради України від 24.12.1999 р. № 1359-XIУ.

[337] ESDP (Європейської перспективи просторового розвитку) – European Spatial Development Perspective: Towards Balanced and Sustainable Development of the Territory of the European Union. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

[338] ООН. Повестка дня Хабитат // Доклад Конференции Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (Хабитат II), Стамбул, 3–14 июня 1996 года. http://www.un.org/russian/conferen/habitat/habch3.htm#B

Практична реалізація концепції стійкого збалансованого розвитку міста знайшла своє відображення в тематиці виставки ЕКСПО-2010 в Шанхаї – «Краще місто. Краще життя» (нім. Better City, Better Life)[339], адже містам належить майбутнє, і перед ними стоять великі завдання. Виставка була спрямована на ідею збалансованого та стійкого розвитку на усіх рівнях стійкості: соціальному, економічному та екологічному. Кожна з 240 країн та міжнародних організацій, представлених на виставці, презентували шляхи до сталого міського розвитку, до кращого життя у містах майбутнього: Польща робить ставку на багаторазову переробку натуральних матеріалів, Люксембург – на великі площі зелених насаджень, Канада – на спеціальну систему використання дощової води, Чилі – на сади на дахах. Тема павільйону Німеччини була ще конкретнішою «balancity» («balance» та «city»), що уособлює баланс між оновленням та збереженням, між міським розвитком та дбайливим ставлення до природи. Мова йде про інноваційне стійке міське планування під гаслом «Міська інфраструктура як живий процес»: будинок для представників декількох поколінь у Штутгарті, «зелений пояс» у Кельні, «селище з плюсовою енергією» у Фрайбурзі, місто геліоенергетики.

В Україні Концепція сталого розвитку населених пунктів[340] була схвалена ще у грудні 1999 р. Її метою є забезпечення виходу з кризи і створення умов для сталого розвитку населених пунктів з урахуванням їх соціально-економічного розвитку, історичних, санітарно-гігієнічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей регіонів України. Згідно з Концепцією сталий розвиток населених пунктів – це соціально, економічно й екологічно збалансований розвиток міських і сільських поселень, спрямований на створення їх економічного потенціалу, повноцінного життєвого середовища для сучасного та наступних поколінь на основі раціонального використання ресурсів (природних, трудових, виробничих, науково-технічних, інтелектуальних тощо), технологічного переоснащення і реструктуризації підприємств, удосконалення соціальної, виробничої, транспортної, комунікаційно-інформаційної, інженерної, екологічної інфраструктури, поліпшення умов проживання, відпочинку та оздоровлення, збереження та збагачення

[339]Будущее города [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.magazine-deutschland.de/ru/artikel-en/article/article/die-zukunft-der-stadt-deutschland-auf-der-expo-2010.html

[340] Постанова Верховної ради України «Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1359-14

біологічного різноманіття та культурної спадщини.

В.Вакуленко[341] інтерпретував принципи, на яких повинен базуватися довготривалий великомасштабний просторовий розвиток в Україні: прагнення територіальної цілісності міста через збалансований соціальний та економічний розвиток та покращення конкуренції; поліцентричність розвитку національних та регіональних рівнів, що означає, що кожне місто має бути одним з центрів певної діяльності, займати своє місце у загальнорегіональній та загальнонаціональній системі розподілу праці та капіталу; покращення відносин між містом і селом, умовою ефективних відносин є рівність і партнерство між міською та сільськими місцевими владами; рівні умови просторової доступності; покращення доступу до інформації та знань; зменшення шкоди, що наносяться природному середовищу; розвиток та захист природних ресурсів та природної спадщини; примноження та комплексне збереження культурної спадщини; розвиток енергоресурсів при підтримці безпеки їх формування; підтримка високоякісного стійкого туризму; обмеження впливів природних та техногенних катастроф.

Україна повинна шукати власні шляхи до заощадження невідновлюваних ресурсів, істотного зниження забруднення природного середовища, підвищення й утримання на високому рівні якості життя для більшості населення. Нам імпонує думка В. Рубцова[342], що, реалізуючи основний принцип сталого розвитку, нестатки сьогодення не повинні задовольнятися за рахунок майбутніх поколінь, необхідно розуміти важливість внеску тих поколінь, які вийшли із працездатного віку й активної фази життя і які майже втратили вплив на рішення влади. План розвитку України орієнтований значною мірою на міста, оскільки понад 60% населення України живе у містах. Окрім цього, міста є базовими ланками як в адміністративно-територіальній, так і у фінансово-бюджетній системі України. Оскільки ефективність базової ланки визначає ефективність системи у цілому, то проблеми економічного зростання, соціальної стабільності та добробуту громадян значною мірою визначаються вирішенням цих питань у містах[343].

---

[341] Управління сучасним містом : підручник / [О.В.Берданова, О.В.Бойко-Бойчук, В.М.Вакуленко та ін.]; за ред. В.М.Вакуленка, М.К.Орлатого; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К.: НАДУ, 2008. – С. 62.

[342] Рубцов В.П. Індикатори та моніторинг у муніципальному управлінні: наук.- практ. посіб. / В.П.Рубцов. – К.: Гнозис, 2002. – 148 с.

[343] Сталий розвиток міст за участю громад: уроки з досвіду впровадження «Муніципальної програми врядування та сталого розвитку». – К.: ПРООН/МПВСР, 2008. – С.6.

Оскільки кожне місто унікальне, то й самостійно обирає пріоритети у забезпеченні збалансованого розвитку, «використовуючи переваги, внутрішній потенціал та привабливість міста як основу для місцевих стратегій»[344], застосовує сучасні інструменти муніципального управління, які базуються на маркетинговому підході. Сьогодні маркетингові зусилля розвинутих країн, у рамках соціально-етичного маркетингу, спрямовуються на реалізацію ідеї «зеленої економіки». За висновками «Програми ООН з оточуючого середовища в рамках ініціативи із зеленої економіки»[345], кожний з її секторів матиме велике значення внаслідок свого впливу на трудову зайнятість населення і ВВП. Найзначніші екологічні вигоди від деяких секторів можна отримати вже – енергоефективні будівлі, джерела поновлюваної енергії, стійкий транспорт, стійке сільське господарство, прісна вода і екологічна інфраструктура, інші сектори розглядаються як перспективні, поки що вони не можуть швидко принести результати або ще не досягли високого рівня розповсюдження. Одночасно, формування маркетингових інструментів реалізації міських програм стійкого розвитку здійснюється з урахуванням усіх секторів (табл. 2.8).

В аналітичній доповіді Програми ООН з навколишнього середовища[346] зазначено, що в багатьох країнах світу, зокрема Великобританії, Німеччині, Південній Кореї та Японії, вже запропоновано включити інвестиції в «зелені» будівлі в пакети заходів зі стимулювання національної та міської економіки. За оцінками Інституту Петерсона та Інституту світових ресурсів, середня вартість ізолювання від атмосферних дій на один будинок складає в США $1640, а загальна вартість такої програми складе $ 6,2 млрд.[347]. Крім того, скорочення енергоспоживання у всіх федеральних будівлях на 20 % обійдеться в $9,4 млрд.

Таблиця 2.8

Маркетингові інструменти реалізації міських програм

[344] Хартия европейских городов в поддержку устойчивого развития, Ольборгская хартия (1994 год) и обязательства, принятые в Ольборге (2004 год). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://masters.donntu.edu.ua/2004/feht/lebedev/library/aalborgchapter.htm

[345] Глобальный Зеленый Новый Курс. Доклад. Март 2009 г. Издано Программой ООН по окружающей среде в рамках Инициативы по зеленой экономике. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.unep.org/greeneconomy/portals/30/docs/GGND-policy-brief_Russian.pdf

[346] Глобальный Зеленый Новый Курс. Доклад. Март 2009 г. Издано Программой ООН по окружающей среде в рамках Инициативы по зеленой экономике. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.unep.org/-greeneconomy/portals/30/docs/GGND-policy-brief_Russian.pdf

[347] «Зеленое глобальное исцеление? Оценка американских экономических стимулов и перспектив международной координации», авторы Хаузер, Мохан и Хайльмайер, Институт международной экономики имени Петерсона (предназначена к публикации в марте 2009г.).

стійкого розвитку

Сектор	Маркетингові інструменти	Результат маркетингового впливу[348]
1. Енергія	1. Диференціація тарифів на комунальні послуги з урахуванням енергозберігаючої поведінки споживачів. 2. Пільгові умови для реалізації енергозберігаючих проектів. 3. Соціальна реклама. 4. Цінова доступність екологічних будинків. 5. Пропаганда енергозберігаючого стилю життя та екологічної культури. 6. Проведення в місті виставок енергозберігаючих технологій та продуктів. 7. Концепція «активний будинок». 8. Концепція «зелений дах».	Скорочення витрат енергії на душу населення до рівня, який відповідає екологічним критеріям стійкого розвитку на глобальному рівні.
2. Ресурси та матеріали	1. Залучення громадськості до здійснення меліораційних заходів. 2. Прозорість процедур складання Генплану міста. 3. Пропаганда ресурсозберігаючих технологій. 4. Масові екологічні акції з озеленення міста. 5. Зонування міського середовища (поділ на зони виробництва, бізнесу, проживання, відпочинку, рекреації). 6. Формування ринку екосистемних послуг. 7. Пропаганда створення різних сільськогосподарських структур, ділянок у межі міста (малі приватні землеробські ділянки або масштабніші виробництва на зразок «агровисоток»). 8. Концепція «зелений дах».	Мінімізація використання природного середовища, екосистеми та грунтових ресурсів для виробництва продуктів харчування. Зменшення використання та виробництва шкідливих, для оточуючого середовища, конструкційних матеріалів.
3. Відходи	1. Диференціація місцевих податків з огляду на участь громадянина в процесі утилізації відходів. 2. Пільгові умови для інвестицій у повторну переробку відходів. 3. Пропаганда необхідності сортування відходів. 4. Створення волонтерського руху. 5. Громадські роботи.	Максимально можлива переробка відходів, (переважно на місцевому рівні).
4. Умови проживання	1. Пропаганда здорового способу життя. 2. Соціальна реклама. 3. Ксероландшафтинг – садове і ландшафтне проектування із збереженням чистої води. 4. Ландшафтний дизайн. 5. Цінова доступність екологічних умов проживання. 6. Розбудова об'єктів соціальної інфраструктури на основі сучасних тенденцій містобудівництва (парковка, басейн, зелена зона, спортивний майданчик, дитяча площадка). 7. Логістичний підхід до формування мобільної інфраструктури. 8. Пропаганда створення комфортних зон («зони без паління», «зони тиші», «пішохідні зони», «велосипедні доріжки»). 9. Формування маркетингових програм зниження необхідності кондиціювання повітря. 10. Формування програми «зеленого транспорту». 11. Зміна підходів до планування міста, з продуманою інтеграцією ділових, промислових і житлових зон. 12. Маркетинг пропонує планувати дороги так, щоб керування автомобільним транспортом викликало труднощі. 13. Концепція «Розумне зростання міста».	Забезпечення сприятливих умов для жителів міста – середовище без забруднення та шкідливого для здоров'я шуму, з достатніми лісопарковими зонами.

В Європі міська влада та органи місцевого самоврядування визначають стандарти на виробництво будівельних робіт і видають дозволи на будівництво, в які заплановано включити обов'язкові

[348] Naess P. Urban planning and sustainable development // European Planning Studies. – 2001. Vol. 9.No.4 – P.506

інвестиції на підвищення енергоефективності, та заходи стосовно заохочення застосування в будівлях технологій з використанням поновлюваних джерел енергії. У Німеччині, наприклад, запущена програма з переобладнання житлового фонду з метою підвищення його енергоефективності. Сьогодні уже переобладнано 200 000 квартир, створено 25 000 нових робочих місць і збережено 116 000 робочих місць[349].

За результатами проекту Всесвітньої ради підприємців зі стійкого розвитку (WBCSD) «Бачення-2050»[350], у наступному десятилітті планування міст і їх дизайну, на основі принципів стійкого розвитку, вступить в еру нового «зеленого» процвітання. Стабільне місто або екоміcто – це місто, спроектоване з урахуванням впливу на навколишнє середовище, населене людьми, які прагнуть мінімізувати споживання енергії, води і продуктів харчування, виключити нерозумне виділення тепла, забруднення повітря вуглекислим газом CO_2, а також забруднення води[351]. Такі спеціально сплановані «екоміста» з відсутністю викидів сміття як Масдар (ОАЕ), Донгтан[352] (КНР) будуються з нуля. Лондон та Сеул (Республіка Корея), Дакка (Бангладеш) та Новий Орлеан (США), плануючи не тільки наново вводити природну складову в плани свого розвитку, але й модифікувати старі будівлі за допомогою переробленої вторинної сировини та систем інформаційного обміну. Міста, в яких досить стрімко зростає населення (Мумбаі, колишній Бомбей, Індія, Соуето (ПАР)), але ресурси є неадекватними цьому зростанню, шукають можливості знайти прийнятні, масштабні та екоефективні рішення, щоб покращити якість життя людей. У 2010 р. місто Калгарі (Канада) зайняло І місце в рейтингу «екоміст» планети за «відмінний рівень сервісу щодо видалення відходів, системи каналізації і водопостачання у поєднанні з відносно низьким забрудненням повітря». Обстеження було проведене авторитетною фірмою з моніторингу якості життя Мерсер[353].

Міські програми, які базуються на підходах соціально-етичної концепції маркетингу, поєднують потреби, інтереси та вигоди муніципалітету, бізнесу та населення і реалізуються у партнерстві

---

[349] Глобальный Зеленый Новый Курс. Доклад. Март 2009 г. Издано Программой ООН по окружающей среде в рамках Инициативы по зеленой экономике. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.unep.org/greeneconomy/portals/30/docs/GGND-policy-brief_Russian.pdf

[350] http://www.wbcsd.org/web/projects/BZrole/RU-Vision%202050-FullReport.pdf

[351] http://ru.wikipedia.org

[352] http://www.tech-life.org/architecture/174-dongtan-eco-city.html

[353]http://www.mercer.com/qualityoflivingpr#Ranking_Eco_CitiesGFhttp://www.mercer.com/qualityoflivingpr#Ranking_Eco_CitiesGF

муніципалітету, бізнесу та громади. Наприклад[354], малі підприємці – «підприємці з утилізації» міста Куритибі, разом із домогосподарствами створили самоорганізацію в системі міської ради, внаслідок чого платники податків стали платити менше, міське середовище стало чистішим, а утилізатори сміття отримали заробіток. Програма з управління твердими відходами міста Бангалора, спрямована на організацію збору та знищення відходів, є водночас боротьбою проти бідності, оскільки дає можливість заробітку для жителів девіантних зон. Програма екологічних квитків в Освенцимі (Польща) заохочує молодь поєднувати відпочинок з охороною довкілля: завдяки стимулам (квитки в кіно/басейни) за збирання макулатури у молоді виховується екологічна свідомість.

Аналізуючи вдалий досвід зарубіжних країн, потрібно також розуміти, що і там концепція соціально-етичного маркетингу реалізується з труднощами, дуже важко бізнесу відмовлятися від надприбутків, і ще важче населенню змінювати свої звички: сортувати сміття, знову звикати до натуральної упаковки продуктів, ще й платити за це, доглядати за придомовою територією, нести відповідальність за домашніх тварин, відмовитися від паління в громадських місцях тощо.

Прикладом реалізації елементів соціально-етичної концепції в Україні є проект «Чисте місто», ініційований робочою групою «Національні проекти» Комітету Економічних Реформ при Президенті України. Цей проект є національним пріоритетом згідно з Указом Президента України від 08.09.2010 року № 895 і має на меті створення системи комплексів з переробки ТПВ (твердих побутових відходів). Суть проекту полягає у будівництві нових сучасних комплексів з переробки та утилізації твердих побутових відходів, системному вирішенні проблеми забруднення навколишнього середовища, припиненні нагромадження сміття на існуючих полігонах. Загальний соціальний ефект, очікуваний від проекту, полягає у вирішенні критичної проблеми забруднення навколишнього середовища; створенні нових робочих місць і нової індустрії переробки відходів. У результаті реалізації проекту позитивний ефект отримає як економіка країни, соціально-культурна сфера, так і кожен, окремо взятий громадянин. Так, ефект для економіки полягає у можливості виробництва тепла і світла за рахунок переробленого сміття (до 500 тис. гкал на рік одним заводом), в економії країни на використанні газу за рахунок

[354] Приклад взято з

додаткових джерел отримання тепла (1 тонна відходів дорівнює 200 літрам палива), у додаткових надходженнях до бюджету за рахунок прибутку сміттєпереробки, у виробництві сировини для будівництва доріг та матеріалів для будівельної галузі. Соціально-культурна сфера, як і кожен громадянин зокрема, відчує покращення якості життя за рахунок покращення стану і чистоти навколишнього середовища міста. З відходів одержують енергію в усіх передових країнах світу. У Канаді працюють 17 сміттєспалювальних заводів, у США – 168, в Японії – 1900, у Франції –170, у Швейцарії та Англії – 30, в Німеччині – 73, в Італії – 94, у Данії – 38. Екологічний ефект буде забезпечений завдяки зниженню небезпеки забруднення навколишнього середовища.

За результатами виконання «Муніципальної програми врядування та сталого розвитку»[355], яку впроваджує Програма розвитку ООН, в Україні виявлено основні чинники, які гальмують успішне розв'язання муніципальних проблем і забезпечення сталого розвитку: недосконала організаційна структура міських рад та їхніх виконавчих органів, яка не відповідає вимогам сьогодення; відсутність відповідних знань, умінь та досвіду щодо вирішення актуальних проблем; дефіцит кваліфікованих спеціалістів на місцях; невідповідність наявних ресурсів, в т. ч. фінансових потребам і завданням муніципалітетів; пасивність населення, його нездатність вирішувати власні проблеми, відсутність дієздатних конкурентноспроможних громад. Кожна з реалізованих практик Програми використовувала інструменти соціально-етичного маркетингу (маркетингові дослідження міського середовища; сегментування цільових аудиторій та виявлення їх потреб («Розвиток міста Івано-Франківська, орієнтований на громаду»); позиціонування («Сила громади м. Новограда-Волинського – у її єдності»), збалансований комплекс маркетингу, який базується на доступності та якості муніципальних послуг («Європейська якість муніципальних послуг – для громади міста Вознесенська»), але жодного згадування про маркетинг у робочих та підсумкових документах не було, тобто практичного використання найбільш уживаного ринкового механізму не відбулося.

В основі соціально-етичної концепції муніципального маркетингу філософія функціонування муніципального утворення, яка базується на принципах соціальної, екологічної та економічної

[355] Сталий розвиток міст за участю громад: уроки з досвіду впровадження «Муніципальної програми врядування та сталого розвитку». – К.: ПРООН/МПВСР, 2008. – С. 5.

відповідальності муніципальних суб'єктів, метою якої є забезпечення сталого соціально-економічного розвитку міста. В Україні соціально-етична концепція муніципального маркетингу, як і концепція сталого розвитку, незважаючи на визнання актуальності і важливості ідей, поки що не має можливості бути реалізованою повною мірою через недостатню фінансову, ресурсну, організаційну та методичну підтримку.

Для реалізації соціально-етичної концепції маркетингу на муніципальному рівні, на наш погляд, муніципальні програми повинні формуватися з урахуванням гуманітаризації пріоритетів соціального розвитку міста, пріоритетності інтересів людини в ньому та визнання негативного впливу більшості економічних процесів на людину як на найважливіший елемент соціуму. Муніципальний маркетинг необхідно розглядати як агрегований елемент економічної системи, результати якого оцінюються поряд з результатами інших елементів економіки (рівень життя, добробут, оподаткування, продуктивність) і який повинен нести відповідальність за досягнення соціальних цілей.

У контексті проблем місцевого самоврядування необхідно створити критерії та орієнтири сталого функціонування і розвитку для конкретних людських поселень, визначити шляхи переходу поселень до режиму сталого розвитку, створення середньо- і довготривалих програм сталого міського розвитку. Загальні тенденції, які простежуються в розвитку систем планування і моніторингу соціально-економічного розвитку населених пунктів у світі, підтверджують нашу тезу про заміну ролі маркетингу як функції муніципального управління на її значення як базової філософії міста. Це характеризується переорієнтацією стратегічних планів розвитку населених пунктів з об'єктів муніципального управління (житловий фонд, благоустрій та навколишнє середовище, транспорт, освіта, працевлаштування, державне управління) до інтересів цільових аудиторій (населення, бізнес-середовище, інвестори, туристи) на користь більш чіткої структуризації цілей і завдань, встановленні конкретніших і вимірних цілей. На рис. 2.4 представлено приклад Стокгольма щодо переходу від багатокомпонентної та слабо структурованої системи цілей (прийнята в 2004 р.) до «дерева цілей» (2007 р.).

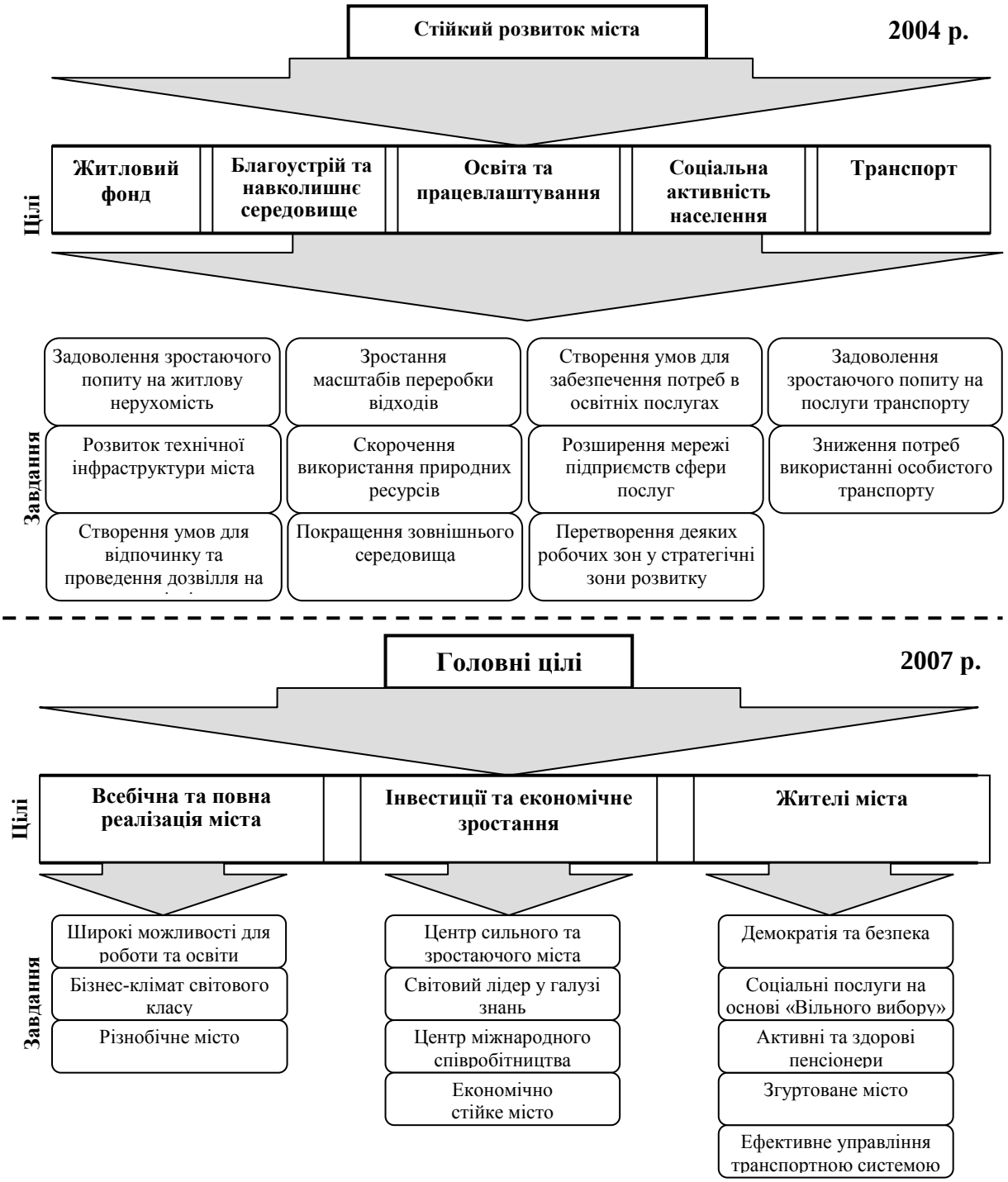


Рис. 2.4. Зміна цільових орієнтирів стратегії Стокгольма на користь основних цільових груп

У новій стратегії Стокгольма завдання згруповані в трьох логічних блоках: 1) «Всебічна та повна реалізація міста» – цільова група «працівник, студент, турист». 2) «Інвестиції та економічне зростання» – цільова група «інвестор, підприємець». 3) «Жителі Стокгольма» – цільова група «населення».

Таким чином, муніципальний маркетинг змінює коротко- та довготривалі плани розвитку міста, вимагає постійного балансу між

максимізацією доходів від використання ресурсів території сьогодні та гарантію стійкого розвитку території на довготривалу перспективу та на користь усіх цільових груп (членів територіальної спільноти).

2.4. Партнерський маркетинг як філософія муніципального управління

Світові тенденції розвитку муніципального управління визначаються зрушенням від ієрархічних відомчих моделей влади (веберівської моделі), спочатку до концепції «нового державного управління» з децентралізованими організаційними структурами, а потім до концепції «ефективного управління» з мережними, інформаційними, гнучкими моделями організації[356], та до партнерської концепції муніципального маркетингу (концепції маркетингу взаємовідносин) (рис. 2.5).

Рис. 2.5. Маркетинг як елемент нової моделі державного управління

Джерело: складено автором на основі статті В.В.Лобанова[357] та власних напрацювань автора

Як вдало зазначають П. Ґудзь, М. Ґудзь[358], В. Лобанов[359], мова

[356] Модели управления урбанизацией территорий и система управления процессами территориального развития [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.expert.ru/2008/09/22/modeli_i_sistemy_-upravleniya/

[357] Лобанов В.В. Модернизация государственного управления: проблемы и решения / В.В.Лобанов // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2010. – № 2. – С. 139.

[358] Ґудзь П.В. Науково-методичні підходи до розробки плану маркетингу курортного міста [Електронний ресурс] / П.В.Гудзь, М.В. Гудзь. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/En/EM/2008_5_1/Zbirnik_EM_08_1_131.pdf

йде про створення такої моделі державного (публічного) управління, коли система раціональної бюрократії з її ієрархічною структурою й офіційними процедурами доповнюється: а) сучасними інформаційними технологіями; б) методами і інструментами «нового державного управління»; в) принципами соціального партнерства; г) оновленою системою етичних і моральних норм державної служби та культури управління.

Формування та реалізація партнерської концепції муніципального маркетингу детермінується низкою якісних змін, ідентифікованих С. Кущ[360] для бізнес-середовища, і які є, на наш погляд, справедливими і для муніципальної практики: стрімке розширення ролі сфери послуг у розвитку міста та різке зниження ролі виробництва; зміни в області управління якістю муніципальних послуг (перехід органів муніципальної влади до комплексних програм управління якістю породжує необхідність залучення в ці програми держави (як постачальника послуг), бізнесу та населення (як споживачів) та встановлення довготривалих відносин з усіма суб'єктами інфраструктури маркетингу); значне зростання кількості і складності взаємовідносин із внутрішніми та зовнішніми партнерами; розвиток інформаційних технологій та активне використання мережі Інтернет. Ці та інші чинники викликали перехід до партнерської форми концепції маркетингу, від конфліктної парадигми до парадигми «маркетинг відносин».

Сучасна концепція маркетингу відносин концентрує свою увагу на двох основних довготривалих завданнях маркетингу – залученні і утриманні споживачів за рахунок побудови системи відносин замість буденного акту обміну, характерного для концепції традиційного маркетингу. Маркетинг відносин в цьому випадку має на увазі побудову взаємодії зі споживачем, наявність зворотного зв'язку, відстеження споживчої реакції на покупку і управління цією реакцією[361]. Таким чином, муніципальний маркетинг у рамках партнерської концепції передбачає зміну функціонального навантаження органів влади у бік партнерства з місцевою громадою та підприємницьким сектором, коли рішення щодо стратегічного розвитку міста формуються завдяки взаємодії органів влади з цільовими ринками: виробниками, споживачами, інвесторами,

---

[359] Лобанов В.В. Модернизация государственного управления: проблемы и решения / В.В.Лобанов // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2010. – № 2. – С.136-145.

[360] Кущ С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С.П.Кущ // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – Сер. 8. Маркетинг. – Вып. 4 (№ 32). – С.4.

[361] El-Ansary A.I. Relationship marketing management: a school in the history of marketing thought // Journal of Relationship Marketing. 2005. Vol. 4 (1/2). P. 43–56.

жителями, туристами тощо[362]. Партнерська концепція муніципального управління базується на моделі «доброго місцевого врядування» (англ. *good urban governance*), яка вперше була задекларована на ІІ Конференції ХАБІТАТ (UN-HABITAT) у червні 1996 р. у Стамбулі: «Добре місцеве врядування – це сума безпосередніх взаємовідносин громадян, публічного та приватного секторів, планування та управління спільними справами міста. Це процес, що постійно триває і завдяки якому повинні бути взяті до уваги протиріччя або різні інтереси, організовані спільні дії. Ці відносини включають як офіційні інституції, так і неформальні домовленості та соціальний капітал громадян»[363]. Можна виділити набір базових принципів «доброго місцевого врядування»[364], які застосовуються в закордонній практиці корпоративного та муніципального управління і реалізуються винятково на основі маркетингових підходів або з їх урахуванням (табл. 2.9).

Активність використання маркетингу в реалізації принципів доброго місцевого врядування підтверджує тезу Р. Моргана та Ш. Ханта, що «...маркетинг взаємовідносин відноситься до усієї маркетингової діяльності, яка спрямована на встановлення, розвиток та підтримку успішної взаємодії». В. Єфімов[365] як приклад залучення громадян до обговорення (розуміння) міських проблем, підтримання порядку та облаштування життя наводить приклад Роттердаму, де виникла діаспора вихідців з Марокко – щільно заселений район з дешевим житлом, в якому проживає 30 тис. осіб замкнутою групою. Вони не знають голландської мови і не хочуть її вчити, живуть на соціальну допомогу, діти не ходять до школи, вороже ставляться до голландців, на вулицях панує злочинність і розруха. Для вирішення проблеми муніципальна поліція провела аналіз злочинів і з’ясувала, що 150 сімей здійснюють 80% злочинів. Тоді було встановлено персональну опіку над цими сім’ями, і число злочинів зменшилося. Змінилася процедура взаємодії: представники муніципальної влади не запрошували жителів до себе, а йшли до них для обговорення проблеми, розробки планів покращення життя в районі. Спільно з марокканською спільнотою побудували фонтан і

[362] Максимова И. Повышение эффективности управления социально-экономическими процессами в регионе: маркетинговый поход. – Волгоград: Узд-во ГОУВПО «ВАГС», 2004. – 464 с.
[363] ООН. Повестка дня Хабитат // Доклад Конференции Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (Хабитат II), Стамбул, 3–14 июня 1996 года.
[364] Municipal Environment Policies and the Contribution of Local Agenda 21: A Review of International Experiences. Urban Planning and Environment Symposium, 5-9April 1999.
[365] Ефимов В.С., Стратегическое управление городом / В.С.Ефимов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : imug.nsaem.ru/upload/doc/Стратегия.Ефимов.doc

облаштували площу як місце для відпочинку, відкрили школи з урахуванням культурної специфіки району.

Таблиця 2.9

Роль маркетингу в реалізації принципів доброго місцевого врядування

Принципи	Роль маркетингу		
	Активна	Підтримуюча	Пасивна
Стійкість всіх напрямків міського розвитку. Дотримання балансу різних напрямків для задоволення всіх соціальних, економічних та екологічних потреб нинішнього і майбутніх поколінь.	√		-
Децентралізація управління та ресурсів на основі принципу субсидарності – солідарної відповідальності. Розподіл ресурсів та відповідальності на рівні, який відповідає ефективному і рентабельному здійсненню послуг.		√	-
Рівноправність доступу до процесу прийняття рішень та основних міських ресурсів. Залучення до процесу прийняття рішень та міських ресурсів, до розробки, реалізації та моніторингу діяльності всіх учасників громадянського суспільства.	√	-	-
Соціальне партнерство – вибудовування нового типу взаємодії між владою, бізнесом і населенням, що забезпечує узгодження інтересів і цілей, об'єднання ресурсів, розгортання спільної діяльності і розподіл відповідальності.	√	-	-
Створення адекватного середовища можливостей для всіх учасників, необхідного для їх участі в технології прийняття рішень і в процесах міського розвитку.	√	-	-
Прозорість та підзвітність відповідальних осіб, ключових фігур.	√	-	-
Використання всіх досягнень інформаційних і комунікаційних технологій для підтримки доброго міського врядування та сталого міського розвитку.		√	-
Стратегічне бачення партнерства населення, бізнесу, міста, регіону.	√	-	-
Моніторингове відстеження процесів.	√	-	-
Залучення громадян до управління територією, містом, компанією.		√	-
Зовнішня і внутрішня інтеграції – інтеграція міста у світі, національні, регіональні соціально-економічні та культурні процеси для досягнення максимальних вигод та переваг; інтегрування внутрішньої міської діяльності для підвищення ефективності міста.	√	-	-

Джерело: складено автором

Інший принцип – відкритість і прозорість діяльності влади й основних міських стейкхолдерів передбачає обов'язкове використання інтегрованих маркетингових комунікацій для створення відкритого активного інформаційного поля, в якому представлені й обговорюються плани, процеси і результати діяльності. Виділяється кілька рівнів прозорості:

- на сайті мерії представлена її структура, «гарячі» телефони та перелік проблем, які можна вирішити в інтерактивному режимі;
- на сайті мерії та в муніципальній пресі відкрито публікується

міський бюджет доходів і витрат, наводяться результати аналізу, коментарі і порівняння з попередніми роками;
- на сайті мерії публікуються зарплати і власність вищих посадових осіб та їх родичів (мер, заступники, начальники департаментів та ін);
- на сайті мерії та в муніципальній пресі представлені процедури прийняття важливих для міста рішень: хто виходить з ініціативою, хто обговорює та хто обраний експертом, хто приймає рішення, хто контролює, хто несе відповідальність, які критерії вибору, наприклад, підрядників чи підприємств, на яких розміщене муніципальне замовлення, хто і чому виграв конкурс чи тендер тощо.

Потрібно зазначити, що муніципалітети, які використовують розглянуті вище принципи, справді добиваються найкращих результатів у формуванні нового привабливого іміджу міста. ООН прийнята концепція «Відкрите місто», в основі якої лежить нова ідеологія управління міськими територіями: процес прийняття рішень відкритий для участі усіх цільових аудиторій. У 2010 році були прийняті Закони України «Про доступ до публічної інформації» та «Про внесення змін до Закону України «Про інформацію», що є кроком до прозорості та відкритості державних органів та суб'єктів владних повноважень.

На думку В. Рубцова[366], найбільш просунуті в демократичному відношенні країни, керівники соціальних систем різного типу, перш за все лідери місцевих громад, усе більше розуміють важливість підтримки своєї діяльності населенням (соціального капіталу) і все частіше залучають населення до формулювання завдань управління соціальними об'єктами, до участі в контролі за їх досягненням. Звідсіля поява таких соціальних технологій і методів залучення громадян, як референдуми і консультативні опитування, громадські слухання й обговорення, місцеві ініціативи як форми консультацій з громадськістю, стратегічне планування розвитку громади з участю представників відповідних спільнот тощо. Девелопери[367] сприймаються не як забудовники вільної землі, а як партнери в рамках роботи щодо збалансованого розвитку цілісного територіального утворення. Для влади регіонів і муніципальних утворень, які запустили у себе процеси з формування агломерацій,

[366] Рубцов В.П. Індикатори та моніторинг у муніципальному управлінні: наук.- практ. посіб. / В.П.Рубцов. – К.: Гнозис, 2002. – 148 с.

[367] Модели управления урбанизацией территорий и система управления процессами территориального развития [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.expert.ru/2008/09/22/modeli_i_sistemy_-upravleniya/

співпраця з девелоперським співтовариством дозволить здобути союзників, що володіють глибокими знаннями і різнобічним досвідом з будівництва як окремих об'єктів нерухомості, так і з комплексного розвитку міста. Так, при реалізації проекту «Самара-Центр» (м. Самара, Росія)[368] частина площі девелоперу була віддана під будівлі міської адміністрації та міського центру надання послуг. Окрім явної вигоди для муніципальної влади, були задоволені інтереси і забудовника: як «магніти» (точки привабливості) були використані абсолютно нетрадиційні об'єкти, які забезпечили вигідне позиціонування, постійний потік клієнтів та привабливість для усіх сегментів проекту «Самара-Центр». Таким чином, у муніципальному маркетингу підтверджується теза Джеймса Р. Хілі[369], що «найціннішим у відносинах організації з оточенням є її партнерські відносини – з клієнтами, працівниками, постачальниками, дистриб'юторами тощо».

Концепція маркетингу взаємовідносин[370] (Relationship Marketing, RM) та її роль в забезпеченні ефективної взаємодії між суб'єктами управління в ринковій економіці розглядалася в роботах Т. Амблера, К. Андерсон, Г. Армстронга, Л. Ахтенхагена, М. Бейкера, Л. Беррі, Ф. Вебстера, В. Вонга, Я. Гордона, К. Гренрус, Дж. Ігана, Е. Закревського, К. Керр, Ф. Котлера, А. Палмера, Д. Щульц та багатьох інших учених. С. Броун навіть зазначає, що «RM викликав фурор в академічних колах, і кожний поважаючий себе дослідник, наче піддавшись стадному інстинкту, «відмітився» в цій модній темі», навіть висловлювалася думка, що маркетинг-мікс та інші традиційні маркетингові концепції поступово відмирають, а їм на зміну приходить маркетинг взаємодії: «Віват RM»[371]. Одне з найбільш широких трактувань маркетингу взаємодії запропонував К. Гренрус: «...маркетинг покликаний встановлювати, підтримувати і розвивати взаємодію зі споживачами та іншими партнерами з метою досягнення загальних цілей та прибутку»[372].

Популярність концепції маркетингу взаємовідносин зумовила велику кількість підходів до її вивчення, серед яких ми б виділили

---

[368] www.samara-center.ru

[369] Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф.Котлер, К. Леннер, А. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – С.27 (and James R. Healey, «Circuit City Plans to Push CarMax Out of the Nest», USA Today, February 25, 2002, (www.itsatoday.com/money/warn/2002-02-22-circuit-city.htm)).

[370] Варіанти назви: клієнтоорієнтований маркетинг, партнерська концепція, інтеграційна концепція, управління взаємовідносинами з клієнтами, інтерактивний, інтегрований маркетинг, маркетинг взаємовідносин тощо.

[371] Иган Джон Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Джон Иган. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 375 с.

[372] Grenroos C. Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington, MA, 1990 – P.138

маркетинг партнерських відносин (партнерський маркетинг). Я. Гордон[373] представив маркетинг відносин як неперервний процес визначення та створення нових цінностей разом з індивідуальними споживачами і подальшого отримання та розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками, включаючи їх у процес інтерактивної взаємодії. Такий процес включає розуміння, фокусування уваги та управління поточною спільною діяльністю постачальників та обраних покупців для взаємного створення та спільного використання цінностей через взаємозалежність та адаптацію організації. Джон Ігон[374], розробляючи власні партнерські концепції, конкретизував завдання маркетингу взаємовідносин: виявлення, встановлення, підтримка та укріплення, а за необхідності і припинення взаємовідносин з клієнтами та іншими стейкхолдерами (зацікавлені особи), таким чином, щоб досягти цілі усіх залучених сторін посередництвом взаємного обміну обіцянками та зобов'язаннями щодо їх виконання. Саме заміщення відносин «продавець-покупець» на взаємовідносини з різними групами стейкхолдерів є однією з принципових ознак концепції маркетингу відносин.

Разом з тим, віддаючи належне глибині і різнобічності досліджень, проведених закордонними та вітчизняними авторами, варто зазначити, що в сучасній науковій літературі зустрічаються лише поодинокі випадки (О. Панкрухін, Д. Візгалов, К. Мосіна, Г. Самостроєнко, А. Шромнік, В. Борденюк, В. Вакуленко, З. Варналій, В. Куйбіда, В. Мамонова, М. Пухтинський та ін.) висвітлення напрямків використання партнерської концепції в управлінні територіями.

О. Панкрухін[375] наголошує на спрямованості територіального маркетингу на інтереси території, на її внутрішніх та зовнішніх суб'єктів, увага яких зосереджена на певній території та його ролі у забезпеченні: формування позитивного іміджу регіону, його престижу, ділової та соціальної конкурентноспроможності; залучення в регіон інвестицій, нових економічних агентів, державних та комерційних замовлень; розширення участі регіону та його суб'єктів у реалізації міжнародних програм; підвищення ефективності використання власних ресурсів за межами регіону.

[373] Гордон, Ян. Х. Маркетинг партнёрских отношений. – СПб.: Питер,2001. – С.17.
[374] Иган Джон Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Джон Иган. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 375 с.
[375] Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. 2-е изд. / А.П.Панкрухин. – СПб: Питер, 2006. – 416 с.

Г. Самостроєнко[376] під інтеграційним маркетингом регіону (ІМР) розуміє діяльність, спрямовану на задоволення економічних, соціальних та екологічних нестатків і потреб населення і господарюючих суб'єктів, які функціонують на конкретній території, включаючи органи управління регіоном, за допомогою обміну споживчими цінностями, засновану на врахуванні, дослідженні та використанні взаємозв'язків між окремими підсистемами й елементами системи маркетингу, стадіями життєвого циклу об'єкта управління, рівнями і суб'єктами управління по вертикалі і горизонталі з метою формування систем забезпечення ефективного відтворення на регіональному рівні. Таке визначення передбачає вивчення і задоволення не тільки існуючих і потенційних нестатків і потреб, а й взаємовідносин, які складаються між всіма учасниками процесу відтворення на території регіону та за її межами, врахування взаємозв'язку між маркетинговими заходами.

Польський спеціаліст з маркетингу територій, проф. Анджей Шромнік[377] виділяє піраміду партнерства у відносинах учасників різноманітних «ринків міста» (рис. 2.6) та класифікує види партнерства.

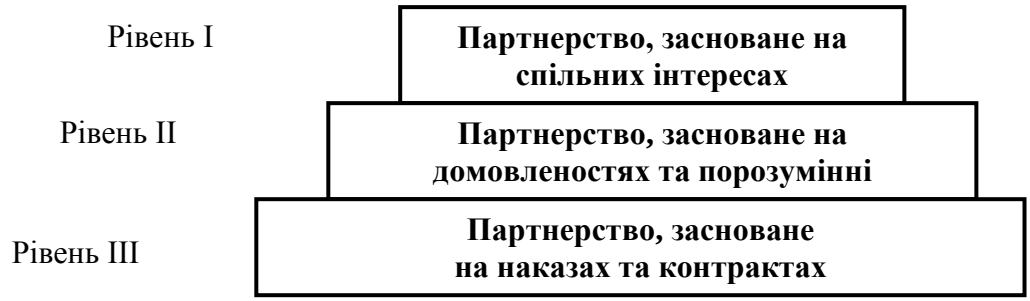


Рис. 2.6. Піраміда партнерства у відносинах між учасниками ринків міста[378]

Учений характеризує маркетинг взаємовідносин як «партнерство у внутрішніх та зовнішніх контактах міста» і виділяє такі його характеристики: зорієнтований на постійних клієнтів; використовує розвинуті компетенції персоналу; базується на систематичному безперервному спілкуванні; маркетинг дружніх

[376] Самостроенко Г.М. Методология формирования стратегии развития региона на основе концепции интеграционного маркетинга : дис. ... д-ра экон. наук 08.00.05 / Самостроенко Георгий Максимович.- М., 2003. – С.218.
[377] Szromnik A. Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku. – Kraków: Oficyna, 2008. – С.182.
[378] Szromnik A. Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku. – Kraków: Oficyna, 2008. – С.184.

процедур та умов, індивідуальних контактів; довготривалий маркетинг; маркетинг вигод; маркетинг спільних ідей, думок та пропозицій; маркетинг, який вирішує проблеми партнера; маркетинг комплексних рішень та послуг.

Базуючись на теорії довіри та взаємних зобов'язань в маркетингу Р. Моргана та Ш. Ханта[379], можна схематично зобразити взаємозв'язки міста та навколишнього середовища (рис. 2.7). На рис. 2.7 виділені відносини з постачальниками фінансових та матеріальних ресурсів, які реалізуються через субвенції та дотації вирівнювання державного бюджету для виконання делегованих повноважень, гранти національних та міжнародних донорських структур, контракти з підрядниками.

Рис. 2.7. Взаємозв'язки міста та навколишнього середовища

Складено автором за схемою запропонованою Р. Морганом та Ш. Хантом [380]

Внутрішнє партнерство базується на встановленні взаємодії між представницькими та виконавчими органами місцевого самоуправління, між міським головою, депутатами, персоналом

[379] Morgan R., Hunt S. The Commitment-Tryst Theory of Relationship Marketing// Journal of Marketing. 1994. Vol. 58. N 3. P. 20-38.
[380] Morgan R., Hunt S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing// Journal of Marketing. 1994. Vol. 58. N 3.– P. 21

виконавчих органів.

Партнерство зі споживачами передбачає переорієнтацію на поєднання інтересів муніципалітету, споживачів (населення, бізнесу, відвідувачів, інвесторів) та суспільства. С. Фотергілл і Дж. Гаджин[381] на основі вивчення досвіду співпраці місцевих консультантів, чиновників, керівників приватних компаній і громадян щодо розробки місцевих ініціатив і вироблення глибшого розуміння того, як можуть бути вирішені місцеві проблеми, вводять поняття «об'єднувальний імпульс». Саме цей об'єднувальний імпульс, на думку авторів, забезпечує поєднання різних інтересів і створення єдиного бачення того, як має існувати і розвиватися громада. Погоджуючись з авторами, В. Протас[382] зазначає: «Успіх громад залежатиме від того, наскільки вони можуть об'єднатися навколо цілей і завдань, а також від міри, якою місцеві жителі можуть ідентифікувати себе з цими цілями».

К. Мосіна[383] вказує на цікаву та визначну особливість суб'єкта інтеграційного маркетингу: населення як основний суб'єкт управління в демократичній державі є одночасно і об'єктом управління. Важливим є й те, що населення є складною структурованою цільовою групою, його можна сегментувати за багатьма ознаками, адже більшість жителів міста є також учасниками взаємодії і з боку бізнесу, і з боку органів муніципальної влади. Інститут світових ресурсів для Організації Об'єднаних Націй та Світового банку провів дослідження[384] більше, ніж у 60 країнах, результати якого свідчать про наявність зв'язку «успішна громада – розвиток міста». Успішна реалізація виявленого зв'язку стає проблематичною у зв'язку з нестачею коштів для фінансування комунальних служб і муніципальних програм, «надлишкового навантаження» міських бюджетів соціальними зобов'язаннями, нераціональної політики центральної влади відносно міст і регіонів, відсутності реального рівного доступу всіх городян до якісної освіти й охорони здоров'я тощо. Сталий розвиток міста та створення «успішної громади» можливе лише у випадку виконання двох умов: ефективної програми стратегічного розвитку міста й участі громадян у реалізації цієї програми. За

[381] Fothergill S. Unequal Growth / S. Fothergill, G. Gudgin. – London : Heinemann, 1996. – 318 p.
[382] Протас В.М. Економічні та соціальні чинники міського розвитку / В.М.Протас // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2010. - №1. – С. 102-107.
[383] Мосина Е.К. Продвижение стратегии развития региона на основе маркетинга взаимодействия. : дис. ... канд.. экон. наук : 08.00.05 / Мосина Екатерина Игоревна. – Воронеж, 2008. - 198 с.
[384] World Resources Institute. World Resources: A Guide to the Global Environment (The Urban Environment). – Oxford : Oxford University Press, 1996. – 287 p.

висновками дослідження, зазначені умови є характерними як для розвинутих країн, так і для таких, що розвиваються, оскільки переважна кількість проблем сучасного глобалізованого світу має також глобальний характер, а громадяни скрізь прагнуть до поліпшення якості життя. На гербі м. Чернівців зазначено давній девіз Габсбургів «Спільними зусиллями», що декларує не тільки єдність цілей та завдань місцевих органів влади та громади, але й спільні зусилля щодо їх досягнення.

Взаємодію бізнесу та влади Ф. Шамхалов[385] визначає як систему відносин з приводу використання у своїх специфічних інтересах всієї сукупності економічних ресурсів суспільства. Є.Ніколаєва[386] основу взаємодії економічних суб'єктів і органів місцевої влади визначає взаємною зацікавленістю, оскільки економічні суб'єкти потребують доступу до ресурсів, забезпечення трудовими ресурсами відповідної кваліфікації, послуг виробничої інфраструктури, забезпечення своїх працівників і членів їх сімей послугами соціально-побутової інфраструктури. Якщо підприємство працює на території міста, то воно визначає добробут громадян багатьма способами: виробляє товари та послуги; поповнює бюджет міста; інвестує кошти в розвиток виробничої та соціальної інфраструктури, надає робочі місця та забезпечує доходи, вирішує соціально-побутові проблеми, споживає ресурси, а також здійснює і негативні впливи (екологічні, соціальні та економічні у випадку зниження ефективності функціонування). Відповідно зростання і розвиток економіки міста, покращення якості управлінських рішень, ефективне здійснення місцевих програм залежать від того, наскільки ефективно й успішно функціонують економічні суб'єкти, наскільки вони готові створювати сприятливі умови для навколишнього середовища.

Враховуючи зацікавленість місцевого бізнесу в просуванні міста (як в додатковій можливості привернути необхідні інвестиції), важливо організувати взаємодію місцевої адміністрації та бізнес-спільноти в розробці і реалізації програм маркетингу і просування міста. Така робота сприяє залученню додаткових фінансових та маркетингових ресурсів. Практично в кожному середньому та малому місті США є некомерційні організації-партнери з регіонального економічного розвитку, які і займаються

[385] Шамхалов Ф.И. Государство и экономика: (власть и бизнес) / Ф.И.Шамхалов. – М.: Изд-во «Экономика», 1999. – 4141 с.
[386] Николаева Е.А.Формирование и оценка конкурентноспособности муниципальных образований региона: монография / Е.А.Николаева, Е.Н.Ванчикова, С.А.Мещеряков. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2006. – С.10.

просуванням своєї території. Такі некомерційні організації не тільки об'єднують зацікавлені сторони й організовують діалог, вони мають можливість залучати гранти на розвиток території.

Досвід США успішно застосовують і в Європі, зокрема цікавим є приклад іспанського містечка Толедо, яке входить до списку пам'яток світового значення та розміщеного на периферії стокілометрової зони навколо Мадриду[387]. Туристичний бум, такий бажаний на перший погляд, збагачував більше великі туристичні агентства ніж місто, жителі страждали від скупчення туристів, від завищених цін, від перекошеної системи обслуговування, майже повністю орієнтованої на короткотермінових візитерів, які не ночують у місті. Партнерство з економічного регіонального розвитку (Regional Growth Partnership) розробило ряд напрямків стратегічного розвитку Толедо, сформувавши передусім місію міста – «Розвиток і посилення існуючого економічного потенціалу та залучення нового бізнесу через партнерство і співпрацю місцевої влади, бізнесу, банків, університету, коледжу, комунальних підприємств». Серед ключових стратегій було виділено[388]: 1. Залучення інвестицій у цільові кластери міста. 2. Максимізація економічної цінності залучення нових напрямків бізнесу через стимулювання партнерських відносин, збільшуючи тим самим їх економічні результати. 3. Сприяння трансферу високих технологій та інновацій у виробництво і комерціалізація наукових досягнень через активізацію співпраці з університетами, дослідницькими центрами, підприємствами та інвесторами. 4. Маркетинг конкурентних переваг – позиціонування міста як кращого місця для розміщення бізнесу. Муніципалітет, незважаючи на супротив сильних груп тиску, створив мережу автостоянок далеко за межами центральної частини міста, стимулював активний перехід перевізників на вантажні моторолери, створив змішане муніципальноприватне підприємство, яке займається реконструкцією центру міста, будівництвом житла для молоді та малозабезпечених. Серед новинок є орієнтація на організацію наукових конгресів, симпозіумів, стажувань та супутньої культурної діяльності в ролі головного «двигуна» розвитку міста.

Метою партнерства є забезпечення бажаної задоволеності

[387] Глазычев В.Л. Школа муниципальной политики [Електронний ресурс] / В.Л.Глазычев. – Режим доступу : http://www.glazychev.ru/books/shmp/1996_shmp.htm

[388] Елецких Т.В. Маркетинг территорий как механизм повышения их конкурентноспособности [Електронний ресурс] / Т.В. Елецких. – Режим доступу : http://www.lpf-belarus.org/index.php?option=com_content&view=-article&id=99:2010-03-29-08-38-27&catid=57:2010-01-19-18-04

цільових груп клієнтів більш ефективними способами з одночасним збереженням або укріпленням перспективного добробуту суспільства в цілому. В 1999 р. у Вестфалії (Німеччина, земля Північний Рейн) була заснована спеціальна організація, яка забезпечує партнерство між державними органами та приватним бізнесом[389]. Його засновниками стали регіональне міністерство міського розвитку, місцева асоціація універмагів та два потужних ритейлери. В основі партнерства лежить ідея фінансового стимулювання процесів створення мереж, які об'єднують роздрібні магазини, будинки культури, спортивні об'єкти, а також громадські зони відпочинку та розваг. Створення такого формату торгівлі було зумовлене зниженням товарообороту операторів роздрібного ритейлу, які функціонували в центральній частині ряду міст, значним зниженням популярності цих районів у місцевих жителів, «міграцією» капіталів на околиці та в пригороди. У рамках маркетингу міста, для відродження та розвитку населеного пункту, відбувається еволюція торговельних центрів та торговельних галерей, інтегрованих у міське середовище. Їх поява особливо характерна для міст Західної Європи, де існує традиція «міського шоппінгу». Як зазначає відомий фахівець з розвитку торговельних мереж Бернд Халлір, «у змагання на кращий торговельний центр включилися усі німецькі міста»[390]. На користь партнерської концепції свідчить і зміна підходів до залучення торговельних центрів, якщо раніше мережі приходили до місцевого керівництва в ролі прохачів земельної ділянки чи покинутих виробничих приміщень, то зараз місто пропонує свою територію для розташування торговельних об'єктів, і його привабливість досить часто визначається їх наявністю, розмірами та якістю.

Горизонтальне партнерство, або партнерство з контактними аудиторіями, забезпечує взаємодію міста з урядом, іншими містами, регіонами, країнами, органами самоорганізації населення (товариства співвласників квартир, дворові комітети тощо), координаційні та громадські ради тощо. О. Панкрухін наводить досвід Японії, де уряд та уся піраміда територіальної влади активно націлена на формування та підтримку регіональних та місцевих брендів, їх просування як в територіальній спільноті, так і за її межами з метою нарощення національної самосвідомості,

[389] Бернд Халлир. В направлении центра // Маркетинг городов и регионов. – М.: CMD, 2010. – С.128.
[390] Бернд Халлир. Эволюция торгових центров // Маркетинг городов и регионов. – М.: CMD, 2010. – С.141.

самоідентифікації[391].

В Європі партнерська концепція територіального маркетингу застосовується, в першу чергу, для саморозвитку територій різного рівня шляхом кращого використання внутрішніх потенціалів окремих населених пунктів та усього регіону в цілому. Наприклад, у Федеральній Землі Баварія (Німеччина) територіальний маркетинг здійснюється і на рівні усієї Землі (більше 60 різних регіональних проектів та ініціатив) і на рівні окремих земельних округів (1 земельний округ регіону «Brucker Land», 10 земельних округів регіону «Unser Land») та сільських громад (4 сільські громади регіону «Jura 2000», 2 громади у регіоні «Oekoregion Lam Lohberg»). Окремі проекти та ініціативи на локальному та регіональному рівні взаємопов'язані в єдину стратегію регіонального маркетингу. Завдяки просуванню місцевих та регіональних ініціатив та підтримці їх федеральними маркетинговими програмами, Баварія є одним з найбільш відомих регіонів в Європі та успішно інтегрована в Європейську та світову спільноту, що забезпечує більш високий рівень життя населення при збереженні історичної самобутності та типової природи цього регіону. На думку німецьких учених, використання партнерського маркетингу при розробці місцевої економічної політики приводить до значного покращення якісних показників регіону, підвищення якості життя населення, покращення умов праці та розвитку економіки[392].

Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування реалізується в досить різноманітних формах. Одну з класифікацій запропонував російський дослідник О. Черкасов[393]: 1) «модель партнерства» – відносини місцевої і центральної влади будуються на рівності та партнерстві, спільних цілях та спільному механізмі продукування послуг населенню; 2) «агентська модель» – місцеві органи влади виступають як державний інструмент реалізації свого політичного курсу на місцях, адміністративним засобом здійснення управлінських функцій на місцях, спрямованих не стільки на забезпечення місцевого представництва, скільки на надання послуг; 3) «модель взаємозалежності» – це відносини центральних та місцевих органів влади, які характеризуються як деяким ступенем їхньої незалежності, так і взаємозалежністю та

[391] Панкрухин А.П. Логика развития и сущности маркетинга / А.П.Панкрухин // Практический маркетинг. – 2009. - № 5. – С.6.

[392] Рекомендации по разработке комплексной програмы маркетинга города и привлечение инвестиций / Под ред. д.э.н. Б.М.Гринчеля. СПб, 1996.

[393] Черкасов А.И. Сравнительное местное управление: теория и практика / А.И.Черкасов. – М.: Форум: Инфра, 1998. – 160 с.

визначаються владним та ресурсним потенціалом сторін. Висновок Н. Євтушенко[394], що існування місцевого самоврядування в державі означає визначення й гарантування в країні поряд з інтересами особистості й інтересами держави ще й місцевих (муніципальних) інтересів, підтверджує маркетингову спрямованість муніципального управління.

У партнерському маркетингу активізується роль громадських організацій та органів самоорганізації населення. В. Рубцов[395] зазначає, що влада і громадянське суспільство в особі громадських організацій просто повинні стати партнерами в спільній роботі – всебічний розвиток громад, задоволення потреб громадян, і наводить щодо цього висновки польських експертів, що базуються на їх власному досвіді формування партнерської концепції муніципального маркетингу: найважливішим результатом співпраці між органами місцевої влади та громадськістю є підвищення рівня активності громадян; модель співпраці між органами місцевого самоврядування та недержавними організаціями (НДО) надзвичайно ефективна у випадку, коли вона базується на системі взаємовпливу та взаємоконтролю; започаткування співпраці між місцевими органами влади та недержавними громадськими організаціями вимагає подолання певних перешкод; важливою спільною рисою НДО та органів місцевого самоврядування є їхній потенціал у подальшому процесі децентралізації. У доповіді британської незалежної Комісії з питань майбутнього третього сектора «Вирішення проблеми розвитку добровільної роботи в XX столітті»[396] зроблено висновок про те, що «добровільні і суспільні організації в усьому їх різноманітті є величезним ресурсом, їх незалежність має бути збережена». У ній наголошується, що стосовно третього сектора необхідно керуватися шістьма основними принципами: державна (місцева) політика має визнати унікальні якості добровільної роботи; партнерство має будуватися на рівній основі; роль отримувачів послуг має вирішальне значення для розвитку цього сектора; добровільні організації завжди повинні мати можливість вільно виступати як захисники громадян; сектор має управлятися професійно, без відхилень від своїх цілей і завдань; різноманіття джерел фінансування є однією з найкращих гарантій

[394] Євтушенко О.Н. Державна влада і місцеве самоврядування: теорія й методологія взаємодії / О.Н.Євтушенко // Вісник національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія – 2009 – №1. – С.163-172.

[395] Рубцов В. П. Індикатори та моніторинг у муніципальному управлінні: наук.- практ. посіб. / В.П.Рубцов. – К. : Гнозис, 2002. – 148 с.

[396] National Council for Voluntary Organisations. Annual Review 1995–1996. – London : NCVO. – 472 p.

незалежності. В Україні за підтримки Програми MATRA посольства Нідерландів в Україні у АРК, Волинській, Одеській та Чернігівській областях був реалізований проект «Посилення співпраці влади та громадськості на місцевому рівні: досвід регіонів»[397]. Представники проекту вважають своїм ноу-хау, вартим поширення, – спільне навчання представників органів публічної влади та громадських організацій з наступним визначенням проблеми для вирішення та її спільною реалізацією[398].

Цілком слушно О. Панкрухін у число ключових активів маркетингу взаємодії територій та найважливіших умов розвитку міста включає партнерські відносини між містами, які повинні розвиватися на всіх рівнях. Метою муніципального управління повинне бути їх зміцнення для загальної користі і залучення максимально широкого спектра зацікавлених громадських, політичних та економічних кіл. Графічна схема партнерської концепції муніципального маркетингу (за О. Панкрухіним) представлена на рис. 2.8.

В Ізраїлі 256 муніципалітетів входить до Центру місцевої влади. Союз муніципалітетів Ізраїлю об'єднує всі органи місцевого самоуправління країни і представляє їх інтереси у відносинах з Кнесетом (парламентом), урядом, різними відомствами та організаціями. Центр місцевої влади висловлює консолідовану позицію всіх ізраїльських муніципалітетів. Наприклад, напередодні нового навчального 2008/2009 року Мінфін країни прийняв рішення урізати на 85 млн. шекелів бюджет, що виділяється місцевим органам влади за статтею «Освіта». З цього приводу було зібрано засідання Союзу та прийнято рішення не надавати школам будь-які послуги в разі припинення їх фінансування. Центр місцевої влади пред'явив уряду ультиматум: якщо фінансування буде скорочено, навчальний рік взагалі не почнеться. Прем'єр-міністр, міністр освіти запросили главу Союзу на зустріч, після переговорів фінансування було відновлено. Таку ж позицію Центр місцевої влади виробив і щодо припинення централізованого фінансування

[397] Міста посилюють співпрацю влади та громадського сектору [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.auc.org.ua/news/mista-posilyuyut-spivpratsyu-vladi-ta-gromadskogo-sektoru

[398] Зокрема, було реалізовано такі проекти: в АРК – «Школа, відкрита для всіх». Проект полягав у наданні батькам дітей з особливими потребами знань щодо чинних в Україні освітніх моделей інклюзивного навчання; на Волині – «Інтернет у кожну сільську громаду», в ході якого забезпечено доступ до мережі Інтернет декількох сільських рад; у місті Ізмаїлі та двох селах Болградського району – «Подаруємо щастя дітям», в результаті якого побудовано 4 дитячі майданчики; у місті Чернігові – «Бренд Чернігова: розвиток туризму спільними зусиллями», що полягав у розробленні та прийнятті стилістичної атрибутики міста Чернігова, популяризації розробленого логотипу міста, розробці та виготовленні зразків сувенірної продукції з новим логотипом.

охорони шкіл, що для Ізраїлю особливо актуально. Так захищаються інтереси не тільки органів місцевої влади, а й жителів. Взагалі Центр місцевої влади Ізраїлю – дуже активна організація, яка ефективно діє у багатьох сферах.

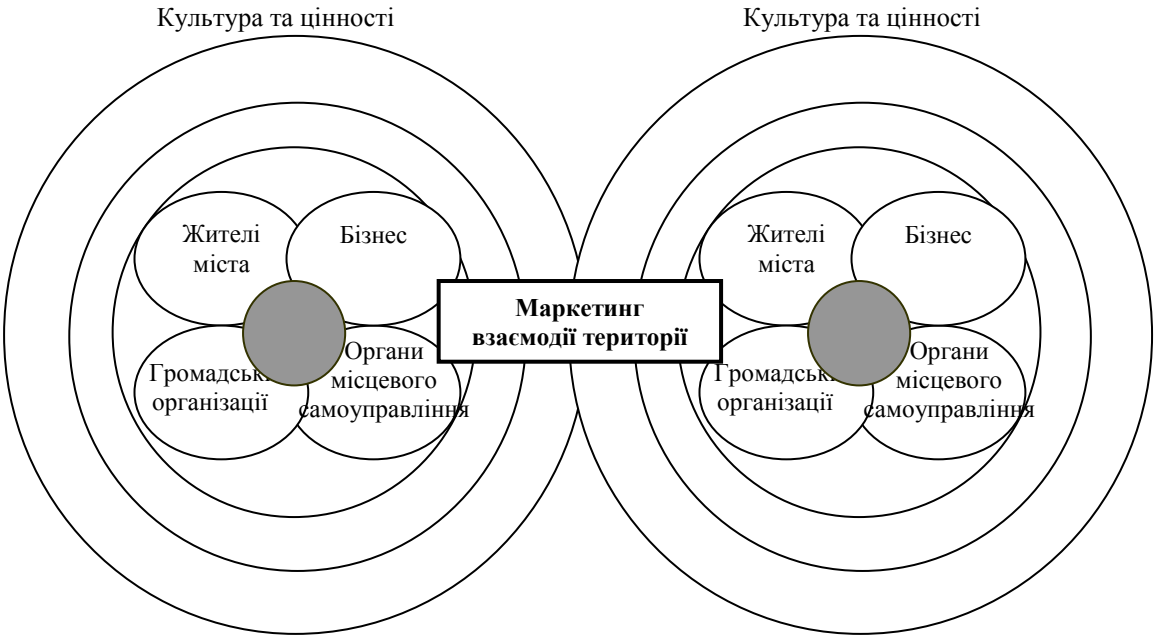


Рис. 2.8. Формування системи маркетингу взаємодії територій [399]

Сподіваємося, що Асоціація міст України (АМУ)[400] буде так само активно представляти інтереси міст-парнерів, які в неї входять. Ця структура була заснована ще у 1992 році для реалізації партнерства між містами в Україні і сьогодні об'єднує 574 міста, селищ і сіл, в яких проживає понад 80% населення України. Наприкінці 2002 року АМУ було прийнято до Ради європейських муніципалітетів та регіонів, що, безперечно, зміцнило міжнародну позицію та репутацію України як держави, яка прагне до європейської спільноти. Цілі та завдання Асоціації зосереджуються на основній ідеї: захисті законних прав та інтересів міст-членів АМУ в органах державної влади.

Для виконання своїх цілей і завдань Асоціація міст України представляє та захищає інтереси міст у Верховній Раді, Кабінеті Міністрів та інших органах центральної влади; розробляє пропозиції щодо внесення змін до законодавчої бази місцевого

[399] Панкрухин А.П. Маркетинг территорий: учебник / А.П.Панкрухин. СПб.: Питер, 2006. – С. 64.
[400] Відповідно до Закону України «Про асоціації органів місцевого самоврядування» від 16.04.2009 р. № 1275 АМУ перереєстровано у Всеукраїнську Асоціацію органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України».

самоврядування та управління на місцях; розробляє законопроекти та інші нормативні акти, що стосуються життєдіяльності міст; розробляє пропозиції до Закону про Державний бюджет та сприяє їх затвердженню Парламентом України; надає інформаційну, організаційну та консультативно-експертну допомогу містам-членам АМУ; займається розробкою навчальних програм з проблем підготовки муніципальних кадрів; налагоджує зв'язки з іноземними та міжнародними організаціями, чия діяльність спрямована на вирішення проблем місцевого самоврядування; допомагає містам у налагодженні побратимських зв'язків. Асоціація готує рекомендації з питань подальшого розвитку місцевого самоврядування, захисту прав та законних інтересів територіальних громад, зміцнення інфраструктури міського господарства, надання високоякісних громадських послуг, охорони громадського порядку в містах, поліпшення екологічного стану, охорони здоров'я, розвитку національних та культурних традицій, підготовки кадрів, пропаганди передового муніципального досвіду, а також реалізує заходи по впровадженню в життя своїх рекомендацій.

Цікавим для вивчення та впровадження партнерства на регіональному та міжрегіональному рівні є досвід Австрії[401]. В Асоціацію міст і громад Австрії входять представники фактично всіх громад Австрії – 2250. Найбільші з них делегують своїх представників до Комітету Регіонів Європейського Союзу – органу співробітництва, який має право приймати спільні для всіх міст ЄС рішення і відстоювати їх інтереси. Малим громадам складніше одержати доступ до відкритих фондів, у тому числі Євросоюзу, порівняно з великими, і тому громади об'єднуються на всіх рівнях для спільного відстоювання своїх інтересів і прав та впровадження життєво важливих проектів. Для активізації партнерства між містами Рада європейських муніципалітетів і регіонів (CEMR) створила «Європейський сайт пошуку міст-партнерів«[402]. Сайт допомагає знайти, отримати та надати інформацію про можливості фінансування, корисну інформацію та рекомендації щодо двосторонніх заходів і подій.

Справді дієвим, на наш погляд, інструментом реалізації партнерства міст може стати досвід російських регіоналістів та маркетологів стосовно створення у 2011 році Російської асоціації

[401] Матвійчук Н. Австрійський досвід місцевого самоврядування / Н.Матвійчук // Економічний часопис XXI. – 2009. – №5-6. – С. 40-48.
[402] http://www.twinning.org/en/page/enter-our-universe-of-twinning.html

маркетингу територій – РАМТ[403]. Головна мета РАМТ – розвиток російських територій, підвищення їх конкурентноспроможності як всередині Росії, так і за кордоном, кардинально відрізняється від цілей Асоціацій міст (захист законних прав та інтересів міст-членів АМУ в органах державної влади). Основні цільові аудиторії роботи РАМТ – жителі територій, регіональна й муніципальна влада, бізнес-спільнота, інвестори, туристи та інші гості, громадськість, а не тільки органи державної влади та захист від них (!). Головна мета нової асоціації – розвиток російських територій та підвищення їх привабливості для проживання, професійної діяльності та самовираження, для інвестицій, для відвідування та взаємодії. Цю мету планують досягти з використанням можливостей та інструментів маркетингу територій. Нова асоціація буде активно формувати професійне взаєморозуміння та партнерські взаємини між замовниками та виконавцями проектів з маркетингу російських територій, починаючи з розробки єдиної термінології, умінь формувати реалістичні й вагомі цілі та здійснювати моніторинг їх досягнення; проводити дослідження стану, виявляти проблеми та узагальнювати кращий досвід маркетингу територій та їх брендингу; визначати тенденції, вузькі місця та перспективи розвитку міст та територій; розробляти та просувати типові технічні завдання та нормативну базу, конкретні маркетингові технології досліджень; здійснювати експертизу проектів, оцінку ефективності впровадження за зрозумілими та єдиними критеріями; сприяти зростанню визнання та популярності російських, регіональних, місцевих товарів, послуг та іншої продукції; проводити навчання державних та муніципальних службовців технологіям маркетингових досліджень та маркетингової діяльності в сфері маркетингу територій; координувати роботу своїх учасників, календар подій, здійснювати їх різноманітну підтримку; взаємодіяти із засобами масової інформації, включаючи офф- та онлайн технології як на регіональному, так і на федеральному рівнях; розширювати сферу впливу та професійно розвивати діяльність з маркетингу територій як в російських регіонах, так і за кордоном тощо. На наш погляд, подібна асоціація є необхідним елементом сталого розвитку населених пунктів України на благо та в інтересах громади.

Муніципальний маркетинг у рамках партнерської концепції –

[403] Панкрухин А. Маркетинг российских территорий обзавелся структурой для сотрудничества и развития [Електроний ресурс] / А.Панкрухин. – Режим доступу :http://www.marketologi.ru/docs/event/ramt.html

це філософія функціонування міста, яка базується на формуванні, підтримці та розвитку стратегічних взаємовигідних відносинах учасників процесу взаємодії (лояльність), спрямована на визначення та створення нових цінностей, які забезпечують сталий розвиток міста. Учасники взаємодії – індивідуальні споживачі, бізнес, відвідувачі, державні установи, громадські організації, органи місцевої влади, інші міста та території тощо – беруть безпосередню участь у створенні нових взаємних цінностей, отримують та розподіляють вигоду від цієї діяльності. Д. Візгалов[404] зазначає що в міському маркетингу дії міської спільноти «направлені на виявлення та просування своїх інтересів для виконання конкретних завдань соціально-економічного розвитку міста». Довготривалі відносини сприяють підвищенню та трансформації іміджу міста, забезпечують лояльність усіх суб'єктів, об'єктів та контактних аудиторій міста, є одним з найбільш комплексних та ефективних механізмів просування міста у внутрішньому та зовнішньому соціально-економічному просторі. В концепції та в практиці маркетингу партнерських відносин фігурують не ринкові сегменти, а тільки індивідуальні споживачі, тобто кожен житель, відвідувач, інвестор розглядається як унікальний, і необхідно формувати інформаційну картку клієнта, налагоджувати стійкі комунікаційні зв'язки, які дадуть в цьому разі більший ефект, ніж маркетингові дослідження.

Використовуючи наробки О. Третяк[405] щодо ролі партнерської концепції як орієнтира розвитку маркетингу, можна виділити низку її принципових відмінностей від інших концепцій муніципального маркетингу, які приводять до зміни як самого процесу виробництва муніципального продукту та доведення його до кінцевого споживача, так і до зміни моделі муніципального управління.

- створюється особливе, нове благо для індивідуального споживача – жителя, відвідувача, інвестора, підприємця, а вигоди отримують усі учасники взаємодії;
- міський продукт створюється за активної участі усіх суб'єктів муніципальної економіки, індивідуальні клієнти виступають у ролі не тільки споживачів, але й творців того блага, яке вони хочуть отримати;
- метою діяльності є кінцевий результат, який бажає отримати

[404] Визгалов Д.В. Маркетинг города / Д.В.Визгалов. – М.: «Институт экономики города», 2008. – 110 с.
[405] Третьяк О.А. Историческая эволюция и новые ориентиры развития маркетинга / О.И.Третьяк // Российский экономический журнал. – 2001. – № 2. – С. 59-67.

споживач, тому активізуються усі процеси контролінгу – планування, контроль, аналіз та прийняття рішення в усіх функціональних сферах міста. Постійній ревізії піддається якість муніципального продукту, існуючі технології муніципального правління, засоби комунікації, підвищення кваліфікації персоналу органів місцевого самоуправління, міські стратегії та засоби їх реалізації;

- у режимі реального часу має місце безперервна спільна робота муніципальних органів влади з основними стейкхолдерами – жителями, відвідувачами, підприємцями, інвесторами, місцевими групами впливу, громадськими організаціями, працівниками органів місцевого самоврядування, економічними партнерами, фізичними та юридичними особами регіонального, національного та міжнародного рівнів, зацікавлених у результатах міського розвитку;
- формуються умови для пріоритетного розвитку, перманентного удосконалення та перспективного прогнозування відносин з постійними споживачами муніципального продукту;
- будується і підтримується ланцюжок взаємин міста з її основними партнерами і кінцевим споживачем;
- підвищення задоволеності комплексним продуктом території досягається через управління системою «жорстких» і «м'яких» чинників, маркетинг-мікс яких націлений на цільові групи споживачів і відповідає позиціонуванню території в конкурентному просторі.

Розробляючи муніципальний маркетинг, необхідно пам'ятати, що не існує однозначних, універсальних принципів, методів, інструментів, усталених схем побудови маркетингової діяльності, адже кожне місто унікальне, його розвиток нескінченний (навіть занепад та руйнування може спровокувати інтерес до нього з боку маркетологів). Ми погоджуємося з Г. Самостроєнко[406], що процес еволюції маркетингу продовжується, тому можна та потрібно шукати нові підходи до використання його потенціалу. Необхідно і надалі активно розвивати теоретичні засади та розробляти практичні рекомендації використання муніципального маркетингу як методу вирішення міських проблем (виробнича концепція), як

[406] Самостроенко Г.М. Методология формирования стратегии развития региона на основе концепции интеграционного маркетинга : дис. ... д-ра экон. наук 08.00.05 / Самостроенко Георгий Максимович. - М., 2003. – С.219.

методу визначення унікальності міста (товарна концепція), як концепції муніципального управління, спрямованого на залучення інвестицій (збутова концепція), як засобу забезпечення переваг у конкурентному середовищі (маркетингова концепція), як механізму забезпечення сталого економічного розвитку (соціально-етична концепція), як філософії взаємодії та координації діяльності (партнерська концепція).

У своєму дослідженні ми будемо обґрунтовувати формування системи муніципального маркетингу м. Чернівців, яка реалізується на основі інструментів концепції класичного маркетингу та закладає передумови соціально-етичної та партнерської концепцій. Така система дасть можливість виявити, сформувати та розвинути конкурентні переваги, пов’язані з формуванням якісного міського середовища для життя, економічної активності та відпочинку цільових аудиторій, забезпечить його багатофункціональний, інтегрований в українську та світову економіку розвиток, не відкидаючи можливості використання елементів товарної та збутової концепції маркетингу, соціально-етичного маркетингу, маркетингу взаємовідносин тощо.

РОЗДІЛ 3
КОМПЛЕКС ЗАСОБІВ МУНІЦИПАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

3.1. Контури комплексу муніципального маркетингу

Теоретичне обґрунтування та оцінка комплексу засобів маркетингу визначає «одне з найскладніших питань територіального маркетингу, оскільки стосується змістовного наповнення маркетингової діяльності»[407], розробки напрямків маркетингової політики (цілі та стратегії) та визначення її інструментів (оперативні (тактичні) дії).

Поняття «комплекс маркетингу» (marketing-mix) в науковий обіг ввів у 1964 році професор Гарвардської школи бізнесу Нейл Борден (Neil H. Borden)[408], визначаючи його як «пропорційне співвідношення зусиль, комбінацію заходів, проектного задуму та інтеграцію елементів маркетингу в програму, своєрідну «суміш», яка на основі оцінки ринкових сил найбільшою мірою сприятиме організації в досягненні поставлених перед нею завдань і цілей». Сформована Н. Борденом модель «маркетинг-мікс» (*marketing mix*)[409] включала 12 елементів, які можна використовувати для розробки маркетингових програм, та 4 ринкові сили, які є запорукою їх успіху. Ця модель була синтезована Е. Джеромом Маккарті (Jerry McCarthy)[410] у досить просту модель «4Р» («продукт» *(product)*, «ціна» *(price)*, «просування товарів на ринку» *(promotion)*, «доставка продукту до споживача» *(place)* і в 1965 році презентовано в статті самого Н. Бордена «The Concept of the Marketing Mix»[411]. Активним популяризатором концепції «4Р», що підтверджує і сам дослідник, є Філіп Котлер[412], котрий сформулював своє, досить розповсюджене визначення комплексу маркетингу як набору контрольованих змінних чинників (інструментів) маркетингу, сукупність яких організація використовує в прагненні викликати бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку, і доклав достатньо зусиль для розширення

[407] Сачук Т.В. Территориальный маркетинг / Т.В.Сачук – СПб.: Питер, 2009. – 368 с.
[408] Борден Н. Концепция маркетинга-микс // «Классика маркетинга: Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг« /Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С.529-538.
[409] Обзор статьи Н.Бордена «Концепция маркетинга-микс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://m-arket.narod.ru/Abstract/BordenMMix.html
[410] McCarthy, E.J. Basic Marketing, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1964,
[411] Borden, N.H. , The Concept of the Marketing Mix, in Schwartz, G., Science in Marketing, John Wiley & Sons, New York, 1965. - pp. 386-97.
[412] Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга. Отвечает Филип Котлер. / Филипп Котлер. – СПб: Олимп-Бизнес, 2006. – 224 с.

ції концепції. У 1986 р. Ф. Котлер[413] розширив комплекс маркетингу до «6Р», увівши два додаткові елементи: «паблік рилейшнз» *(public relations)* та «політику» (*politics*), а у 2002 р. у своїй праці «Маркетинг місць. Залучення інвестицій, підприємств, жителів та туристів в місто, комуни, регіони та країни Європи»[414] увів термін «маркетинг місць» (*marketing place*), трактуючи його як «діяльність, спрямовану на створення, підтримку та зміну відносин або поведінки клієнтів стосовно окремих місць».

Структуризація комплексу маркетингу, в напрямку його адаптації до нових умов, зміни орієнтирів, врахування специфіки нових сфер та галузей діяльності, включає увесь спектр ідей, спрямованих на його модифікацію – від повного заперечення до максимального розширення всіляких «Р» у тому числі уточнення та доповнення новими концепціями: «4С» Р. Лаутерборна[415], який представляє процеси мислення споживача: (товар – «цінність для споживача» (*customer value*), ціна – «витрати споживача» *(customer costs),* місце – «доступність товару споживачу» (*customer convenience*), просування – «поінформованість споживача» (*customer communication*); «4А» Ягдіша Шета[416], які передують акту купівлі: «обізнаність» (*awareness*), «прийнятність» (*acceptability*), «доступність» (*affordability*); «легкість придбання» (accessibility); «4D» Анджея Шромніка[417], які ґрунтуються на партнерському маркетингу: «управління базою даних споживачів» (*data base management*), «стратегічний дизайн як різновид стратегічної маркетингової діяльності» (*strategic design*), «прямий маркетинг як елемент просування» (*direct marketing*); «диференціація, як засіб конкурентної переваги» (*differentiation*); «4 Е» Т. Махрової[418], яка доповнює «4Р» елементами гуманістичного маркетингу: «етика маркетингу» (*ethics*), «естетика маркетингу» (*ethetics*), «емоції споживачів» (*emotions*) та «відданість» (*eternity*) + «інформаційні технології»; «4S»[419] для Web-маркетингу та електронної комерції:

---

[413] Kotler Philip Marketing for Health Care Organizations / Philip Kotler, Roberta N.Clarke. Prentice-Hall, 1986. – 545 p.

[414] Kotler Philip Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities / Kotler Philip, Haider Donald H., Rein Irving J. – States, and Nations, Free Press, 2002

[415] Lauterborn R. New Marketing Litany: 4 Ps Passe; C words take over // Advertising Age. - 1990, October 1. – pg 26.

[416] Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга. Отвечает Филип Котлер / Філіп Котлер. – СПб: Олимп-Бизнес, 2006.- 224 с.

[417] Szromnik A. Marketing Terytorialny. – Kraków: Oficyna, 2007. – S.72.

[418] Махрова Т. Н. Гуманистическая модель маркетинга. – Владимир: Российская ассоциация маркетинга, 2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ram.ru/activity/comp/bp2003/files/std07.pdf

[419] Constantinides E. Стратегический и операционный подход для создания вебсайта. Объяснение 4S Web Marketing Mix (4S Веб-маркетинг микс) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.12manage.com/methods_constantinides_4s_web_marketing_mix_ru.html

«сайт» (*site*), «синергія» (*synergy*), «масштаб» (*scope*), «система» (*system*) ; «4 Р» промислового маркетингу: «перспективні потреби» (*prospec*), «переваги» (*promise*), «товари та послуги» (*product*), «позиція» (*position*); «7Р» освітньої сфери, в якій до традиційних елементів введено ще: *personal, process, physical surround* («освітнє середовище»).

Українські дослідники Л. Пан та О. Абрамович[420] пропонують підходи до структури комплексу маркетингу об'єднати в чотири групи: 1) орієнтовані на пропозицію з розширенням числа компонентів; 2) орієнтовані на пропозицію із врахуванням сфери діяльності компанії; 3) орієнтовані на клієнта; 4) гуманістичні. Вчені зазначають, що «зміна підходів до розробки комплексу маркетингу буде відбуватись у напрямку акцентування уваги в бік споживача, створення не товарів, а цінностей та посилення комунікації між компанією та споживачем», що є справедливим і для муніципального маркетингу.

Місто як самостійний об'єкт, сфера застосування маркетингу, як система мислення та система дій передбачає уточнення усього комплексу муніципального маркетингу – того набору змінних чинників маркетингу (структурних елементів маркетингу; засобів маркетингу; інструментів маркетингу; характеристик маркетингу; керованих параметрів маркетингу), які забезпечать зв'язок між органами муніципальної влади та споживачами (населенням, бізнесом, відвідувачами). Теоретики територіального маркетингу також вели спроби визначити дефініцію «комплекс маркетингу», сформувати його структуру, визначити маркетингові інструменти, які покращать якість управління і відповідно підвищать конкурентноспроможність території (регіону, області, міста чи будь-якого іншого населеного пункту), хоча дехто з дослідників оминає це питання, зосереджується тільки на інструментах підвищення привабливості чи формування іміджу міста. На основі досліджень, присвячених класичному маркетингу (М. Бітнера, Л. Беррі, Дж. Балмера, К. Лавлока та ін.), ціла низка і достатньо відомих, і досить молодих учених формує свої підходи до структури комплексу маркетингу території: О. Герасименко, Н. Глинський, О. Дейнека, О. Карий, Т. Марковські, М. Окландер, О. Панкрухін, Й. Рокіцкі, Т. Сачук, М. Фльорек, М. Чорнік, І. Чорна, Ю. Шаров, А. Шромнік, А. Юняєва та інші. Дискусії щодо суті та структури комплексу муніципального маркетингу підтверджують важливість

[420] Пан Л.В Комплекс маркетингу та його роль в умовах комунікаційної ери маркетингу / Л.В.Пан, О.К. Абрамович // Экономика Крыма. – 2008. – №25. – С.33-36.

цього питання для становлення теорії муніципального маркетингу та для практичної реалізації суб'єктами місцевого управління.

Більшість визначень комплексу маркетингу базується на трактуванні Ф. Котлера, запропонованого ним для споживчого маркетингу. Але для специфічних видів маркетингу, погоджуємося з думкою з Т. Сачук[421], «необхідно враховувати специфіку об'єкта застосування та особливий характер очікуваних ефектів діяльності». Не претендуючи на оригінальність, ми визначаємо комплекс муніципального маркетингу (marketing-mix) як набір інструментів маркетингу, сукупність яких органи муніципального управління можуть контролювати і використовувати для задоволення потреб населення, бізнесу та відвідувачів міста, максимізуючи ефективність своєї діяльності.

Т.Сачук[422] розробила комплекс територіального маркетингу, в який увела усі чотири традиційні компоненти: територіальний продукт, ціну, локалізацію та просування. На наш погляд, ситуативні концепції муніципального маркетингу різною мірою використовують товарну, цінову, комунікаційну та локальну складову комплексу маркетингу. Виробнича концепція базується на активності товарної та цінової політики, в товарній концепції більше уваги звертається на елемент «продукт» *(product)* та засоби його просування *(promotion)*, метою збутової концепції є пошук ефективних інструментів і шляхів просування муніципального продукту і визначною є роль елемента «місце» *(place).*

Для класичної концепції муніципального маркетингу модифікацію комплексу маркетингу започатковує парадигма «5Р», варіанти якої включають: 1) елемент «люди» (*people*) – людські ресурси в широкому розумінні: персонал муніципалітету, споживачі, відвідувачі тощо; 2) «*PR*» – зв'язки з громадськістю; 3) упаковка (*packing*) – матеріальне підкріплення образу міста; 4) «влада» (*power*) – органи управління місцевим розвитком.

Оскільки в муніципальному маркетингу багато уваги звертається на нематеріальну складову муніципального продукту, то багато вчених при композиції комплексу маркетингу використовують концепцію «4Р+3Р», запропоновану М. Бітнером (Bitner) та Б. Бомсом (Booms)[423] для сфери послуг, яка, окрім основних чотирьох, включила додаткові елементи: «фізичні атрибути» (*physical evidence*) – матеріальне середовище, в якому

[421] Сачук Т.В. Территориальный маркетинг / Т.В.Сачук. – СПб.: Питер, 2009. – С. 39.
[422] Там само.
[423] Bitner, J. en Booms, B. Marketing of services // Journal of Marketing. – 1992. – Vol. 56. April. – N 2. – P. 57–71.

надається послуга і які впливають на її якість, на поточні та майбутні покупки; «люди» (*people*) – усі, хто присутній при наданні послуги, включаючи персонал та споживачів; «процес» (*process*) – сукупність процедур, механізмів, видів діяльності, необхідних для продукування послуги (останні два елементи були попередньо розроблені в працях професора Техаського A&M університету Л. Беррі (Berry)[424]. Саме цей підхід нині розглядається переважаючим для муніципального маркетингу в розвинутих країнах, адже він передбачає, що продавець (органи місцевої влади) та покупець (жителі, бізнес, відвідувачі) є абсолютно рівними партнерами, і обидві сторони повинні отримати вигоду (соціальну, економічну, емоційну тощо) від встановлених відносин. Подібну структуру комплексу маркетингу прийняв А. Шромнік[425] (він замінив термін «люди» (*people*) на «персонал» (*personnel*)), назвавши її «новою формулою «маркетинг-мікс», яка є найбільш адекватною маркетингу міста, оскільки «діяльність органів місцевого самоврядування значною мірою зводиться до надання різноманітних послуг внутрішнім і зовнішнім клієнтам». Поважаючи думку А. Шромніка, необхідно зазначити, що не тільки перелік функцій органів місцевого самоврядування значно ширший за послугові (є ще владні функції – регулятивні, реєстраційні, дозвільні, функції організації та управління, функції соціального захисту та забезпечення громадської безпеки, прав, свобод і законних інтересів громадян, функції стратегічного розвитку громади тощо), але й сама філософія їх призначення є вищою, оскільки полягає у формуванні довготривалих умов комфортного життя, сприятливого ведення бізнесу, ефективних інвестицій, результативного відвідування.

Провідний міжнародний експерт маркетингу послуг К. Лавлок[426] у 2004 році збагатив сервісну концепцію ще одним елементом – «продуктивність та якість» (*productivity and quality*). Застосовуючи «човникову модель»[427] К. Лавлока до теорії

[424] Berry L. L. Services Marketing is Different // Business. 1980. Vol. 30. May–June. P. 24–29.
[425] Szromnik A. Marketing Terytorialny. – Kraków: Oficyna, 2007. – S.72.
[426] Lovelock Ch. H., Wirtz J. Services Marketing: People, Technology, Strategy. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004. (російський переклад: Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / Кристофер Лавлок. – М.: Вильямс, 2005. – 1008 с.)
[427] К. Лавлок запропонував метафорично розглядати практику маркетингу послуг як змагання човнів або регату. Фірми сфери послуг умовно представлено у вигляді човнів, що пливуть і змагаються. «Човен», що пливе до «берега», тобто до споживача або цільової аудиторії, представляє собою фірму сфери послуг або відділ маркетингу на фірмі сфери послуг. Вісім «веслярів» є фахівцями відділу маркетингу, які під керівництвом «капітана», керівника відділу маркетингу, гребуть вісьма «веслами». «Вісім весел» – це комплекс маркетингу «8P», за допомогою яких «веслярі» намагаються змагатися один з одним з метою бути першими. Виграє «регату» (конкурентну боротьбу) той «човен» (фірма), де наймайстерніше «веслярі» (маркетинг-мікс) працюють «веслами» під енергійним керівництвом «капітана» (маркетинг-менеджер).

муніципального маркетингу, можна стверджувати, що усі міста ведуть конкурентну боротьбу в рівних умовах (оскільки діють у рамках спільного правового поля), оскільки у всіх у наявності однаковий інструментарій – комплекс «8Р», де основним об'єктом уваги має бути не тільки ступінь ефективності процесу перетворення вхідних ресурсів у кінцевий результат – повнота, швидкість представлення муніципальних послуг, але і їх якісне надання – ступінь задоволення споживачів послугами, їх відповідність потребам, побажанням та очікуванням. Оскільки функції муніципальних органів влади пов'язані з наданням послуг членам громади, то необхідно розглядати теорію територіального маркетингу також і з позиції якості, що дасть можливість диференціювати муніципальний продукт та забезпечити лояльність клієнтів (населення, бізнесу та відвідувачів).

Модель «10Р» – корпоративний маркетинг-мікс Джона Балмера містить 10 елементів, які також можуть вписатися в систему муніципального маркетингу[428], адже місто можна розглядати як «квазікорпорацію» (місто є великим власником земель та нерухомості; місто є учасником конкурентної боротьби на ринках товарів, послуг, ресурсів, інвестицій; місто взаємодіє з національними та транснаціональними корпораціями, торговельними мережами (ритейлом) тощо). Окрім чотирьох елементів системи «4Р», модель Балмера включає: філософію організації *(philosophy)*, персоналізацію *(personality),* персонал (*pieopl, personnel*), виконання (*performance*), сприйняття (*perception*), позиціонування (*positioning*).

Реалізація концепції соціально-етичного муніципального маркетингу загострює його принципові відмінності від тактики маркетингу на мікрорівні управління. На думку І. Максимової[429], комплекс регіонального маркетингу як широкий арсенал засобів, які дозволяють найбільш оптимально приймати управлінські рішення, відіграє важливу роль у механізмі реалізації завдань підвищення ефективності задоволення потреб регіону. Дослідниця пропонує власне розуміння специфіки такого комплексу, розширюючи межі традиційної структури «4Р» ще одним елементом – «влада» (*power*). Саме цей додатковий елемент забезпечить виконання основного завдання регіонального маркетингу: оптимізацію управління регіональним ринковим середовищем для розвитку підприємництва.

[428] Маркетинг. Бизнес-класс. – Спб.: Питер, 2002.
[429] Максимова И. Повышение эффективности управления социально-экономическими процессами в регионе: маркетинговый поход / И.Максимова, – Волгоград: Изд-во ГОУВПО «ВАГС», 2004. – С. 47.

На наш погляд, у своєму дослідженні авторка уникла конкретизації інструментарію, який дозволить реалізувати кожний з напрямків маркетингової політики регіону, але розробила маркетинговий механізм досягнення визначної мети: зростання рівня життя населення та обґрунтувала необхідність різнопланової спрямованості інтеграційного підходу в маркетингу територій – не тільки на поєднання зусиль, але й на узгодження інтересів (вигод) регіональних органів влади та бізнесу.

Більш інструментальним є підхід української дослідниці О. Дейнеки[430], яка до традиційного комплексу маркетингу пропонує, окрім елемента «влада», ввести: «політику» *(politics)*, завданням якої є нормативно-правове забезпечення маркетингу регіону; «публічність» *(publicity)* – для врахування рішень представників бізнесу і населення; «людей» *(people, personnel)*, тобто висококваліфікований персонал органів регіональної влади. Дещо інший варіант пропонує О. Герасименко, яка наголошує на недостатності класичної моделі маркетингу-міксу (4Р) щодо маркетингу території і обґрунтовує доцільність застосування розширеної моделі «7Р», у рамках якої додає політику використання персоналу, політику владних утворень, політику управління пропозицією території[431]. Ідея авторки цілком відповідає класичній концепції муніципального маркетингу.

З огляду на те, що «предметом діяльності у сфері маркетингу міста насамперед є дії, скеровані на залучення (утримання) економічних агентів до міста»[432], партнерська концепція муніципального маркетингу повинна базуватися на розширеному комплексі маркетингу територій, основним компонентом якого є «партнерство, співпраця» (*partnership*). Англійський дослідник А. Моррісон[433] всередині 90-х років представив відповідну модель «8PS», яка з успіхом використовувалася містами при реалізації програм розвитку туризму та індустрії гостинності і включала наступні складові: «товар» (*product*), «співпраця» (*partnership*), «люди» (*people*), «упаковка» (*packaging*), «планування» (*programming*), «місце» (*place*), «ціна» (*price*), «просування» (*promotion*) (табл. 3.1):

---

[430] Дейнека О.І. Маркетинг регіону: основні визначення, підходи та проблеми / О.І.Дейнека // Вісник Львівського національного університету. Серія економічна. – Вип. 37 (1). – Львів, 2007. – С. 372.

[431] Герасименко О.Н., Юняева М.А. Модель 7Р как инструмент оценки привлекательности бизнес-территории / О.Н.Герасименко, М.А.Юняева // Современные аспекты экономики. – 2008. – №8 (133). – С. 23-29.

[432] Н.Ю.Глинський Формування комплексу маркетингу міста [Електронний ресурс] // http://www.nbuv.gov.ua/Portal/natural/VNULP/Logistyka/2008_623/09.pdf

[433] Morrison A. Hospitality and Travel Marketing, Delmar Publishers, 1989/2001.

Таблиця 3.1

Підхід до структури комплексу муніципального маркетингу А. Моррісона

Елемент	Особливості елементу
Продукт (товар)	Ідентифікація та ефективне забезпечення муніципального продукту з підкріпленням грунтується на: а) визначенні бачення (візії) міста, б) формуванні цілей розвитку, в) SWOT-аналізі міста, г) відмінних рисах міста, які є базою для створення конкретних міських «пакетів», д) оцінка результатів кожної дії, е) виявлення потенційних цільових ринків. Також підтримують цю фазу маркетингові дослідження та сегментація ринків.
Партнерство	Аналіз усіх областей партнерських відносин з метою обговорення усіх міських проектів. Розвиток мереж між групами учасниками є однією з найбільш важливих властивостей цієї фази. Кожен учасник кожної групи повинен мати повну інформацію та дані, для того щоб здійснити прямий та ефективний внесок у дискусію про маркетинг та розвиток міста. Тільки в цьому випадку вони будуть мати можливість генерувати нові ідеї, підтримувати або відхиляти підходи і загалом стати динамічною частиною всього процесу.
Люди	У процедурах маркетингу міста термін «люди» використовується в двох основних напрямках: а) «управління людськими ресурсами» з метою приваблення відвідувачів. Муніципалітет повинен «залучати, навчати, мотивувати та винагороджувати персонал, щоб в основі їх функціонування було задоволення потреб клієнтів»[434]. У цьому випадку необхідно вивчати «післяпродажну поведінку клієнтів»[435]; б) внесок громадян у розвиток міста. Місцеві жителі визнаються основною внутрішньою цільовою аудиторією в середовищі міста, і в той же час, «є ключовими в забезпеченні життєздатності міста»[436] і тому їх необхідно «мотивувати до розвитку проектів, до участі у процедурах прийняття рішень, та до висловлення власної думки»[437].
Упаковка	Процес «упаковки» стосується планування низки послуг, проектів та дій, які потенційний цільовий ринок (туристичний, гостьовий, бізнесовий, ринки з особливими інтересами тощо), міг би придбати за логічною ціною.
Програмування	Це процес, який завершує процес надання послуги або реалізації товару і базується на існуванні «прийнятного часу» для візиту, заходу та будь-якого виду діяльності, в якому бере участь потенційний цільовий ринок міста. Програмування має «організаційний вимір», в основі якого ефективне управління часом. Кожен з «пакетів» повинен розроблятися таким чином, щоб забезпечити потенційним цільовим аудиторіям отримання максимальної вигоди від послуг міста, в рамках конкретного та обмеженого проміжку часу.
Ціна	Ідентифікація ціноутворення стосується всіх послуг, які місто пропонує кожному цільовому ринку. По-перше, спільний варіант ціноутворення стосується всіх учасників, залучених до надання цих послуг. По-друге, ціна на «міські пакети» встановлюється з урахуванням співвідношення «ціна-якість». По-третє, потрібно враховувати витрати на просування мультиатрибутивного міського продукту. Наприклад, місто повинне запровадити цикл рекламних заходів (телебачення, журнали, газети і т.д.). Для кожного з цих засобів масової інформації, необхідно мати конкретний бюджет витрат.
Місце (канали розподілу)	Ідентифікація каналів розподілу формує своєрідний «месидж» міста своїм потенційним цільовим аудиторіям. Можна ідентифікувати два види географічних каналів розподілу: внутрішній, який стосується загальних дистриб'юторів, які функціонують на національному, європейському та міжнародному рівні; зовнішній, який стосується вибору дистриб'юторів на основі багатовимірного характеру кінцевого продукту. В обох цих каналів, визначну роль відіграє зворотній зв'язок. Ефективний внесок у цей процес вимагає наявності альтернативних сценаріїв і тактики, які дозволяють протистояти майбутнім проблемам.
Просування	Оцінка та вибір рекламних засобів підтримки кінцевого міського продукту має відношення до здатності міста запровадити конкретні заходи, використовуючи специфічні методи просування, які передбачають відповідні витрати[438].

Джерело: складено автором на основі праці [439]

[434] Swarbrooke, J. (1995/2002), The Development and Management of Visitor Attractions. Oxford: Butterworth-Heinemann.;

[435] Ashworth. J.G. and Voogd, H. (1990), Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning, London: Belhaven Press.; Ringli, H. (1997), Plan-making in the Zurich region, in Healy P.. Khakee. A.. Mottea., Needham B. (eds) Making Strategic Spatial Plans, London: UCL Press.

[436] Wooley. H. (2000), Town centre management awareness: an aid to developing young people's citizenship. Cities, vol.17, pp. 453-459.

[437] Mcintosh R.W., Goeldner C (1995) Tourism Principles, Practices, Philosophies, Wiley, New York.

[438] Cultmark (2004) Promotional and Distributional 'Maps' Report, INTERREG lllc.

[439] Alex Deffner, Theodore Metaxas Developing Pilot Place Marketing Plans (PPMPs) in North and South Europe: a Methodological Approach. Discussion Paper Series, 2007, 13(15. – p. 350-366

У статті Н. Глинського[440] розглянуто праці польської дослідниці М. Фльорек, яка поряд з А. Шромніком розвиває у Республіці Польща концепцію маркетингу взаємодії міста із зовнішнім та внутрішнім оточенням. М. Фльорек[441] у склад комплексу маркетингу вводить: ідентичність (засоби впливу на місцеве населення та бізнес з метою поглиблення їхньої самоідентифікації з містом; партнерство (дії, скеровані на налагодження тісних стосунків та поглиблення співпраці з сусідніми містами (регіонами)); мегапродукт (дії, скеровані на просторову оптимізацію міста, розвиток його інфраструктури і т. ін.); промоція (діяльність, скерована на просування конкурентних переваг міста серед зовнішніх щодо міста суб'єктів та туристів); люди (елемент, який виконує координуючу роль щодо інших складових маркетингу-міксу міста) [442].

Елемент «партнерство», на наш погляд, доповнює комплекс муніципального маркетингу і разом з іншими маркетинговими активами («імідж», «знання про ринок», «територіальний бренд», «процес» та «фізичні процедури», «стратегічні відносини з партнерами») забезпечить реалізацію концепції взаємодії.

На рис. 3.1 подано наше бачення комплексу муніципального маркетингу в рамках кожної з концепцій. Комплекс муніципального маркетингу формує елементи «процесу утворення вартості міста»[443]: гарантувати надання певних послуг і підтримку інфраструктури в робочому стані для задоволення потреб жителів, ділових кіл та туристів; зберегти наявні та розвинути нові чинники привабливості міста для отримання підтримки з боку ділового співтовариства і держави; утримати дійсних та залучити потенційних жителів, інвестиції, компанії; донести інформацію про переваги міста до цільових аудиторій за допомогою комунікаційної програми; забезпечити підтримку місцевих жителів, лідерів думок і впливових інститутів.

---

[440] Н.Ю.Глинський Формування комплексу маркетингу міста [Електронний ресурс] // http://www.nbuv.gov.ua/Portal/natural/VNULP/Logistyka/2008_623/09.pdf

[441] Там само.

[442] Н.Ю.Глинський Формування комплексу маркетингу міста [Електронний ресурс] // http://www.nbuv.gov.ua/Portal/natural/VNULP/Logistyka/2008_623/09.pdf

[443] Котлер Ф. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф.Котлер, К.Асплунд К, И.Рейн, Д.Хайдер – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005. – С.44-45

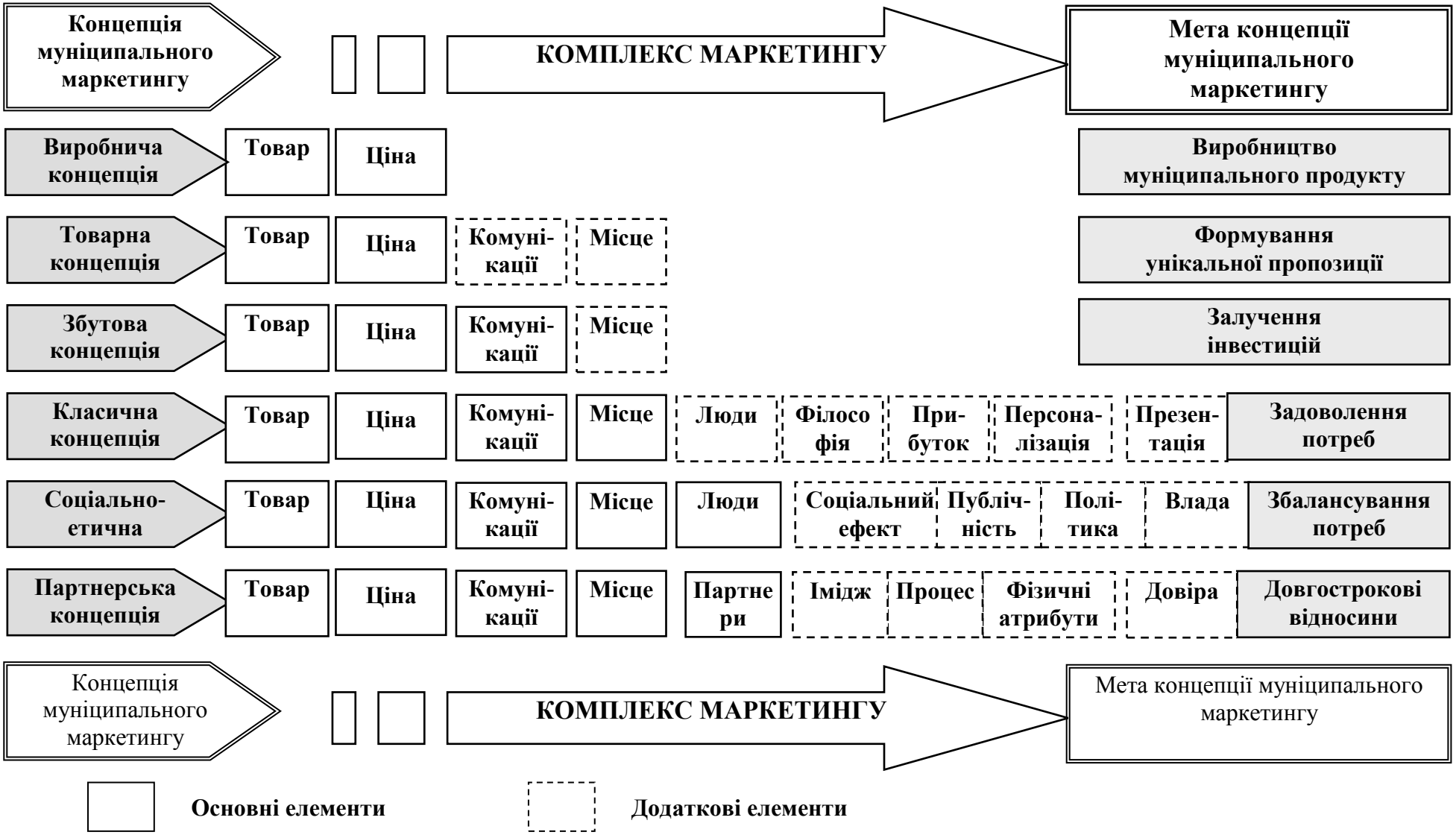


Рис. 3.1. Авторський підхід до складу комплексу муніципального маркетингу в рамках різних концепцій

І. Чорна, структуризуючи комплекс маркетингу території, наголошує на взаємозв'язках його окремих елементів. Поряд з функціональними (конкуруючими, субстантивованими (замінними), комплементарними, якісними), часовими (паралельними, послідовними, такими, що чергуються, змінюються) дослідниця виділяє ієрархічні взаємозв'язки як визначні, такі, що пов'язані з конфліктом завдань окремих елементів і які провокують виникнення проблем при формуванні комплексу маркетингу [444]. Ми приймаємо вирішальну роль ієрархічних взаємозв'язків, але уточнюємо, що можна говорити про два контури комплексу муніципального маркетингу (рис. 3.2).

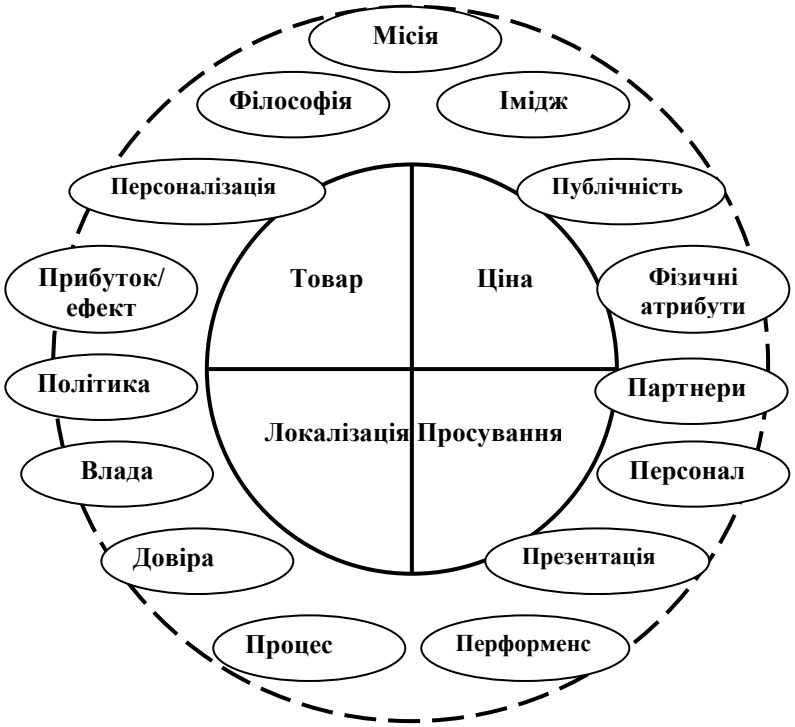


Рис. 3.2. Контури комплексу муніципального маркетингу

Перший контур стосується чергування класичних елементів маркетингу-міксу: товар, ціна, комунікації та місце (локалізація). Його складові можна контролювати, а порядок чергування елементів «відображає послідовність реалізації основних маркетингових функцій»[445]. Другий контур формується з додаткових елементів (підтримуючих, похідних, доповнюючих, забезпечуючих), які є мобільними, синтетичними, легко комплементуються, можуть виконувати як визначну, так і доповнюючу функцію. Ці елементи використовують у міру

[444] Черная И.П. Территориальный маркетинг: уч. пособ. / И.П.Черная – Владивосток: ВГУЭС, 2005. – 188 с.
[445] Палий В. Ф. Еще раз про маркетинг-микс, или не оставить ли наконец в покое концепцию 4р? / В.Ф.Палий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – С.20.

необхідності, і їх склад можна змінювати – вилучати та додавати кожний окремо або цілими «модулями».

Традиційні елементи комплексу маркетингу «муніципальний продукт», «ціна муніципального продукту», «локалізація муніципального продукту», «просування муніципального продукту» наповнюють змістом усі блоки муніципального маркетингу, конкретизують напрямки муніципальної маркетингової політики, забезпечують їх оперативними та тактичними інструментами. Саме ці елементи муніципального маркетингу-міксу є найбільш взаємопов'язаними, залежними, інтегрованими, володіють інтеграційними властивостями, оскільки з легкістю формують мультиатрибутивні конструкції – муніципальний продукт, інтегровані засоби просування міста, систему інфраструктурно-логістичного забезпечення міста (наприклад, Всеукраїнське художнє агентство «Традиція» створює інтегрований маркетинговий продукт, який однозначно не можна віднести ні до просування, ні до збуту. Це казкова карта України, яка об`єднує всю інформацію про місця народження героїв українського фольклору та сучасних казок[446]. Віртуальна карта забезпечить інтенсифікацію збутових зусиль із просування населених пунктів України в глобальній мережі «Інтернет»). Так, локальні (географічні) аспекти муніципального продукту можна розглядати і як «місце» для проживання, для розміщення бізнесу, для відвідування (*place*), і як «товар» (*product*) – курортне місто, індустріальне місто, портове місто, наприклад, географічне положення м. Чернівців можна продавати «як вікно в Європу», «логістичний місток», «перехрестя європейсько-азіатських шляхів» тощо. О. Герасименко[447] звертає увагу, що географічне розташування території може розглядатися як ціновий мікс («price»), оскільки різне положення території диктує і ціну розміщення.

Другий контур формується з елементів, які забезпечують умови успішної реалізації функцій муніципального маркетингу:

---

[446] У Києві створюють інтегрований маркетинговий продукт, який є інструментом і просування, і збуту територій. Це казкова карта України, яка об`єднає всю інформацію про місця народження героїв українського фольклору та сучасних казок. На віртуальній казковій карті будуть вказані місця, де встановлені пам`ятники, проходять свята, присвячені народним героям, а також розміщені легенди, що підтверджують появу того чи іншого героя в цьому місті чи області. Укладена угода з колегами з Москви, що створюють російський варіант подібної карти для обміну інформацією про нових учасників своїх проектів і легендами, знайденими регіональними істориками та краєзнавцями. Хоча головна мета соціального проекту є популяризація українських казок, одночасно ще й здійснюється просування населених пунктів України та їх локалізація.

[447] Герасименко О.Н., Юняева М.А. Модель 7Р как инструмент оценки привлекательности бизнес-территории // Современные аспекты экономики. – 2008. – №8 (133). – С. 23-29.

«філософія та місія міста» *(philosophy)*; «сприйняття, довіра» *(perception)*; «персоналізація» *(personality)*; «доступність» *(convenience)*; «публічність, гласність, презентативність» *(publicity)*; «влада» *(power)*; «політика» *(politics)*; «персонал» (*people, personnel)*; «процеси» *(process)*; «виконання, ефективність» *(performance)*; «фізичне середовище» *(physical evidence)*; «партнери» *(participants)*; «прибуток, інтереси» *(profit)* та інші. Він є справжнім «міксом», містить і складові комплексу маркетингу послуг (особливо, з огляду на думку деяких учених, про суть територіального маркетингу як маркетингу суспільних послуг), і компоненти корпоративного маркетингу-міксу, і багато інших складових, які хоч і не починаються на англійську літеру «р», але все ж дозволять сформувати сукупність практичних інструментів адаптації міста до ринкової ситуації та заходів упливу на ринок. Як зазначає Ф. Котлер, «можливість поповнити цей список існує завжди. Питання не в тому, які інструменти складають комплекс маркетингу, а в тому, які саме інструменти найбільш важливі»[448] в конкретний час, в конкретному місті, в кожній конкретній ситуації, при реалізації кожної зі стратегій розвитку міста. Запропонована нами структура не є остаточною, її можна та потрібно удосконалювати, розширювати або, навпаки, деякі елементи можна об'єднати. Завдання муніципальних органів як суб'єкта маркетингу полягає в тому, щоб максимально ефективно «зміксувати» елементи комплексу маркетингу (сформувати композицію) так, щоб вони найбільш ефективно впливали на міські цільові аудиторії. У кожному з блоків стратегічно орієнтованого муніципального маркетингу ступінь використання елементів є різною (табл. 3.2).

Ми згідні з І. Шафранською[449], що окремим питанням, яке вимагає додаткових досліджень як концептуального, так і емпіричного характеру, є проблема конфігурації комплексу маркетингу, як системи драйверів підвищення результативності маркетингу території, яка дозволить виявити ступінь впливу різних маркетингових активів території на підвищення її привабливості. Побудова комплексу муніципального маркетингу дозволить отримати спектр прикладних рішень для міста, спрямованих на підвищення його привабливості та задоволеності цільових груп споживачів.

---

[448] Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга. Отвечает Филип Котлер / Філіп Котлер. – СПб.: Олимп-Бизнес, 2006.- 224 с.

[449] Шафранская И. Стратегии брендинга в территориальном маркетинге / И.Шафранская // Город меняющийся: траектории развития и культурные пространства.- Пермь, 2011. – С.6-23.

Таблиця 3.2

Характеристика використання елементів комплексу маркетингу у забезпеченні функціональності муніципального маркетингу

	Характеристика використання елемента в блоці								
	Для проживання			Для ведення бізнесу			Для відвідування		
	К	С	П	К	С	П	К	С	П
Муніципальний продукт	***	***	***	***	***	***	***	***	***
Ціна	***	**	**	***	***	***	***	**	*
Локалізація	***	***	***	***	**	*	***	***	*
Просування	***	***	***	***	***	***	***	***	***
Персонал	**	**	***	**	**	***	***	**	***
Філософія та місія міста	*	***	***	*	**	***	**	***	***
Прибуток	***	**	**	***	***	***	**	*	*
Персоналізація	*	*	***	*	*	***	*	**	***
Презентація (перформанс)	**	***	***	**	***	***	**	***	***
Публічність, гласність, презентабельність	*	***	***	*	***	***	**	***	***
Муніципальна влада	***	***	***	***	**	***	**	**	***
Муніципальна політика	**	***	***	**	**	***	*	*	**
Процес	**	***	***	***	***	***	*	*	**
Імідж міста	*	**	***	**	**	***	***	***	***
Сприйняття, довіра	*	**	***	**	**	***	***	***	***
Фізичні атрибути	**	***	***	*	**	***	***	***	***
Учасники (партнери)	*	**	***	*	**	***	*	**	***

Позначення: К – класична концепція; С – соціально-етична концепція; П – партнерська концепція.
*** – високий ступінь використання елемента; ** – вибіркове використання елемента; * – елемент не використовується;

У наступних параграфах ми визначимо суть та зміст елементів муніципального маркетингу (засобів, інструментів, характеристик, керованих параметрів), які забезпечать зв’язок міста зі споживачами (населенням, бізнесом, відвідувачами), постачальниками, контактними аудиторіями та внутрішнім середовищем.

3.2. Продуктова складова комплексу муніципального маркетингу

Політика муніципального маркетингу по відношенню до першого елемента комплексу маркетингу «товар» (*product)* передбачає комплекс рішень стосовно формування муніципального продукту, який буде представлено на внутрішньому та зовнішньому ринках. Можна виділити декілька підходів учених до розуміння цієї складної категорії територіального маркетингу.

Досить поширеним є товарний підхід, згідно з яким муніципальним продуктом є місто, його послуги, інфраструктура, економічні ресурси, міські програми, які можна продати населенню, бізнесу, туристам чи іншим тимчасовим відвідувачам. Ми згідні з

Д. Візгаловим[450], що використання такого прагматичного підходу може зумовити надлишкову «економізацію» муніципального управління, коли розвиток бізнес-середовища, економічне зростання підприємств міста, зростання продуктивності праці, зростання туристичного потоку, зростання обсягу платних послуг, виконання бюджету тощо є більш важливими цільовими установками, ніж покращення життя населення, зростання добробуту громадян, розвиток гуманітарної сфери. Крім того, існує група муніципальних товарів і послуг, забезпечення якими не може базуватися на ринкових засадах, – регулюватися тільки через попит і пропозицію, оскільки вони забезпечують потреби громади в цілому, є неподільними, необхідними багатьом людям в один і той же час: безпечне соціальне середовище, соціально-правова безпека, політична законодавча стабільність, дороги, впорядкування громадських місць, адміністративні та комунальні послуги, прибирання та переробка сміття, місцеве законодавство, інвестиційний клімат, пам'ятники культури тощо.

Досить вузьким, на наш погляд, є також іміджевий підхід до муніципального продукту, в якому товаром є тільки імідж міста (міста в цілому, міста як місця для проживання, міста як місця, де здійснюються покупки, території, сприятливої для ведення бізнесу, території як історичного та культурного центру тощо). Н. Чухрай[451] справедливо вказує, що «ні наймасштабніша діяльність щодо формування іміджу території, ні навіть насичення її особливими привабливими об'єктами не замінять планомірної роботи із забезпечення ефективного функціонування й розвитку територій загалом. У маркетингу головне, що забезпечує успіх території, – ступінь цивілізованості на ній ринкових відносин».

На основі ресурсного підходу специфіку територіального продукту спробував розкрити О. Панкрухін[452], який визначив його досить просто – «це ресурси території, які потрібні споживачам: географічне положення, населення, якість життя, інфраструктура, здатність працювати з високими технологіями, сировинні ресурси, рівень ділової активності, доступ до «дешевих грошей», рівень розвитку сфери підтримки бізнесу, у тому числі консалтингових та інформаційних послуг, рекламного ринку, аудиту, public relation

[450] Визгалов Д.В. Маркетинг города: практики в поисках теории / Д.В.Визгалов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 3. – С. 81-82.
[451] Чухрай Н. Комплексне застосування маркетингу міст в Україні: аналіз теорії та практики / Н.Чухрай // Аспекти самоврядування. – 2006. – № 3. –
[452] Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. 2-е узд., дополн. – СПб.: Питер 2006. – 416 с.

тощо». На наш погляд, такий підхід, як і попередні, торкається тільки однієї групи атрибутів товару (товару в реальному виконанні) і тому не відповідає сучасним тенденціям розвитку цільових аудиторій у бік формування економіки вражень, де визначним є третій рівень товару – товар з підкріпленням.

Більш складну структуру територіального продукту пропонує Т. Сачук[453], яка, відштовхуючись від суті потреб людини у момент вибору території, де вона передбачає проживати або здійснювати господарську діяльність, формує її з трьох рівнів: конкретні характеристики території (1) – природні ресурси, клімат, екологічність, галузева структура, транспортна мережа, статусна нація тощо; конкретне місце проживання (2) або господарювання (3) – рівень доходів, зайнятість та безробіття, величина прожиткового мінімуму, умови пенсійного забезпечення, сукупність товарів та послуг, які виробляються або надходять зовні і є цікавими для споживання чи ділового співробітництва; система організації та якість менеджменту даної території, які здійснюють представницькі та виконавчі органи влади. Автор обґрунтовує взаємозв'язки та різницю між територіальним продуктом та внутрішнім середовищем території, пропонуючи розуміння територіального продукту як «переваги, яку споживачі можуть отримати від проживання та/або здійснення діяльності на даній території». Орієнтація на суть муніципального продукту як «набору переваг» є досить вдалою, але ми вказали б на незначний недолік, який стосується акценту на двох цільових аудиторіях (населення та бізнес) і не враховує туристів та зовнішніх учасників, у тому числі тих, хто, можливо, ніколи і не відвідає місто, але як впливають на його розвиток та формують комунікаційне поле – чиновники державних структур, представники ЗМІ, вчені НДІ тощо.

Хоча дискурси «місто для туристів», «місто для інвесторів» є ще більш ризиковими, адже тотальне захоплення представників органів муніципальної влади (як і органів державної влади вищого рівня) стратегіями підвищення туристичної та інвестиційної привабливості міста, орієнтованими на зовнішні цільові аудиторії, можуть погіршити умови проживання та здійснення підприємницької діяльності членів міської громади (зростає навантаження на комунальну сферу: на прибирання сміття, водопостачання та водовідведення, на газові та електричні мережі, на транспорт, на викиди від транспорту в повітря тощо), знизити

[453] Сачук Т.В. Территориальный маркетинг / Т.В.Сачук. – СПб: Питер, 2009. – С. 43.

активність місцевих інвесторів (нерівний доступ до ресурсів, більш вигідні умови, а тому нижчі витрати для іноземних інвесторів), змінити культуру ставлення до туристів (у кінці 2006 р. у західній пресі неодноразово порушувалося питання так званого «паризького синдрому». Мова йде про недоброзичливість парижан, яка відзначалася туристами в ставленні до них. Це примусило міську владу розробити додаткові програми, спрямовані на закріплення Парижа як туристичної Мекки планети[454]).

На наш погляд, в Україні потрібно і можливо здійснити перехід від збутової концепції муніципального маркетингу, де метою є, наприклад, «здобуття статусу туристичного міста» або «залучення в місто іноземних інвестицій», до стратегічно орієнтованих концепцій, метою яких є: в класичній – статус комфортного міста для відвідування, життя, навчання, господарювання, реалізації здібностей, інвестицій; у соціально-етичній – екологічно, економічно та соціально збалансоване місто; у концепції взаємодії – партнерство, засноване на довготривалих відносинах. Органи муніципальної влади міст України, особливо тих, які давно займаються формуванням туристичної привабливості, вже приходять до розуміння, що «туризм не панацея для забезпечення різнобічного розвитку міста»[455]. Наразі запроваджений у Львові туристичний збір розміром 1% від вартості проживання (ночівлі) у готелях, кемпінгах, хостелах, гуртожитках для приїжджих тощо у бюджет міста принесе всього 600 тис. грн. – 1/4000 бюджету міста (82% – доходи із заробітної плати), міський бюджет м. Києва 2010 року отримав лише 88,3 млн. грн. надходжень від туристичної діяльності, а це 0,6% міського бюджету[456], а ось місто Ялта планує отримати від туристичного збору 2,8 млн. грн. Для приблизного уявлення, скільки може приносити туризм у бюджет, Париж отримує від цієї галузі близько 20% доходів. Сподіватись на щось більше у Львові, Києві, Чернівцях та в будь-якому місті України важко, тому логічно, що потрібно розвивати й інші галузі. Муніципальний продукт міста повинен бути комплексним, різнобічним, орієнтованим на різні цільові аудиторії.

Багатокомпонентну суть територіального товару приймають й

[454] Крылов А. Н. Маркетинг региона и его влияние на развитие региональной экономики / Актуальные проблемы структурной перестройки экономики России. – Абакан: Издательство Хакасского государственного университета им. Н. Ф. Катанова, 2007. – С. 73-77.
[455] Що приносить Львову турист? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://spas.zaxid.net/article/86772/
[456] http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/news_article?art_id=244080905&cat_id=243564193

пропагують польські[457] та українські[458] дослідники, використовуючи категорії «субтовари», «мегатовар». А. Шромнік територіальний субтовар (регіонів, міст) визначає як загальну соціально-економічну корисність місця, запропоновану зовнішнім і внутрішнім клієнтам для задоволення матеріальних і духовних потреб натурального, інфраструктурного, суспільного, культурного та інтелектуального характеру. О. Карий застосовує термін «мегатовар», трактуючи цю дефініцію як взаємопов'язану та структуровану форму матеріальних і нематеріальних товарів, доступних у місті різним споживачам. Н. Глинський також використовує термін «мегатовар міста» і пропонує його розглядати як комплекс цінностей, що включає в себе цінність розташування, цінність економічної доступності ресурсів, цінність концентрації ресурсів, цінність якості ресурсів та цінність партнерства. Горизонт шкали зміни цінностей, запропонований автором, логічно відображає еволюцію муніципального продукту (ширину асортименту), його насичення новими цінностями, але автор не враховує зміни глибини кожної цінності, її кількісних та якісних характеристик. Тому цікавим показником товару в муніципальному маркетингу є «глибина асортименту», яка буде виражатися у цільовому спрямуванні конкретної пропозиції маркетингового продукту на визначену міську аудиторію. Наприклад, цінність розташування є різною для жителя, туриста, інвестора, адже віддаленість населеного пункту від цивілізації забезпечує враження відвідувачам, але відлякує інвесторів.

Не заперечуючи використання кожного з термінів у межах чинного дослідження, нам зручніше використовувати термін «муніципальний продукт», під яким ми розуміємо комбінацію корисностей (мультикорисність) міста, яка задовольняє потреби цільових аудиторій. На наш погляд, муніципальний маркетинг повинен орієнтуватися не тільки на фізичні характеристики категорії «продукт», а й на потреби, очікування, корисності міста для цільових аудиторій, що визначає зміну ролі та функцій муніципальної влади. Наша пропозиція базується на ідеї

[457] Rokicki J. Oferta produktowa gminy – podejście marketingowe // J. Rokicki // Gospodarka – Rynek – Marketing. – Rzeszyw: Wyższa Szkoła Zarządzania w Rzeszowie, 2004. – S. 143–156; Szromnik A. Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku / A. Szromnik. – Krakow: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2007. – 240 s.; Florek M. Podstawy marketingu terytorialnego. – Poznan: Akademia ekonomiczna w Poznaniu, 2006. – 190 s.

[458] Карий О.І. Складові комплексу маркетингу в маркетингу міста: аналіз підходів до визначення [Електронний ресурс] / О.І.Карий. – Режим доступу : http://vlp.com.ua/node/3904; Глинський Н.Ю.Формування комплексу маркетингу міста [Електронний ресурс] / Н.Ю. Глинський. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008_623/09.pdf

Ф. Котлера[459] стосовно мультиатрибутивної моделі товару (ММТ)[460]. У цьому випадку муніципальний продукт розглядається як набір атрибутів – сукупність істотних невід'ємних властивостей міста (відчутних та невловимих якостей, основних та додаткових функцій, характеристик), які найбільш повно забезпечують потреби цільових аудиторій (вигоди, які шукають споживачі). Ця модель заснована на тому, що атрибути муніципального продукту споживачі розглядають і оцінюють з боку їх основних (набір функціональних характеристик) і доданих якостей (властивості муніципального продукту, що перевищують якості муніципального продукту міст-конкурентів). У рамках маркетингу саме атрибут використовується як критерій вибору, а мультиатрибутивна модель є основою для рішень щодо його розвитку і вдосконалення.

Необхідно звернути увагу на специфіку мультиатрибутивної моделі муніципального продукту (МММП), яка повинна формуватися з урахуванням вигод досить різних цільових аудиторій – населення, бізнесу, відвідувачів, інвесторів, зацікавлених осіб. Кожна з цільових аудиторій міста має унікальний комплекс потреб, який визначає генеральну мету їх взаємодії з містом.

За моделлю Ф. Котлера, місто сприймається цільовою аудиторією у трьох вимірах (тобто має три групи атрибутів). Тому ми пропонуємо схему мультиатрибутивного муніципального продукту, яка складається з трьох рівнів, але формується окремо для кожної з цільових груп (табл. 3.3).

Товар за задумом – це чітко ідентифікована базова (основна, ключова) вигода цільової аудиторії, ключова цінність, яку може задовольнити адресна пропозиція муніципального продукту, забезпечуючи місту, таким чином, активізацію економічного та соціального розвитку. Для населення вигоди полягають у комфортному місці проживання, а для туристів та відвідувачів – комфортне місце для відвідування. Для позначення концепції товару за задумом нами обрана характеристика «комфортні», яка означає рівень розвитку взаємодії об'єкта маркетингу із зовнішнім середовищем.

---

[459] Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Филипп Котлер. – М.: Ростинтэр, 1996. – 704 с.

[460] Свої варіанти комбінації атрибутів пропонувало багато вчених. Ж.Ламбен позначає складові як ядерні (функціональна корисність), периферійні (пов'язані з основною функцією товару: комфортність, економічність, обслуговування тощо) та додаткові послуги (які не пов'язані з основною функцією, але розширюють можливість задоволення потреб споживачів). П.Діксон пропонує розглядати атрибути товару очима споживачів як: основні якості (набір функціональних характеристик, які притаманні усім товарам-конкурентам); додані якості (характеристики властивостей товарів, які перевищують якості товарів-конкурентів).

Таблиця 3.3

Мультиатрибутивна модель муніципального продукту

ДЛЯ ПРОЖИВАННЯ	ДЛЯ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ	ДЛЯ ВІДВІДУВАННЯ	ДЛЯ ІНВЕСТУВАННЯ
І РІВЕНЬ – ТОВАР ЗА ЗАДУМОМ – ФІЛОСОФІЯ ТА МІСІЯ МІСТА			
Комфортне місце для проживання	Комфортне місце для ведення бізнесу	Гостинне місто	Комфортне місце для інвестицій
ІІ РІВЕНЬ – ТОВАР В РЕАЛЬНОМУ ВИКОНАННІ			
Міські програми для населення	Міські програми розвитку бізнесу	Міські програми розвитку туризму	Міські програми підтримки інвестицій
Географічне розміщення та природні ресурси	Географічне розміщення та природні ресурси	Географічне розміщення та природні ресурси	Географічне розміщення та природні ресурси
Комунальні послуги	Комунальна інфраструктура	Туристичні дестинації міста та регіону	Інвестиційна привабливість міста
Житлова нерухомість	Комерційна нерухомість	Заклади розміщення	Девелопмент
Адміністративні послуги	Організаційно-адміністративні послуги	Культурно-історичні особливості	Інвестиційні проекти
Соціальна інфраструктура	Виробнича інфраструктура	Заклади громадського харчування	Виробнича інфраструктура
Заклади охорони здоров′я	Географічне розміщення. Наявність природних ресурсів. Земельні ділянки	Інформаційно-туристичні центри	Географічне розміщення.
Комунікаційні мережі	Інформаційно-комунікаційні мережі	Інформаційно-комунікаційні мережі	Інформаційно-комунікаційні мережі
Заклади освіти	Наукова та інноваційна інфраструктура: бізнес-інкубатори, технопарки	Заклади освіти	Наукова та інноваційна інфраструктура: бізнес-інкубатори, технопарки
Заклади сфери послуг	Трудові ресурси (у фізичній та інтелектуальній складовій)	Заклади сфери послуг та охорони здоров'я	Трудові ресурси (у фізичній та інтелектуальній складовій)
Заклади культури та мистецтва	Міські програми розвитку підприємництва	Заклади культури та мистецтва	Наявність природних ресурсів
Заклади індустрії розваг	Муніципальне замовлення та преференції	Заклади індустрії гостинності та розваг	Муніципальні преференції
Події	Події	Події	Події
Громадський транспорт	Транспортні коридори, митниця	Громадський транспорт	Транспортна інфраструктура
Фінансово-кредитні установи	Фінансово-інвестиційні установи	Фінансово-кредитні установи	Фінансово-інвестиційні установи
Споживчий ринок	Ринкова інфраструктура	Споживчий ринок	Ринкова інфраструктура
Місцеве законодавство	Місцеве законодавство	Місцеве законодавство	Місцеве законодавство
Інфраструктура забезпечення фізіологічних потреб людей	Муніципальні технології утилізації відходів та переробки сировини	Інфраструктура забезпечення фізіологічних потреб людей	Муніципальні екологічні та соціальні стандарти інвестиційних проектів
Організація безпеки та захисту населення	Захист бізнесу	Організація безпеки та захисту відвідувачів	Захист інвестицій
Територіальний бренд	Територіальний бренд	Територіальний бренд	Територіальний бренд
Інші елементи	Інші елементи	Інші елементи	Інші елементи
ІІІ РІВЕНЬ – ТОВАР З ПІДКРІПЛЕННЯ			
Якість муніципального управління	Якість муніципального управління	Якість муніципального управління	Якість муніципального управління
Сприятливі екологічні умови	Сприятливі умови для господарювання	Безпечне соціальне середовище	Інвестиційний клімат
Безпечне соціальне середовище	Бізнес-клімат	Умови для відпочинку та проведення дозвілля	Бізнес-клімат
Соціально-правова безпека	Соціально-правова безпека	Соціально-правова безпека	Соціально-правова безпека
Соціальні вигоди	Перспективність бізнесу	Враження	Рентабельність інвестицій
Відчуття приналежності	Бізнес-імідж	Імідж та привабливість	Інвестиційний імідж
Умови для відпочинку та проведення дозвілля	Умови для ведення бізнесу	Умови для відпочинку та проведення дозвілля	Умови для реалізації проектів
Умови для роботи та безперервної освіти	Умови для розвитку бізнесу (доступ до ресурсів)	Умови для повторного відвідування	Умови для розширення інвестицій
Іформатизоване місто	Адаптивне місто	Різнобічне місце	Перспективне місто
Міська логістика	Логістичні мережі	Логістизація громадського транспорту	Логістичні мережі
Екологічні житлові масиви	Територіальні кластери	Комплексний туристичний продукт	Територіальні кластери
Інтерактивність муніципального середовища	Інтерактивність муніципального середовища	Інтерактивність муніципального середовища	Інтерактивність муніципального середовища

На першому рівні «Товар за задумом» міста широкого використовують свої унікальні характеристики комфорту, формуючи таким чином «унікальну пропозицію» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Продукт «унікальних торговельних пропозицій» міст

Тематика	Приклади продукту		Приклади тематичних міст
	I рівень	II рівень	
Природні ресурси та промисловий потенціал	Приналежність. Зручність. Комплексність.	Інфраструктура. Міські програми. Місця для працевлаштування. Ресурси.	міста шахтарів Павлоград, Горлівка (Україна), місто нафтовиків Тюмень (Росія), міста сталеварів Кривий Ріг, Єнакієве (Україна), місто суднобудівельників Миколаїв (Україна), міста автомобілебудівельників Детройт (США), Штутгард, Мюнхен (Німеччина), Тольятті (Росія) тощо.
Географічне розташування	Зручність. Комплексність.	Ресурси. Інфраструктура. Міські програми. Інвестиційна привабливість.	Портові міста Амстердам, Роттердам (Нідерланди), Іллічівськ, Одеса (Україна), Марсель (Франція), Мурманськ (Росія), Сан-Франциско (США), Калінінград (Росія); прикордонне місто Чоп (Україна) на кордоні одразу двох країн – Угорщини, Словенії та в 30 км. від кордону з Румунією); Чернівці – 40 км. до Румунії.
Фестивалі	Враження. Приналежність.	Події. Інфраструктура.	Единбург (Великобританія, фестивалі безперервно з листопада до січня, Міжнародний Фестиваль театрального мистецтва та музики проводиться з 1947 р.), Канни (Франція), Львів (Україна, щороку більше 100 фестивалів та свят), Цехоцінек (Польща, 15 тис. жителів, 50 фестивалів у рік), Юрмала (Латвія), Сан-Ремо (Італія).
Карнавали	Враження. Приналежність.	Інфраструктура. Події.	Венеція (Італія), Ріо-де-Жанейро (Бразилія).
Театр	Враження. Приналежність.	Інфраструктура. Події.	Авіньон (Франція), Лондон (Великобританія), Москва, Саратов (Росія).
Мода	Приналежність. Естетика.	Інфраструктура. Індустрія моди. Події.	Париж (Франція), Мілан (Італія).
Історія	Враження. Знання.	Інфраструктура. Сувеніри. Знання.	Афіни (Греція), Рим (Італія), Санкт-Петербург (Росія), Львів (Україна).
Музеї	Враження. Знання.	Інфраструктура. Сувенірна індустрія. Знання.	Несебр (Болгарія), Санкт-Петербург, Коломна, Пушкін, Дербент (Росія), Кам'янець-Подільський, Переяслав-Хмельницкий**,** Львів (Україна), Рим, Флоренція (Італія).
Паломництво	Приналежність Події.	Інфраструктура. Сувенірна індустрія.	Почаїв, Київ, Біла Криниця (Україна), Казань, Сергіїв Посад (Росія), Ватикан, Єрусалим (Ізраїль), Мекка (Саудівська Аравія).
Центри торгівлі	Приналежність. Подія.	Інфраструктура.	Дубай (ОАЕ), Пекін, Шанхай (Китай).
Ділові центри	Приналежність. Подія.	Інфраструктура.	Давос (Швейцарія), Франкфурт (Німеччина), Брюссель (Бельгія).
Виставки Конгреси	Приналежність. Подія.	Інфраструктура. Знання.	Берлін (Німеччина), Женева (Швейцарія), Москва (Росія), Київ (Україна), Ля Бурже (Франція).
Гастрономія	Враження.		Париж (Франція), Рим (Італія), Токіо (Японія), Мехіко (Мексика), Барселона, Мадрид (Іспанія), Пекін (Китай).
Курорт	Враження.	Інфраструктура. Безпека.	Ялта (Україна), Сочі (Росія), Ніцца (Франція), Салоніки (Греція).
Лікування	Враження.	Інфраструктура.	Баден-Баден, Берлін, Кельн, Нюрнбергг (Німеччина), Париж (Франція), Женева, Лозанна (Швейцарія), Устронь (Польща), Хайфа (Ізраїль).
Рекреація	Враження.	Інфраструктура. Рекреація.	Карлові Вари (Чехія), Мінеральні води (Росія), Трускавець (Україна), Хевіз (Угорщина).
Зимові види спорту	Приналежність. Враження.	Інфраструктура. Безпека.	Андорра Ла Велла (Андорра), Буковель (Україна), Ватра-Дорне (Румунія), Закопане (Польща), Кошице (Словенія), Інсбрук, Зее (Австрія).
Романтика	Враження. Приналежність.	Сувенірна індустрія. Дестинації.	Верона, Верона (Італія), Париж (Франція), Тахо (США), Санкт-Петербург (Росія).
Навчання	Приналежність.	Інфраструктура.	Болонья (Італія), Оксфорд , Кембридж (Великобританія), Кембридж (США).

Джерело: складено автором

Міста України поступово формують свою унікальну торговельну пропозицію: Одеса – «Перлина у моря», «Південна Пальміра»; Львів – «Місто фестивалів»; Кам'янець-Подільський – «Місто-заповідник», «Місто фестивалів», Чернівці – «Маленький Париж», Чернігів – місто церков, гармат і історії.

Наступний рівень муніципального продукту характеризує його як товар у реальному виконанні, яке має ряд об'єктивних властивостей – конкретне місце проживання, господарювання, відвідування, інвестування.

За висловом Т. Карпової[461], місто «пропонує себе як постачальника споживчих цінностей, свого сукупного ресурсного потенціалу та унікальних можливостей території»: сприятливого геополітичного положення, природних ресурсів, соціальної, виробничої, транспортної, інноваційної, фінансової інфраструктури, привабливих муніципальних ринків, людського капіталу, унікальних ноу-хау та інноваційних технологій, у тому числі пов'язаних з екологією та захистом населення, культурно-історичні об'єкти, події, привабливий імідж тощо. Консалтингова компанія Mercer щороку готує рейтинг міст, які пропонують кращу якість життя «Mercer's. Quality of Living survey highlights»[462]. При розрахунку місця в рейтингу фахівці Mercer враховується 39 критеріїв, які розбиті на 10 категорій: політична та економічна стабільність, рівень злочинності, рівень цензури ЗМІ, кількість лікарень та якість медичної допомоги, наявність кафе, ресторанів та місць відпочинку, зручність транспортної системи, кліматичні умови, рівень забруднення навколишнього середовища, рівень особистої свободи та інші чинники. Будь-який рейтинг є достатньо умовним з огляду на критерії, цільову аудиторію, методику підрахунку.

Таким чином, необхідно сформувати набір визначених корисностей, спрямованих на задоволення ключової вигоди певної цільової аудиторії. Маркетинговий продукт для кожної з них містить подібні елементи, але вимоги до властивостей самого елемента залежать від специфіки цільового ринку. Наприклад,

[461] Карпова Т.Ю. Основные принципы маркетингового подхода в муниципальном управлении [Електронний ресурс] / Т.Ю. Карпова. – Режим доступу : http://www.lib.csu.ru/vch/7/2004_01/008.pdf

[462] Звіт 2011 року представлено за адресою: http://www.mercer.com/articles/quality-of-living-survey-report-2010. За звітом 2010р. перше місце в списку зайняла Відень, друге – Цюріх, за ним слідує Женева. Далі йдуть Ванкувер і Окленд. При цьому з міст колишнього Радянського Союзу в першу сотню списку потрапили лише столиці прибалтійських республік, що увійшли до Євросоюзу: Вільнюс (79), Таллін (89) і Рига (91). У топ-лист 25 кращих міст потрапили 16 міст Західної Європи, що, за даними фахівців Mercer, свідчить про пристосованість цього регіону для життя людей. Відзначимо, що всього в рейтинг увійшов 221 міста світу. Київ опинився на 161 місці, випередивши на п'ять позицій Москву (166 місце).

потреби населення у просторовому пересуванні забезпечує громадський транспорт, для туристів та відвідувачів важливими є пішохідні зони та місця для паркування, наявність у місті залізничного вокзалу, аеропорту, мережі громадського транспорту. Бізнес потребує розвинутих транспортних коридорів, митних терміналів, об'їзної дороги тощо. Для населення носієм корисності є житлова нерухомість, для підприємців – виробнича та комерційна, для туристів – заклади розміщення, для інвесторів – девелопмент, туристи оцінюють природні ресурси, придатні для відпочинку та рекреації, для підприємців важливими є усі види природних ресурсів тощо.

Муніципальний продукт з підкріпленням – це набір атрибутів, які споживач очікує та на який погоджується при придбанні даного товару. Він передбачає полегшене використання наявних умов як усередині, так і поза містом, створення додаткових вигод для цільових аудиторій міста: збалансування умов для проживання, господарювання, відвідування та інвестування з урахуванням сучасних естетичних, економічних, соціальних та екологічних стандартів. Наприклад, ефективним інструментом тут може стати формування міської логістичної мережі для бізнесу та логістизація громадського транспорту (єдина міська диспетчерська служба), створення екологічних житлових масивів, формування міських та регіональних кластерів, розробка комплексного туристичного продукту. Цікавий інтегрований[463] туристичний продукт створено у Великобританії[464] – картка для туристів «Британська спадщина» (www.visitbritain.com/heritagepass)[465]. Цю картку можна придбати в Лондоні та інших містах і подорожувати з нею по всій Великобританії зі значними знижками на відвідування більш ніж 600 туристичних об'єктів. Реально можна заощадити досить велику суму. Один день за цією карткою обходиться в 2,5 фунти (замість 10 фунтів і вище на кожне відвідування при звичайному варіанті). Картка «Британська спадщина» включає відвідини таких визначних пам'яток, як старовинні історичні будинки, сади, замки, королівські резиденції, загадкові монументи, стародавні фортеці, музеї (наприклад, відомий будинок-музей Шекспіра).

Важливою для усіх цільових аудиторій є інтерактивність

[463] Виступає одночасно в ролі інструмента товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

[464] Кокарев Д. «Маркетинг Бирмингем» – генератор в продвижении туристических возможностей города Бирмингем / Дмитрий Кокарев // Новости турбизнеса. – 2009. – №6 (128). – С. 22-24.

[465] Картка діє певну кількість днів і має два варіанти, як для індивідуальних мандрівників, так і для сімей. Вартість картки та кількість днів для індивідуалів – 4 дні – 29 фунтів, 7 днів – 41 фунт, 15 днів – 55 фунтів, 30 днів – 74 фунти, для сім'ї – 4 дні – 64 фунти, 7 днів – 89 фунтів, 15 днів – 117 фунтів, 30 днів – 159 фунтів.

муніципального середовища, яка дає змогу встановити взаємозв'язки між усіма учасниками та реалізувати партнерську концепцію муніципального маркетингу. Для цільової групи «інвестори» до таких характеристик очікуваного товару можна віднести інвестиційний клімат та інвестиційний імідж регіону, соціально-правову безпеку ведення бізнесу, умови для розширення інвестицій, повноцінні логістичні мережі, а не транспортну інфраструктуру, як на другому рівні товару, наявність передумов формування територіальних кластерів, доступ до регіональних ресурсів тощо. Д. Візгалов пропонує в перелік інструментів ввести також інформаційні бази, які формуються муніципалітетом для цільових галузей і надаються у користування підприємцям регіону: бази даних постачальників сировини, устаткування, інжинірингових та консалтингових компаній, кадрів для цільових галузей, проведення дослідження ринків для потреб цільових галузей[466]. Актуалізуються додаткові властивості, пов'язані з унікальними цінностями, емоційними уявленнями, захопленнями, враженнями, ідеями, стилем життя, культурою міських цільових аудиторій, тобто усе те, що забезпечує подієвий маркетинг.

Розвиток сучасних концепцій маркетингу, активізація латерального маркетингу підштовхнули Ф. Котлера до ідеї п'ятирівневої моделі товару, в яку він увів: 4-ий рівень – розширений товар, пропозиція продавця понад те, на що очікує споживач, або понад те, що є для нього звичним (розвинуті торговельні центри Дрездена дозволяють туристам поряд з відвідуванням історичного центру здійснити покупки); 5-ий рівень – потенційний товар, тобто все, що потенційно може бути зроблене з товаром для отримання вигод споживачем (наприклад, приміщення Публічної бібліотеки Нью-Йорка, органний зал міста Чернівців, Чернівецький обласний музей архітектури та побуту активно використовується для проведення весільних церемоній). Несподівані переваги викликають рівень відчуття задоволення, що перевищує нормальні очікування і формують додаткову вигоду. На рівні потенційного товару організації шукають нові можливості задоволення споживачів і удосконалюють свої ринкові пропозиції. Саме ці рівні товару створюють додану вартість, формують імідж, забезпечують конкурентноспроможність та лояльність цільових аудиторій. П'ятирівневу модель можна розглядати в ролі

[466] Визгалов Д.В. Маркетинг города: практики в поисках теории / Д.В.Визгалов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 3. – С. 78-85.

перспективної для муніципального маркетингу, особливо при реалізації соціально-етичної та партнерської концепцій.

Багаторівнева модель муніципального продукту, окрім сукупного ресурсного потенціалу міста, включає суспільні послуги, які відносяться до категорії муніципальних колективних благ, зокрема в соціальній, політичній та економічній сферах. Т. Карпова запропонувала структуру найважливіших суспільних послуг (муніципальних колективних вигод), яку можна прийняти як принципову: 1) у соціальній сфері – це послуги охорони здоров'я, освіти, зайнятість, екологія, громадська та особиста безпека тощо; 2) у політичній сфері – організація виборів органів влади, розробка окремих міських програм, проектів діяльності окремих органів влади, координація діяльності різних політичних груп тощо; 3) в економічній сфері – послуги з організації і вдосконалення системи управління розвитком муніципальної економіки, розвитком господарюючих суб'єктів та інвестування: земля, житло, інфраструктура, місця відпочинку тощо. На наш погляд, умовами розробки та реалізації товарної політики міста є:

- формування багаторівневої моделі мультиатрибутивного муніципального продукту на основі системного підходу;
- чітке визначення наявних стратегічних ресурсів;
- формування системи постійного моніторингу вимог та перспектив ринків;
- наявність довготривалої стратегії міського розвитку, сформованої у тому числі і на основі знань про стратегічні наміри регіональних суб'єктів, чіткого уявлення про регіональні цілі;
- управління життєвим циклом окремих складових муніципального продукту[467] (на святкування 600-річчя м. Чернівців прибула величезна кількість колишніх жителів, які проживають в Європі, США, країнах СНД і які знову відкрили для себе туристичні та бізнесові можливості міста,

[467] Більшість учених досить обережно говорять про життєвий цикл міста. М. Фльорек (Florek M. Podstawy marketingu terytorialnego. – Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2006. – S.42) відкидає концепцію життєвого циклу територіального мегатовару, одночасно трактуючи життєві цикли його субтоварів (хоча теж часто обмежено і лише дуже вузько визначених) як інструмент додаткового аналізу. Дослідниця пояснює це тим, що мегапродукт міста складається з окремих елементів (субтоварів), які знаходяться в різних фазах цього циклу, і тому можна замість цього розглядати питання, пов'язані із зменшенням зацікавлення певними субтоварами, коли вони перестають виконувати очікувані споживачами функції. На думку О.Карого (Карий О.І. Застосування концепції життєвого циклу товару в маркетингу міста / О.Карий // Логістика. – Л. : Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. – С. 283-287.), все ж можливо побудувати життєвий цикл товару міста, якщо взяти до уваги різницю між селом і містом та прив'язку пропозиції товару міста до конкретної території, і використовуючи кількість мешканців міста як критерій визначення етапу життєвого циклу.

Буковини та в цілому держави, адже в їх свідомості пам'ять про застійні 80-ті, кризові 90-ті роки, а нову Україну вони не знають);
- управління конкурентноспроможністю муніципального продукту;
- управління структурою стратегічних ресурсів та регіонального продукту.

3.3. Цінові стратегії у муніципальному маркетингу

Ціна (її рівні, структура та методи ціноутворення) як елемент комплексу муніципального маркетингу використовується муніципалітетом для досягнення своїх цілей і вирішення різних завдань з врахуванням повноваження органів влади щодо встановлення цін та методів державного регулювання цін. Як зазначає Ф. Котлер[468], ціна в муніципальному маркетингу пов'язана не тільки з платою за продукти, програми, послуги міста, вона також відображається в грошових антистимулах (попередження, штрафи, підвищення цін та тарифів), грошових стимулах (разові виплати, пільгові путівки в міські дитячі табори, надання безкоштовних ділянок для будівництва, безкоштовне підключення індивідуальних будинків до міських комунікацій, надання площі в міських бізнес-інкубаторах, звільнення від місцевих платежів), негрошових стимулів (екологічне маркування продуктів, присвоєння статусу «дім порядку та зразкового благоустрою», міська «гаряча лінія», міська служба знайомств, нагороди за доброчинність) та антистимулів (примусові громадські роботи, списки боржників, дозвіл курити тільки на присадибній території, в місцях, де немає навісу або іншого захисту від негоди).

Муніципальна політика цін – достатньо складний та важливий інструмент в силу обмеженості форм впливу. Конституція України, Господарський кодекс України, Закон «Про місцеве самоврядування» надають повноваження виконавчим органам сільських, селищних, міських рід встановлювати тарифи (ціни) на оплату побутових, комунальних, транспортних та інших послуг, що їх надають підприємства та організації комунальної власності відповідної територіальної громади. Особливість та обмеженість застосування «ціни та ціноутворення в публічному секторі дуже тісно пов'язані з політичними рішеннями й загальною соціальною

[468] Котлер Ф., Ли Н. Маркетинг для государственных и общественных организаций / Филип Котлер, Ненси Ли. – СПб.: Питер, 2008. – С.99.

політикою держави»[469]. В той же час «ціновий імідж» території лежить в основі багатьох рейтингів привабливості міст[470].

Будь-яка цінова стратегія починається з формулювання мети (цілей), наприклад, таких, як: вирішення конкретних міських проблем; забезпечення виживання міста на певному етапі; наповнення міського бюджету; фінансування міських цільових програм; компенсація витрат, пов'язаних з ЖКГ; просування муніципального продукту; забезпечення стабільності цін у місті; пожвавлення житлового та комерційного будівництва; стабілізація споживчого ринку; завоювання лідерства за показниками якості муніципального продукту; маневрування обсягом муніципальних послуг; досягнення дисциплінарного ефекту та регулятивного впливу; підвищення якості життя у місті; покращення інвестиційного клімату тощо. У завдання цінової політики муніципального маркетингу входить постійний моніторинг цін за трьома напрямками: вартість проживання на території; вартість ведення бізнесу, у тому числі розмір місцевих податків, зборів та платежів; вартість відвідування території; ціна муніципального продукту для інвестора. Ціна муніципального продукту складається з різних складових залежно від конкретного товару, послуги або проекту, що реалізується містом, та від конкретної цільової аудиторії, потреби якої задовольняються.

О.Панкрухін[471] відзначає, що ціна муніципального продукту для жителів міста – це насамперед вартість життя, як інтегральний показник рівня доходів, пенсій, соціальних пільг, а також вартість конкретних товарів та послуг. Функції міста стосовно створення та надання громадських благ населенню визначають особливості цього елемента маркетингового комплексу. Відомий фахівець у сфері управління містом К. Норкін[472] наголошує, що споживач користується цими благами майже задарма, недиференційовано, у фіксованому обсязі та безконтрольно:

- «майже задарма», тобто дотації часто перевищують прямі

---

[469] Дроб'язко І.М. Можливості використання маркетингових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / І.М.Дроб'язко. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-1/doc/2/14.pdf

[470] «Найдорожче місто світу». «Найдешевше місто світу», «Найбільш комфортне місто світу» тощо.

[471] Панкрухин А.П. Имидж Москвы: динамика и ресурсы развития. Доклад на пленарном заседании 2-го международного симпозиума «Имиджелогия-2004» 18 мая 2004 г.[Електронний ресурс] / Панкрухин А.П. // . Режим доступу : http://www.academim.org/art/pan2_2.html (Панкрухин А.П. Имидж Москвы: динамика и ресурсы развития / А.П. Панкрухин // Имиджеология-2004: состояние, направления, проблемы. Материалы Второго Международного симпозиума по имиджелогии / под ред. Е.А.Петровой – М.: РИЦ АИМ, 2004. С.109)

[472] Норкин К. Рыночная экономика большого города. Путем ошибок к процветанию.– М.: МИНХ, 1996. – С.207-208.

виплати. Така ситуація призводить до конфліктів між тими, хто більше заробляє (з їх доходів відраховується більше податків, вони більше платять за послуги), та тими, хто у зв'язку з низькими доходами отримує державну допомогу для оплати суспільних благ. Жителі міста, які відносяться до середнього класу, у яких є побутова техніка, комп'ютери, телевізори, «караються» за намагання забезпечити себе сучасними умовами проживання, оскільки перевищення норми споживання електроенергії оплачується за підвищеними тарифами, а ті, хто не є активними громадянами або відноситься до маргінальних та девіантних груп, отримують суспільний продукт за низькою вартістю або взагалі безкоштовно;

- недиференційовано, адже якість послуги практично не залежить від її оплати. Можливість для диференціації виникає тільки за умови додаткових витрат споживачів, наприклад, встановлення домофонів у під'їздах, найм консьєржки та охорони жителями будинку;
- у фіксованому обсязі, оскільки обсяг громадських благ важко або неможливо змінити, відсутні ефективні способи індивідуалізації рівня споживання. Наприклад, парками, скверами, вуличним освітленням користуються і ті, хто платить податки, і ті, хто цього не робить;
- безконтрольно, тобто послуга може довго надходити без оплати через відсутність можливості обмеження споживання. Наприклад, дуже складно відключити від постачання газу, води, користування каналізацією жителів багатоповерхівок. При цьому жителі приватних садиб «дозволити» собі затримки в оплаті не можуть.

О. Панкрухін зазначає, що на рівень неподільних суспільних благ, поряд з державною безпекою та охороною громадського порядку, певною мірою потрапляють всі комунальні блага (газ, вода, тепло, каналізація, муніципальний транспорт), окрім телефону. Антимаркетингові підходи залишаються сильними і у співставленні виробника до споживача. Виробник майже не залежить від споживача, оскільки отримує оплату за виробництво комунальних послуг: не від споживача, а від міської адміністрації; без ефективного контролю обсягу та якості блага, доставленого споживачеві; без економічної зацікавленості у зниженні продуктивних витрат. Можливими заходами подолання цієї ситуації

вчений вважає: створення кінцевому споживачеві можливості індивідуального вибору рівня споживання; розробку диференційованих тарифів на послуг, які б мали чіткі критерії щодо кількості та якості послуг; розробку механізму неминучого позбавлення послуги, якщо вона не оплачується; більш чітке позиціонування комунальних послуг за параметрами якості та ціни за умови встановлення дієвого оберненого зв'язку зі споживачами. Вибір критеріїв оцінки якості послуг повинен мати абсолютно маркетинговий характер: відображати бажання або потребу цільових аудиторій, бути об'єктивним, зрозумілим, підкріплюватися відповідальністю органів влади

В Україні сьогодні диференційовані тарифи використовують тільки при встановленні тарифів на квартплату та тарифів на теплопостачання, усі інші комунальні послуги оплачуються за єдиними тарифами. В табл. 3.5. запропоновані тарифи на послуги ЖКГ по базових підприємствах станом на 1 червня 2011 р. в порівнюваних містах[473], на сайті http://www.minregionbud.gov.ua подана інформація про тарифи станом на 1.09.2010 р., що дасть можливість прослідкувати їх зміну.

Критеріями диференціації квартплати є кількість поверхів у будинках, наявність ліфта, рівня благоустрою. Тому виводиться середня вартість на послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій у конкретному місті (рис. 3.3).

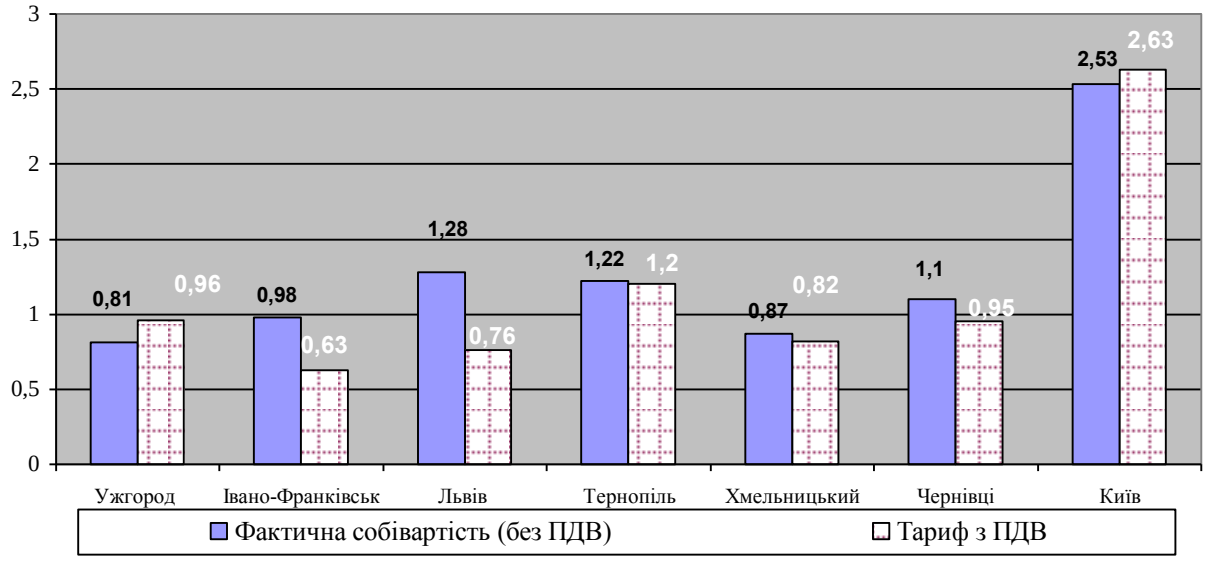


Рис. 3.3. Фактична собівартість та тарифи на квартплату на 1.06.11 р., грн./м^2

[473] У запропонованій роботі для порівняння обрані міста Карпатського регіону, м. Хмельницький, як близький сусід та місто-конкурент міста Чернівців, та м. Київ, як столиця держави.

Таблиця 3.5

Тарифи на послуги ЖКГ по базових підприємствах станом на 1.06.2011 р.

Місто	Тариф на теплову енергію, грн./Гкал					
	Для населення		Для комерційних споживачів		Рівень відшкодування затвердженими тарифами фактичної собівартості, %	
	Фактична собівартість (без ПДВ)	Тариф з ПДВ	Фактична собівартість (без ПДВ)	Тариф з ПДВ	Для населення	Для комерційних споживачів
Ужгород	852,81	439,78	735,8	1183,7	43,0%	134,1
Івано-Франківськ	266,63	281,66	568,95	579,98	88,0%	84,9
Львів	295,2	295,63	496,36	662,70	83,5%	111,3
Тернопіль	276,79	282,94	492,71	579,71	85,2%	98,0
Хмельницький	197,10	206,38	403,30	569,16	87,3%	117,6
Чернівці	235,21	271,07	479,32	542,64	96,0%	94,3
Київ	283,33	253,15	464,74	676,15	69,9%	123,8
	Тариф на послуги водопостачання, грн./м^3					
Ужгород	4,16	4,04	4,16	5,54	80,9%	111,0
Івано-Франківськ	2,59	2,66	2,59	3,58	100,0%	115,2
Львів	3,95	3,17	3,95	3,95	66,9%	83,3
Тернопіль	2,25	2,28	2,25	2,80	84,4%	103,7
Хмельницький	2,36	2,32	2,36	3,03	81,9%	107,0
Чернівці	3,98	4,63	3,98	5,98	96,9%	125,2
Київ	1,66	1,98	1,66	3,22	99,4	161,6
	Тариф на послуги водовідведення, грн./м^3					
Ужгород	2,26	2,47	2,26	3,38	91,9	124,6
Івано-Франківськ	1,85	1,74	1,85	2,39	78,4	107,7
Львів	1,50	1,37	1,50	1,48	76,1	82,2
Тернопіль	2,56	2,9	2,56	3,7	94,4	130,4
Хмельницький	2,14	2,12	2,14	2,77	82,6	107,9
Чернівці	2,02	1,94	2,02	2,75	87,9	117,8
Київ	1,33	1,52	1,33	2,57	95,2	161

Утримання будинків і споруд, прибудинкових територій за 1 кв^2			
	Фактична собівартість (без ПДВ)	Тариф з ПДВ	**Рівень відшкодування затвердженими тарифами фактичної собівартості, %**
Ужгород	0,81	0,96	100,0
Івано-Франківськ	0,98	0,63	64,29
Львів	1,28	0,76	59,38
Тернопіль	1,22	1,2	98,36
Хмельницький	0,87	0,82	94,25
Чернівці	1,1	0,95	86,36
Київ	2,53	2,63	100,0

Аналіз показує, що лідером серед інших великих міст України є Київ, де квартплата складає 2,63 грн./м^2, і вона перевищує собівартість послуги. З досліджуваних міст ще тільки в Ужгороді спостерігається покриття витрат, в інших містах розмір квартплати не покриває навіть 60% витрат (Львів). Це створює значне навантаження на міський бюджет і свідчить про очікувану низьку якість послуг з утримання будинків, споруд та прибудинкових територій.

Єдиний тариф на теплопостачання (сплачують за послугу лише в опалювальний сезон) використовують міста – Сімферополь, Полтава, Чернігів, Київ, сезонна диференціація визначає тарифи у Донецьку, Дніпропетровську, Ужгороді, Кіровограді, Рівному, Херсоні, двоставковий тариф використовують 80% міст України, у тому числі Суми, Тернопіль, Харків, Хмельницький, Черкаси, Чернівці, Севастополь, Вінниця, Луцьк, Житомир, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Біла Церква, Луганськ, Львів, Миколаїв, Одеса. За результатами аналізу табл. 3.5, можна зазначити, що використання у місті Києві єдиних тарифів на теплову енергію є припустимим, оскільки повністю покриваються витрати на енергію для населення та на 161% витрати для комерційних організацій. Тарифи на тепло для населення в місті Ужгороді в силу їх сезонної диференціації є найвищими і навіть не покривають половини витрат (рис. 3.4-3.5). Деякою мірою їх компенсують завищені тарифи для комерційних споживачів, що може негативно вплинути на потенційних інвесторів та знизити дохідність вже існуючого бізнесу.

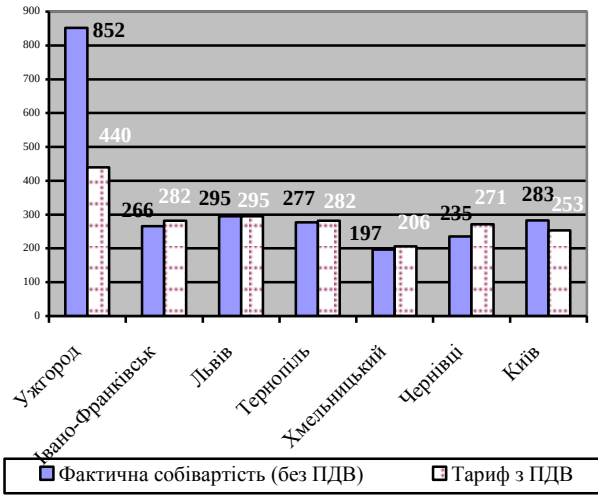


Рис. 3.4. Тарифи на постачання тепла на 01.06.11 р., грн./Гкал

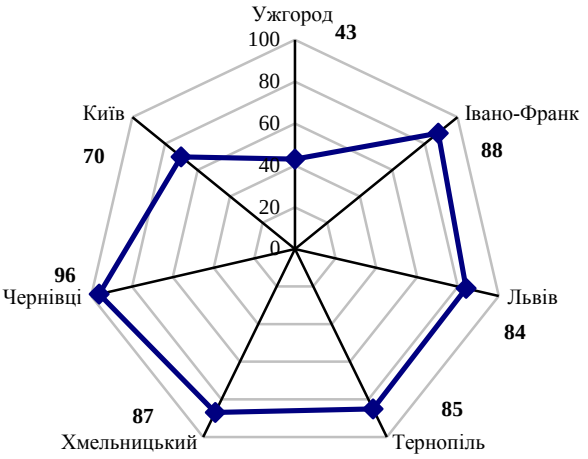


Рис. 3.5. Рівень відшкодування фактичної собівартості, %

Принцип двоставкового тарифу, який використовують інші міста групи, простий: сума, яку мешканці мали б сплатити в опалювальний сезон за тепло, розбивається на увесь рік, аби полегшити навантаження на сімейні бюджети. Двоставковий тариф на тепло складається з двох частин: «умовно-постійні» (абонентська плата) та «умовно-змінні витрати» (плата за фактично спожиту теплову енергію). Термін «абонплата» вживають для полегшення

взаєморозуміння з мешканцями. Абонплату, «умовно-постійні витрати» мешканці сплачують незалежно від того, чи отримують вони опалення чи ні, тобто впродовж року. Абонплата не є платою наперед, це не авансовий платіж, а витрати підприємства. Кошти, отримані у вигляді абонентської плати від населення, спрямовуються на потреби підприємства. Зокрема, на придбання матеріалів (труб, засувок, компенсаторів), сплату різноманітних податків і зборів, виплату заробітної плати і відрахувань по заробітній платі. Для усіх досліджуваних міст, навіть таке ціноутворення зумовлює дотаційність житлово-комунальної сфери і вимагає використання інших методів. Компенсації витрат міста здійснюють за рахунок тарифів на теплову енергію для комерційного сектора, що знову ж таки погіршує підприємницький та інвестиційний клімат. У місті Чернівцях тарифи трохи нижчі собівартості, але зберігається паритет цільових сегментів. Природні ресурси Чернівецької області дають можливість деяким населеним пунктам відмовитися від централізованого теплопостачання, так у місті Сторожинці міська рада ліквідувала комунальне підприємство «Тепломережа». Усі 900 квартир, які минулого сезону опалювалися від котелень, влаштовують індивідуальне опалення. Нині у Чернівецькій області централізоване теплопостачання зберігається лише у Чернівцях і райцентрі Новоселиці. Інші населені пункти перейшли на індивідуальне опалення. Дехто може говорити про правильність вибору, але європейські міста розпочали повернення до економічного централізованого опалення, навіть існують спеціальні міські програми. Це зумовлене значними витратами природних ресурсів на опалення приміщень, а зростання цін на газ викликає сумнів стосовно економії. Крім того, сумнівним є оптимізм муніципалітетів стосовно звільнення від цієї функцій життєзабезпечення міста, адже натомість виникнуть проблеми з постачанням дров, твердого палива, з оплатою газу, електроенергії тощо.

Загалом для ЖКГ України є характерною суттєва диференціація вартості кубометра гарячої води. Різниця між тарифами в окремих населених пунктах може перевищувати 100%. Найвища ціна 1 м^3 серед обласних центрів встановлена у Львові (18,75 грн. м^3), в Одесі (19,25 грн. м^3). Минулорічний рекордсмен Івано-Франківськ (на 01.08.10 р. 20,43 грн. м$^{3)}$ у 2011 році пропонує жителям гарячу воду за 12,87 грн. м^3. Конкурентні переваги за рахунок дешевої гарячої води здобув Хмельницький, де 1 м^3 коштує

31,72 грн. Основним чинником, що погіршує ситуацію із теплопостачанням в м. Чернівцях, є відсутність централізованого постачання гарячої води. Цей чинник настільки вагомий, що може впливати на місце міста в рейтингових оцінках комфортності. Масове використання жителями електричних приладів збільшує навантаження на електромережу та погіршує енергобаланс міста.

Тарифи на постачання холодної води населенню в місті Чернівцях є найвищими (4,17 грн. м^3) і в групі вибраних міст (рис. 3.6), і в Україні, що традиційно пояснюється технічними складнощами та відстанню транспортування. Суттєвою складовою видатків є і зношеність водогону, і погана робота місцевого водоканалу, попри високий рівень відшкодування фактичної собівартості (рис. 3.7). Тариф для комерційних організацій в місті Чернівцях не є найвищим в Україні, але лідирує серед міст-конкурентів, що також погіршує комфортність ведення бізнесу.

Послуга водопостачання й донині не є цілодобовою навіть у деяких великих містах України, в тому числі й у Чернівцях. Суттєво відрізняється і плата за кубометр холодної води, навіть у групі досліджуваних міст різниця між найбільшими (Чернівці, 4,63 грн. м^3) та найменшими (Київ, 1,66 грн. м^3, Тернопіль, 2,25 грн. м^3)) тарифами складає 2-2,8 рази. Так само дорогою є вода в Ужгороді, Запоріжжі, Луганську, перевищуючи 4 грн. за кубометр.

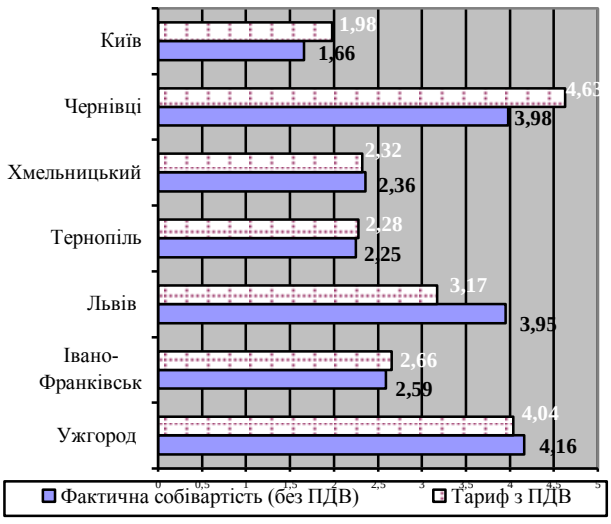


Рис.3.6. Тарифи на водопостачання на 01.06.11 р., грн./м^3

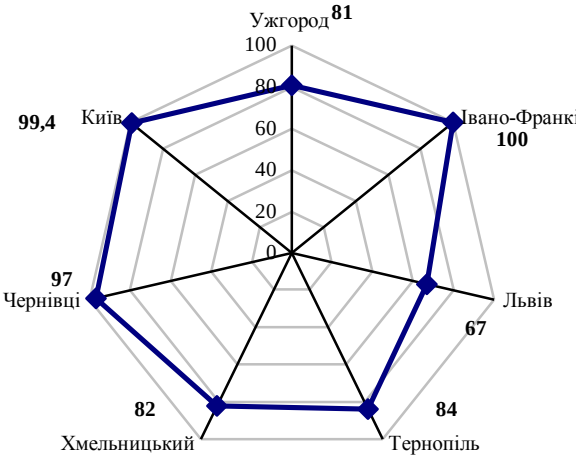


Рис.3.7. Рівень відшкодування фактичної собівартості, %

Достатньо важливими і для населення, і для інвесторів є послуги з водовідведення, оскільки радянська каналізаційна інфраструктура не планувалася з урахуванням такого різкого

зростання споживачів, а нові мережі, колектори, очисні споруди практично не будуються. Більшість комунальних підприємств встановлює такі тарифи на водовідведення для комерційних організацій, які дозволяють відшкодувати фактичні витрати і навіть ПДВ, у той же час тарифи для населення не дотягують до беззбитковості, не говорячи про можливість оновлення інфраструктури. Ми згідні з публіцистом М. Файдором[474], що стримання владою тарифів за рахунок відмови від модернізації ЖКГ довели практично до повного технологічного колапсу усю систему. Тому питання сьогодні вже не в тому, чи підвищувати тарифи, а, як говорять фахівці галузі, в тому, чи в змозі ще Україна технологічно витримати усі норми та навантаження, щоб забезпечити населення водою та теплом. Тарифи на ЖКП повинні складатися не лише із 100% собівартості послуги, а й з норми прибутковості та інноваційної складової.

А. Мельник та Г. Монастирський[475] зазначають, що через механізм сплати за комунальні послуги реалізується соціальна доктрина держави щодо її конституційних гарантій. Встановлення диференційованих цін на муніципальні послуги дозволяє здійснювати стимулюючий (встановлення цін нижче собівартості на соціально значимі послуги для стимулювання економного споживання), дисциплінарний (встановлення цін вище собівартості для оптимізації споживання муніципальних благ, наприклад електроенергії, газу) та регуляторний вплив (зміна цін для регулювання ажіотажного та нераціонального попиту). Автори наводять приклад Польщі[476], де при проведенні реформи у сфері водопровідно-каналізаційного господарства постала необхідність розробки «Стандартів формування цін на послуги водопостачання та водовідведення». Контрактерами виступали експерти інституту «Трайенгл» (RTI), які підготували звіт з аналогічною назвою, в якому представлено десять стандартів: визначення потреби у доходах підприємства; рекомендації щодо визначення структури доходів; інструкції щодо становлення тарифів; рекомендації щодо встановлення стандартів надання послуг; рекомендації з оприлюднення інформації про зміни тарифів; рекомендації щодо

[474] Файдор М. На скільки тарифи для населення на ЖКП нижчі від собівартості [Електронний ресурс] / Максим Файдор. – Режим доступу : http://www.jkg-portal.com.ua/ua/analiticnews/analitikarizne/10889-na-sklki-tarifi-dlya-naselennya-na-poslugi-zhkg-vdstayut-vd-realno-sobvartost [Заголовок з екрану]

[475] Мельник А. Ф. Управління розвитком муніципальних утворень : теорія, методологія, практика : [монографія] / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський. –- Тернопіль : Економічна думка, 2007. – С.296-297.

[476] Мельник А. Ф. Управління розвитком муніципальних утворень : теорія, методологія, практика : [монографія] / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський. –- Тернопіль : Економічна думка, 2007. – С.412-416.

подання регуляторному органу інформації про зміну тарифів; рекомендації по веденню бухгалтерського обліку на підприємствах водопостачання та водовідведення; рекомендації щодо амортизаційних відрахувань на підприємствах водопостачання та водовідведення; рекомендації щодо розробки Правил надання послуг; методологія довготривалого фінансового планування.

Досвід Польщі в реформуванні ЖКГ та особливо у сфері тарифної політики є достатньо цікавим та таким, що розглядається як «донорський досвід». В табл. 3.6 нами запропоновано огляд основних складових реформ у Польщі, які країна пройшла протягом п'яти років.

Таблиця 3.6

Використання маркетингових інструментів при реформуванні ЖКГ Польщі

Складова реформ	Тип політики
Мешканці багатоквартирних будинків отримали право безпосередньо укладати договори з постачальниками послуг.	Розподільна політика
Тарифна політика стала предметом договірних зобов'язань між постачальниками і споживачами послуг	Цінова політика
Законодавчо закріплено інститут керуючих компаній та визначено вимоги до житлових товариств (аналог ОСББ)	Розподільна політика
Розвиток ринку послуг ЖКГ та виникнення громадських організацій, що захищають права членів товариств	Продуктова політика – Захист прав споживачів
Введено сертифікацію керуючих компаній	Продуктова політика – Якість
Широкомасштабною приватизацією прибудинкових територій та землі під житловими будинками.	Продуктова політика – оптимізація асортименту МП
Комерційні і державні банки надавали кредити житловим товариствам для модернізації житлового фонду.	Розподільна політика

Джерело: складено автором на основі [477]

В Україні у 2011 р. планується ввести єдиний порядок формування тарифів на житлово-комунальні послуги (ЖКП). Наразі розроблено сім методик щодо затвердження втрат підприємств, що надають комунальні послуги, які знаходяться в стані затвердження. Методики формування втрат і витрат – це нормування енергетичних ресурсів, які використовуються при відпуску 1 $м^3$ питної води і 1 гігакалорії тепла, щоб доставити їх до споживача і є базою для встановлення собівартості тарифів. Прозорі механізми, зрозумілі процедури ціноутворення, встановлення якісних та кількісних стандартів муніципальних послуг є визначними чинниками репутації органів міської влади в очах його населення, місцевого бізнесу та потенційних інвесторів.

Загалом ситуація зі встановленням тарифів на послуги ЖКГ в

[477] Рідош Є. Реформа відносин у ЖКГ: орієнтуємося на сусідів [Електронний ресурс] / Євген Рідаш. – Режим доступу : http://www.jkg-portal.com.ua/ua/analiticnews/analitikarizne/11591-reforma-vdnosin-u-zhkg-orntumosya-na-susdv

Україні далека від ринкової і практично не використовує маркетингових інструментів. Можна зазначити лише поодинокі практики винагороди споживачів за вчасну оплату послуг та фактично примусовий перерахунок вартості послуг у випадку їх неякісного надання (хоча тривалість та бюрократизм цієї процедури є перепоною для їх масового використання). Причини низького ступеня використання інструментів маркетингової цінової політики у сфері ЖКГ пов'язані з рядом фактів, діагностованих Аналітичним центром АМУ: 1) Складові тарифу на житлово-комунальні послуги постійно змінюються**,** що потребує постійного перегляду тарифів майже щомісячно. 2) Тарифи додатково перевіряються, що потребує додаткового часу. 3) Встановлення тарифів передано на центральний рівень[478], що призвело до затягування в часі процесу встановлення тарифів. 4) Затвердження тарифів підлягає проведенню регуляторної процедури**,** термін якої не може бути меншим, ніж один місяць. 5) Споживач має бути додатково попереджений про зміни тарифів**.** Тривалий перегляд тарифів на житлово-комунальні послуги унеможливлює їх одночасне коригування разом із зміною вартості складових тарифу і спричинює збитки комунальних підприємств через різницю у тарифах, зниження рівня розрахунків за використані енергоносії, зростання заборгованості із заробітної плати, зниження якості наданих послуг населенню.

У табл. 3.7 запропоновано статистичну інформацію стосовно цін на вторинному ринку житла України за період з 09.10.2011 до 15.10.2011 р. та рівень забезпеченості населення житлом у середньому на 1 жителя у 2010 р. та обсяг введеного в експлуатацію житла у 2010 р.

Як зазначає І. Рибакова[479], економічна цінність конкретного місця найкраще відображає ціна, яку люди готові заплатити, щоб знаходитися там, тобто вартість нерухомості. Виходячи з цього критерію, за даними табл. 3.7 у містах Львові, Чернівцях (у повному звіті ще у містах Одесі та Донецьку) економічна цінність місця є найвищою. При середньомісячній заробітній платі працівників у межах 1700-2100 грн. неможливо створити платоспроможний попит на житло вартістю $1000 за 1 м^2. За цих умов чернівецька сім'я з двох працівників (при середньомісячній зарплаті кожного 1890 грн.

[478] Відповідно до Закону України від 09.07.2010 р. № 2479-VI «Про Національну комісію регулювання ринку комунальних послуг України» з липня 2010 року національному регулятору передано повноваження встановлення тарифів на комунальні послуги.
[479] Рыбакова И. Места притяжения / И. Рыбакова // Новый маркетинг. – 2011. – №1. – С.

та курсі долара 8 грн.) може придбати двохкімнатну квартиру на вторинному ринку за 10 років, витрачаючи увесь заробіток тільки на придбання квартири[480].

Таблиця 3.7

Вартість 1 м^2 житла, вартість двохкімнатної квартири в $.тис. на вторинному ринку міст-сусідів

Місто	Середня вартість квартири, в $ тис.	Вартість 1 м^2, в $	Забезпеченість населення житлом, м2 загальної площі на 1 жителя у 2010 р.	Обсяг введеного в експлуатацію житла, на 1000 населення, м^2, у 2010 р.	Середньомісячна заробітна плата працівників, грн. у 2010 р.
Івано-Франківськ	25,0	500	21,2	851,7	1981
Ужгород	39,2	795	20,3	226,8	2099
Вінниця	35,0	833	15,9	301,5	2006
Хмельницький	45,0	865	19,0	641,5	1922
Чернівці	57,3	961	19,7	303,5	1890
Львів	73,0	1274	18,8	245,0	2069

Але дані щодо рівня забезпеченості житлом та обсягів введення в експлуатацію житла дозволяють зробити висновки, що висока вартість нерухомості зумовлена низькою будівельною активністю у містах (рис. 3.8 та рис. 3.9).

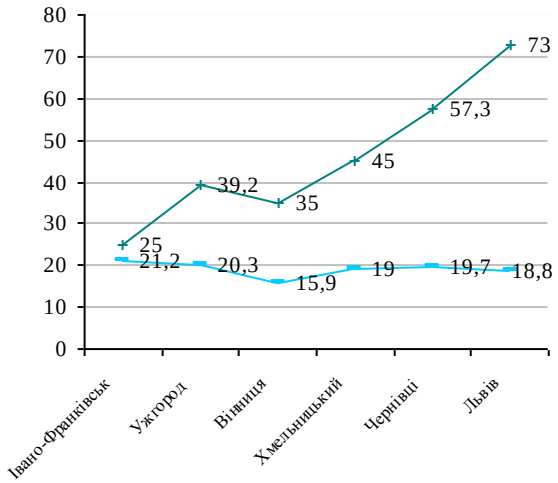


Рис. 3.8. Стан диференціації середньої вартості квартири (верхня лінія) та забезпеченості населення житлом (нижня лінія)

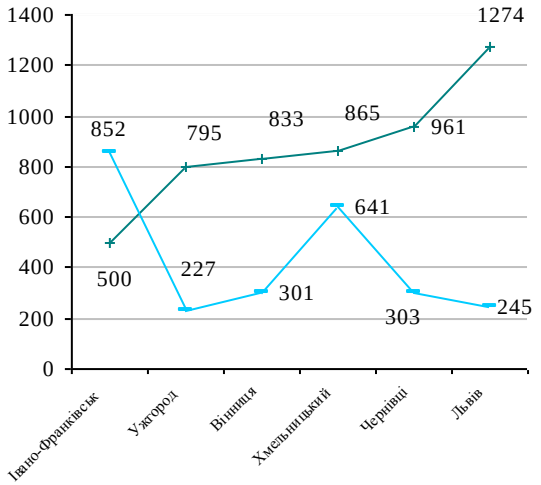


Рис. 3.9. Стан диференціації обсягів введеного житла (верхня лінія) та його вартості (нижня лінія)

Виняток становить м. Хмельницький, де при високому рівні введення житла в експлуатацію зберігається високий рівень цін, але в місті низька забезпеченість житлом. Показник обсягу введеного житла у м. Львові утричі (!) нижчий за показники Івано-Франківська, подібна ситуація спостерігається і у місті Чернівцях. За 7 років в Івано-Франківську було введено в експлуатацію 4616,8

[480] Вітчизняні показники стосовно можливості людей придбати житло входять в антирейтинг доступності.

м^2 на 1000 населення, при цьому у Львові всього 1665,2 м^2, а у Чернівцях – 2797,3 м^2. Сьогодні Івано-Франківськ вже переорієнтовується на комерційну нерухомість та виробничу інфраструктуру, адже житлова привабливість міста повинна бути підкріплена можливістю людей реалізувати свої фізичні та розумові здібності, отримане стабільне працевлаштування та мати зручну відпочинкову, торговельно-розважальну та рекреаційно-оздоровчу інфраструктуру.

Ціновий імідж міста для відвідувачів та туристів визначається складом їх споживчого кошика, модифікацій яких є досить багато. Рейтинг відомої компанії ECA International «Найбільш дорогі міста для іноземців» («ECA International Worldwide Cost of Living Ranking»[481]) проводиться два рази в рік – весною та восени, при цьому оцінюється стандартний кошик споживчих товарів та послуг (ціни на 125 видів основних послуг та товарів з урахуванням прожиткового мінімуму), які купують іноземці в 400 найбільших містах світу[482]. У рейтингу Mercer[483] «Найдорожчі міста для проживання іноземців» («Worldwide Cost of Living survey») менше міст (214 міст, з них за рейтингом 2009 р. Київ зайняв), але більше позицій (200, серед яких вартість проживання, харчування, транспорту та розваг[484]). Рейтинг Mercer орієнтований на великі транснаціональні корпорації, які визначають заробітну плату для своїх працівників за кордоном та на осіб з високими доходами. Для туристів, наприклад, існують зовсім інші критерії купівельної спроможності.

О. Панкрухін[485] пропонує як порівняльну величину застосовувати поняття «малий туристичний кошик», куди входять переважно кишенькові витрати подорожніх, оскільки основні затрати ними, як правило, здійснюються вдома при оплаті туристичної путівки (проїзд, проживання в готелі, одно- або

---

[481] http://www.eca-international.com/home

[482] За рейтингом 2010 року, столиця України знаходиться на 58-му рядку (з 73-х). Місяць проживання в Києві вартує всього на 58% дешевше, ніж у Нью-Йорку. При цьому місячна зарплата складає лише 13% від нью-йоркської. Чинником, який погіршує рейтинг Києва, є дорогі авіаперевезення та дуже дорогі готелі.

[483] http://www.mercer.com. У нинішньому рейтингу дорожнечі для туристів у першій десятці є сусідами африканські, європейські та азіатські міста. Москва, Женева (5-е місце), Цюріх (8-е місце) і Копенгаген (замикає десятку) є найдорожчими європейськими містами. Осло зайняв 11-е місце, Мілан – 15-е, Лондон і Париж поділили 17-у позицію рейтингу, Берн розташувався на 22-му місці. За межами TOP-25 глобального рейтингу дорожнечі розташувалися Відень (28-е місце), Санкт-Петербург (30-е), Амстердам (35-е) та Барселона (49-е), Київ (у 2009 р. – 81-е місце, у 2008 – 42-е) . Найдешевші європейські міста – Скоп'є (197-е) в Македонії, Сараєво (196-е) у Косово.

[484] В якості прикладу можна навести показник вартості чашки кави в різних містах. Так, попити каву в Буенос-Айресі обійдеться приїжджому всього в $ 2,03, $ 3,75 – в Нью-Йорку, $ 4 – в Окленді, $ 5,04 – в Токіо, $ 6,62 – в Афінах и $ 6,77 – в Парижі. За даними рейтингу 2011 р.

[485] Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. / А.П.Панкрухин. – СПб.: Питер, 2006. – С.301.

дворазове харчування). На наш погляд, такий підхід можна використовувати для туристів, які придбали путівку вдома, але з розвитком Інтернету, як зазначають оператори туристичного ринку[486], туристи усе частіше самостійно організовують свої подорожі.

За даними туристичного порталу Price of Travel[487], європейський туристичний кошик класу «економ» включає такі витрати: вартість доби мешкання в найбільш дешевому готелі, мотелі або хостелі, вартість триразового харчування та двох поїздок на громадському транспорті, вартість одного відвідування найвідомішої визначної пам'ятки міста, а також трьох порцій недорогого місцевого пива або вина. У 2011 році[488] порталом вже було складено 3-зірковий рейтинг міст для середнього туриста, який «особливо не економить, але в той же час і не шикує». У нього увійшли такі витрати: вартість перебування в номері DBL за одну ніч у найдешевшому тризірковому готелі з гарним розміщенням та позитивними відгуками, дві трьохкілометрові поїздки на таксі, вартість одного відвідування найвідомішої визначної пам'ятки міста або музею, триразове харчування в недорогому ресторані з напоями (пиво або вино), для тих, хто не вживає алкоголь, враховано вартість десерту або відвідування місцевого концерту. У 2011 р. пошукова система TripAdvisor склала рейтинг найбільш дорогих міст для мандрівників[489]. При складанні рейтингу враховувалися вартість розміщення на одну ніч у чотиризірковому готелі в червні-серпні 2011 року, вартість піци з сиром, вартість однієї порції сухого «Мартіні» та поїздки на таксі на відстань у вісім кілометрів.

Витрати для підприємницького сектора пов'язані з необхідністю сплачувати податки (і якщо загальнодержавні не залежать від міста, то місцеві податки, збори та платежі володіють достатнім регулюючим впливом), наймати працівників відповідного фаху і кваліфікації (для сучасного міста визначним вектором розвитку є дорога, кваліфікована робоча сила, яка в свою чергу формує споживчий попит на продукт підприємців, а за рахунок заощаджень дозволяє фінансовому сектору сформувати інвестиційні

[486] http://www.breakingtravelnews.com/
[487] http://www.priceoftravel.com
[488] Перше місце – Софія, друге – Будапешт, третє – Краків, четверте – Бухарест.
[489] Трійку найдорожчих міст світу склали Париж, де турист витратить $ 429 в день, Цюрих ($ 379) і Лондон ($ 374). Місто Київ зайняв восьме місце, гість української столиці на компоненти туристичного кошика буде змушений витратити $ 332 (близько 2655 грн.). Москва в цьому рейтингу зайняла сьоме місце - один день перебування в російській столиці обійдеться туристу в $ 345. Найдешевшими містами для туристів стали Бангкок ($ 112), Пекін ($ 120) і Шарм-еш-Шейх ($ 128). Столиця Польщі Варшава зайняла в рейтингу найдешевших міст 9 місце ($ 149) (http://www.bagnet.org/news/prosperous-min/money/2011-08-03/147213)

ресурси), витрати на комунальні послуги, здійснювати витрати пов'язані, з веденням бізнесу (реєстрація, функціонування, ліквідація). До інструментів маркетингової цінової політики стосовно підприємницького сектора міста можна включити: регулювання цін, тарифів, податкових платежів; ліцензування; надання пільг, субсидій; преференції, накладення штрафних санкцій; виділення пільгових кредитів, гарантії позик. Хоч у повноваження місцевих органів влади не входить встановлення цін, наприклад, на проживання в готелі, є ряд способів, які дозволяють їм регулювати і цю сферу. Наприклад, створення пільгових умов для відкриття недорогих готелів (хостелів), безкоштовна інформація про готелі з демократичними цінами в міських туристичних інформаційних центрах, випуск туристичного квитка (Віденський квиток дає пільги на проїзд у громадському транспорті, на відвідування міських пам'яток, Віденської опери, пільгові умови при відвідуванні кафе, національних ресторанів тощо).

Ціна на муніципальні та ввезені (експортовані) ресурси, ціни утримання державної власності, ціни угод у землекористуванні, природокористуванні, у сфері нерухомості та трудових відносин, особливості місцевого оподаткування є інструментом конкурентної боротьби міста за інвестиції, чинником формування його інвестиційної привабливості. При реалізації конкретного проекту інвестор включає також «стандартний набір»[490] можливих витрат: 1) на попередньому етапі – транспортні витрати; харчування та групи експертів і керівників компанії на попередньому етапі; час і зусилля, які витрачає «покупець» для отримання повного пакета необхідної і додаткової інформації; доступність і достовірність інформації про можливі майданчики, їх попередній відбір; неминучі витрати на етапі будівництва – вартість проекту в частині будматеріалів і устаткування, підготовка майданчика, будівництво тощо; витрати експлуатаційного етапу – податки та податкові пільги, місцеві екологічні та будівельні стандарти експлуатації, витрати на утримання соціальної інфраструктури тощо. Як виробник якогось товару постійно шукає шляхи зниження собівартості, так і виробник в особі органів державної влади або органів місцевого самоврядування повинен постійно стежити за тим, які додаткові витрати – прямі і непрямі – несуть або можуть спіткати інвесторів.

[490] Местное экономическое развитие / Сост. и ред. О.Б.Алексеев, О.И.Генисатерский, И.И.Кибина и др. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.prometa.ru/msgr/doc/mer

На ціну територіального продукту з підкріпленням впливає якість муніципального управління. Його привабливість знижують негативні емоції, отримані у боротьбі з бюрократами, час, витрачений на відвідування департаментів та управлінь міської ради, узгоджувальні процедури тощо[491]. Дуже важливо опрацювати питання витрат бізнесу при розробці муніципальних проектів або їх оцінці місцевою адміністрацією, при ухваленні рішення про кредитування, поручительство та іншу підтримку, створити умови підвищення інвестиційної привабливості навіть тоді, коди ресурсних передумов не існує, і сформувати їх може якісне адміністрування. Наприклад, в м. Чудові Новгородської обл. (Російська Федерація) для мінімізації інституційних та інфраструктурних витрат ведення бізнесу було сформовано ряд умов: грамотне інвестиційне регіональне законодавство (в Україні цей інструмент не є легітимним ні на регіональному, ні на муніципальному рівні[492]); чітко організована процедура реєстрації (дозвільні офіси, «єдине вікно», «універсами адміністративних послуг», реєстраційні палати тощо); адміністративне супроводження проекту, індивідуальна відповідальність чиновників муніципалітету за конкретний проект; чіткий та зрозумілий розподіл повноважень області та міста; наявність інфраструктури бізнесу; використання консалтингу (в Україні високий рівень протекціонізму при виборі агентства для муніципальних, регіональних та національних проектів).

Для прийняття містобудівних рішень, для визначення цінності міської території, бази оподаткування тощо необхідною є так звана цінова карта міста, яка давала б зрозумілу і чітку відповідь про перевагу однієї території (ділянки землі, зони в місті) перед іншою і враховувала, по можливості, більшу кількість чинників. Тривалий розвиток цього питання дозволяє говорити про дві агреговані групи подібних карт[493], які відрізняються підходами до їх створення.

1. Карта містобудівної цінності території. Вона відображає

---

[491] Черная И.П. Территориальный маркетинг: Учебное пособие / И.П.Черная – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2005. – С.77.

[492] Влада окремих земель у Німеччині, штатів у США, суб'єктів Російської Федерації володіють високим ступенем автономності, є частково незалежними та мають у своєму розпорядженні значні фінансові ресурси. Можливість децентралізованого прийняття рішень представлена також рядом провінцій північної Італії (П'ємонт, Лігурія, Ломбардія, Венета) та Іспанії (Мадрид, Каталонія, Галісія, Кантабрія, Країна Басків). У Бразилії, Китаї, Мексиці, Індії, Індонезії – розроблено баланс влади між центром та регіонами. У Китаї, муніципалітети Пекіну, Тяньцзіня, Шанхая та інших міст самостійно планують створення нових зон розвитку, технопарків та зон вільної торгівлі. (Конкурентноспособность регионов: теоретико-прикладные аспекты / под ред. Ю.Н.Перского, Н.Я.Калюжновой. – М.: ТЕИС, 2003. – С.21.)

[493] Хлопцов Д.М. Проблема комплексной оценки территорий и инструменты ее решения [Електронний ресурс] / Д.Хлопцов. – Режим доступу : http://pozdnyakov.tut.su/Seminar/art97/a011397.html

експертну оцінку великої кількості ціннісноутворюючих чинників, що дозволяє здійснити зонування території міста за різними відносними показниками цінності. У багатьох випадках для обґрунтування прийнятих містобудівних рішень достатнім є досить обмежений перелік містобудівних чинників, які визначають містобудівну цінність території та враховуються при її оцінці: наявність і ступінь концентрації об'єктів житлового призначення; доступність до центру міста, місця роботи та місця культурно-побутового обслуговування населення; рівень і якість інженерного облаштування території; стан навколишнього середовища; характеристики місця розташування; цілісність візуально-просторового сприйняття природних та антропогенних вузлів і комплексів тощо. У той же час відповідність цінності землі, яка визнається на підставі відносних коефіцієнтів містобудівної цінності, та величиною ринкової ціни або вартості земельних ділянок є досить актуальною проблемою в масштабах міста.

2. Цінова карта містить інформацію про абсолютну ринкову вартість або ціну землі в місті, тобто грошову суму, яку готовий заплатити розумно діючий покупець ділянки, інтерес якого формується, головним чином, під впливом відомостей про землю як про майно, яке приносить реальний чи потенційний дохід власнику. Ринок враховує відомості про соціально-економічні чинники, які, поряд з містобудівними, забезпечують функціонування земельних ресурсів на локальному (місцевому) ринку нерухомого майна. Для виявлення ринкової вартості (ціни) землі експерти, як правило, використовують методи порівняльного продажу і резидуальні (залишкові) методики[494]. Інформація про вартість земельних ділянок для відповідного функціонального використання відображається на карті міста, при цьому вказується «рекомендована вартість» (експертний прогноз вартості земельної ділянки за існуючих умов його використання). Подібна карта дозволяє розрахувати (на основі абсолютних значень ринкової вартості землі) коефіцієнти відносної цінності різних територій і при необхідності провести цінове зонування на підставі близькості цінових характеристик ділянок територій міста. У цьому випадку

[494] Серед чинників, які враховує ринок, обов'язковими є: правові питання та регламентація міськими правовими актами, демографічні характеристики досліджуваного міста, тенденції в економіці, особливості попиту і пропозиції на локальному ринку нерухомості, соціально-економічне становище населення, увесь комплекс містобудівних критеріїв тощо. Цінові характеристики, на відміну від єдиного комплексного показника містобудівної цінності міських зон, розглядаються окремо для кожної з виділених функцій землекористування – житлової; торговельної; виробничої; забезпечення діяльності органів влади і управління; відпочинку та охорони здоров'я тощо.

вже при існуючій в Україні правовій регламентації можливе використання цієї карти для диференціювання єдиної для міста ставки земельного податку на основі ринкової вартості ділянок землі та для формування нових підходів до визначення ціни земельних ділянок. Такий зрозумілий та прозорий механізм, буде сприяти підвищенню інвестиційної, бізнесової та житлової привабливості міста. Однак відсутність бази даних, кваліфікованих експертів, чітких, законодавчо визнаних методик оцінки землі не сприяють широкому впровадженню цінових карт.

Використовуючи пропозиції В. Іванова та А. Коробової [495] щодо методик ціноутворення в сфері муніципального управління, в табл. 3.8 нами представлено наш варіанти їх використання при реалізації різних маркетингових концепцій.

Таблиця 3.8

Основні методи ціноутворення в муніципальному маркетингу

Назва методу ціноутворення	Показники до застосування	Приклади застосування в муніципальному управлінні	Концепція маркетингу
1	2	3	4
1. Витрати + прибуток (витратний метод)	Необхідність забезпечення життєздатності міста.	Тарифи на комунальні послуги.	Виробнича
2. На основі цільового прибутку та беззбитковості	Необхідність мінімізації витрат	Соціальні товари/послуги. Унікальні пропозиції міста.	Виробнича та товарна
3. Аукціонне та тендерне ціноутворення	Наявність 2-х та більше учасників, вимоги законодавства	Приватизація, продаж або оренда муніципальної власності, земельних ділянок, конкурсне розміщення муніципального замовлення.	Збутова
4. На основі нормативів ефективності	Необхідність залучення додаткових ресурсів та підвищення привабливості міста	Реалізація інвестиційних проектів. Реалізація міських маркетингових продуктів. Реалізація великих мегаподієвих проектів.	Збутова
5. На основі еластичності попиту	Застосування скидок/надбавок	Ціни в муніципальних проектах. Скидки за вчасну оплату комунальних послуг. Оплата за користування рекреаційними ресурсами (наприклад, плата муніципалітету м. Хевіз (Угорщина) за купання в місцевому озері).	Класична
6. Ціннісний метод	Унікальні товари/послуги		Класична, товарна
7. На основі цін байдужості	Наявність конкурентів		Класична
8. Врахування екологічних, етичних та соціальних стандартів	Надання базових муніципальних послуг	Ціни в міських проектах пов'язаних із збалансуванням екологічного, економічного та соціального середовища (зниження місцевих податків при використанні ресурсозберігаючих технологій чи сортуванні відходів).	Соціально-етична
9. Методи капіталізації доходів, методи прямого порівняння	Комплексна оцінка території міста	При формуванні цінової карти території міста.	Класична, соціально-етична партнерська
10. На основі програм лояльності	Важлива не ціна, а критерії надійності партнера, форма та термін оплати товару	Соціальні картки городянина. Пільгові проїзні. Туристичні картки (Віденська картка). Муніципальні кредити та поручительство.	Партнерська

[495] Иванов В.В. Муниципальный менеджмент: справ. пособ. / В.В. Иванов, А.Н. Коробова А.Н. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 717 с.

Продовження табл.3.8

1	2	3	4
11. Стратегії коригування ціни			Партнерська
11.1. ціноутворення засноване на скидках та пільгах	Необхідність впливу на поведінку цільової аудиторії	Зниження плати за паркування гібридних автомобілів. Встановлення диференційованої оплати за споживання енергоносіїв.	
11.2. сегментоване ціноутворення	Встановлення меж цільової аудиторії	Міські комунальні послуги, які надаються малозабезпеченим городянам за зниженими цінами.	
11.3. психологічне ціноутворення	Необхідність заходів демаркетингу	Штрафи за вживання алкогольних напоїв та паління в громадських місцях.	
11.4. стимулююче ціноутворення	Підвищення обсягів споживання	Зниження цін на муніципальні послуги. В м. Чернівцях служба охорони МВС встановила символічну плату за сигналізацію для перших 1000 абонентів.	
11.5. географічне ціноутворення	Необхідність коректування цін з урахуванням критерію локалізації	Різниця в орендній платі муніципальної нерухомості залежно від місця розміщення. Знижуючі коефіцієнти тарифів за комунальні послуги для проблемних територій (у межах країни для гірських сел.).	

Складено автором на основі [496] та власних напрацювань

Стратегії ціноутворення в муніципальному маркетингу передбачають наявність достатнього простору варіювання цінами. Такий маркетинговий простір визначає діапазон, в якому міські суб'єкти, реалізуючи свої стратегічні завдання, має можливість змінювати ціни, користуючись ними як маркетинговим інструментом. З одного боку, цей діапазон обмежений мінімально можливою ціною, яка встановлюється на особливі групи товарів та для особливих груп споживачів (тарифи на проїзд в громадському транспорті, вартість ЖКГ), з іншого боку – максимально прийнятною ціною для покупця (вартість паркування в престижних місцях, білети на доброчинні бали, вартість нерухомості в елітних районах міста, вартість розміщення реклами). Ширина маркетингового простору цін сильно залежить від рівня монополізації основних сфер міської економіки.

Таким чином, теоретичне обґрунтування та реальні приклади реалізації цінової складової комплексу маркетингу засвідчує її важливість як інструмента муніципального управління.

3.4. Комунікаційні та розподільчі елементи комплексу муніципального маркетингу.

До традиційного складу комплексу муніципального маркетингу входить також такий його елемент як просування, або

[496] Иванов В.В. Муниципальный менеджмент: справ. пособ. / В.В.Иванов, А.Н.Коробова А.Н. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С.229; Котлер Ф., Ли Н. Маркетинг для государственных и общественных организаций / Филипп Котлер, Ненси Ли. – СПб.: Питер, 2008. – С.103.

маркетингові комунікації (*promotion*). Метою політики просування міста є формування, розповсюдження, підтримка та цілеспрямована зміна знань, установок та поведінки цільових аудиторій стосовно муніципального продукту (профіль, переваги, привабливість, досягнення, наміри, обґрунтування, стратегічні і тактичні рішення). У цьому елементі яскраво проявляється диференціація комплексу маркетингу для зовнішніх та внутрішніх цільових сегментів, в які входять не тільки ті особи, які вже проживають у місті, працюють, ведуть бізнес, інвестують кошти, постійно його відвідують, але й потенційні споживачі, так звані зовнішні суб'єкти, у тому числі закордонні. Місцева влада, підвищуючи ступінь інформованості існуючих і потенційних учасників міста про сприятливі умови, формуючи інформаційне середовище та його інфраструктуру, підвищуючи інтерактивність зв'язків з цільовими аудиторіями, здатна утримати жителів, підприємців, відвідувачів та інвесторів та стимулювати залучення нових.

Зрозуміти, що відображається у ЗМІ у першу чергу, оскільки вибудувати правильні комунікації із зовнішнім медіа полем – це першочергове завдання для тих міст та регіонів, які збираються активно боротися за туристів, інвестиції, кадри. При цьому важливо розуміти, що сьогодні вихід міста (регіону) України на міжнародні ринки зі своїм власним позиціонуванням – це майже стихійний процес, але цей процес стрімко розвивається і значно впливає на позиціонування держави в цілому. І тому при плануванні просування України як місця проживання, туризму, відвідування, ведення бізнесу, інвестицій украй важливо враховувати регіональні акценти, які вже існують у зарубіжному інформаційному полі. Наприклад, у 2011 р. в Росії було сформовано перший комунікаційний рейтинг[497] російських регіонів за матеріалами закордонних ЗМІ, який виявив особливості сприйняття провідними англомовними ЗМІ великих інформаційних приводів[498]. Подібна методологія дозволяє об'єктивно відобразити привабливість

[497] Аналитическое агентство «Смыслография» представило коммуникационный рейтинг регионов России в зарубежных СМИ I полугодия 2011 года [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://gtmarket.ru/news/media-advertising-marketing/2011/10/17/3667 [Заголовок з екрану].

[498] Розроблена фахівцями агентства «Смислографія» та компанії Dow Jones методика, включає кількісне та якісне опрацьовування згадок суб'єктів Російської Федерації в ТОП-100 провідних англомовних ЗМІ, проаналізованих з використанням інформаційно-аналітичної служби Factiva (підрозділ компанії Dow Jones). Загальний бал, що привласнюється кожному регіону, враховує оцінку регіону як зі кількістю його згадок, так і за часткою сприятливих публікацій. З рейтингу була виключена Москва, що є безперечним лідером стосовно згадувань в зарубіжних ЗМІ. Столиця країни виступає в зарубіжних медіа як символ та синонім країни в цілому, а не як регіон. Тому її порівняння з іншими суб'єктами федерації було визнане методологічно некоректним.

суб'єктів Російської Федерації для провідних зарубіжних ЗМІ, а отже, виявити та оцінити той образ міст та регіонів, який формується за кордоном. Проведений аналіз виявив ключові чинники, що визначають підвищений інтерес зарубіжних ЗМІ до новин у містах та регіонах. Серед таких чинників виділяється активність керівників держави, що беруть участь у міських та регіональних заходах, а також великих корпорацій, що мають виражені інтереси в конкретних регіонах. Діяльність обох указаних категорій суб'єктів стала істотним драйвером лідерства регіону в рейтингу.

Знання про уявлення світової громадськості стосовно образу України, її регіонів та окремих міст дозволяє виправити минулі помилки та внести корективи в комунікаційні стратегії. Розуміння реального стану справ важливе не тільки з погляду управління репутацією, але є критичне в світлі формування політики залучення іноземних інвестицій[499].

Комунікаційний комплекс муніципального маркетингу включає безліч засобів (реклама, стимулювання збуту, паблік рилейшнз, персональний продаж, промоушн, прямий маркетинг, BTL, виставки, презентації, конференції, конгресові події, ярмарки, масові заходи та традиційні свята, спонсорство, брендинг, прихований маркетинг, Інтернет-маркетинг тощо), але не всі вони доступні, наприклад, при виході міста на зарубіжні ринки (туристичні, інвестиційні тощо). Органи місцевого самоврядування повинні формувати специфічну Програму просування території (міста, регіону), яка базується на концепції інтегрованих комунікацій. Інтегрованість такої програми визначається декількома аспектами:

- поєднанням її окремих напрямків шляхом інтеграції всіх окремих звернень з метою забезпечення максимального впливу на цільову аудиторію[500];
- формування особливої комунікаційної міської культури, яка полягає у розробці та реалізації міських програм лояльності (brand loyalty, City loyalty programi), підкріплених найновішими інформаційними технологіями, орієнтованими на споживача Customer Relationship Management (CRM)[501].

[499] Аналитическое агентство «Смыслография» представило коммуникационный рейтинг регионов России в зарубежных СМИ I полугодия 2011 года [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://gtmarket.ru/news/media-advertising-marketing/2011/10/17/3667 [Заголовок з екрану]
[500] Гончаров С.М. Маркетинг: навч. посіб. / С.М.Гончаров – Рівне: НУВГП, 2007. – 364 с.
[501] Управління взаємовідносинами з клієнтами.

- поєднання об'єктів просування – місто необхідно просувати в органічному зв'язку з усім регіоном. Тільки мегаміста міста (такі як Нью-Йорк, Париж, Москва, Київ та інші) можуть «продавати» тільки себе. Для розширення конкурентних переваг міста Чернівців туристичний продукт, наприклад, формується з туристичних ресурсів усієї області і навіть Сучавського повіту Республіки Румунії[502];
- поєднанням трьох векторів комунікаційного звернення: всередину території; ззовні території в межах України та ззовні території за межі України;
- поєднанням агентів просування. Хоча основна роль у просуванні міста належить муніципальним органам влади, які є замовниками, розробниками та виконавцями територіальних програм маркетингу, городяни, туристичні агентства, місцеві підприємства є ефективними комунікаційними каналами розповсюдження інформації про місто.

На практиці досить часто виникає запитання про раціональність застосування тих чи інших комунікаційних елементів. На наш погляд, для просування, наприклад, Буковини, як прикордонної території, на партнерські ринки та посилення позицій у між народному масштабі, програма маркетингу повинна включати низку обов'язкових елементів: відкриття представництв території в містах партнерських регіонів; проведення в регіоні великих міжнародних подій (основні вимоги: щорічне проведення; постійно діючий організаційний комітет; безпосередня участь муніципалітету чи іншого органа місцевого самоврядування в підготовці та проведенні); проведення та участь у міжнародних конкурсах, грантах, загально національних та регіональних виставках, ярмарках, фестивалях, презентаціях; проведення міжнародних науково-практичних конференцій, симпозіумів, конгресів; реалізація спільних проектів; прямі контакти перших осіб прикордонних територій; лобіювання відкриття торговельних представництв та консульських відділів; багато сторонні зустрічі керівників території з представниками комерційних структур та громадських організацій тощо.

Одним з ефективних інструментів, з позиції впливу на цільового споживача, є реалізація спільних проектів культурного, наукового, соціального спрямування. Серед вдалих прикладів можна

[502] Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій. навч. посіб. – 2-е вид., доп. і перероб. / Т.І. Лук'янець. – К.: КНЕУ, 2004. – 524 с.

розглянути Проект TACIS CBC 2005 «Спільна культурна спадщина»[503], який реалізувала Чернівецька міська рада (Україна) за фінансової підтримки Європейської Комісії у межах Програми Сусідства Румунія – Україна. Реалізацію цього проекту, в першу чергу, забезпечував комплекс промоційних заходів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Комунікаційних комплекс реалізації Проекту TACIS CBC 2005 «Спільна культурна спадщина»

Елемент комплексу	Конкретизація в проекті	Дата початку /періодичність	Результат
Суспільно-ділова комунікація	Дні культурного діалогу в Чернівцях та Сучаві	2008 р., щорічно	Формування культурного містка між двома сусідніми містами
Міжнародний фестиваль	Міжнародний фольклорний фестиваль «Буковинські зустрічі»	2008 р., щорічно	Презентація культурного продукту в 5 країнах: Польщі, Румунії, Словаччині, Угорщині та Україні.
Міжнародний фестиваль	Румунська частина фестивалю «Буковинські зустрічі»	2009 р., щорічно	Презентація культурного продукту на території Румунії
Регіональний фестиваль	Міжнародний фестиваль народних ремесел «Буковинські джерела»	2008 р., щорічно	Просування народних ремесел
Регіональний фестиваль	Фестиваль Різдвяних обрядів «За стародавніми звичаями» в Сучаві	2009 р, щорічно	Просування регіонального продукту на території Румунії
Регіональна виставка	Виставка історії Народних домів	2008 р.	Презентація форм організації культурного продукту
Регіональна виставка	Виставка кухонь народів Буковини	2008 р.	Просування ресторанного продукту
Міський ярмарок	Петрівський ярмарок	2003 р., щорічно	Просування регіонального продукту
Іміджевий відео-продукт	Фільми «Буковина без кордонів» та «Буковинські монастирі»	2009 р	Просування регіонального продукту
Іміджевий друко-ваний продукт	Книга «Буковина: спільна культурна спадщина»	2009 р.	Просування регіонального продукту
Іміджевий друко-ваний продукт	Рекламний буклет «Нові традиції Буковини»	2009 р.	Презентація регіонального продукту
Іміджевий пізнавальний продукт	Краєзнавчі експедиції	2009 р.	Формування туристичних маршрутів
Іміджевий друко-ваний продукт	Календарі «Перлини культурної спадщини Буковини»		Презентація регіонального продукту
Друкована реклама	Рекламний буклет туристичного маршруту «Спільна культу р-на спадщина»	2009 р.	Просування туристичних маршрутів
Інтерактивний	Презентовано на сайті www.chernivtsy.eu	2008-2009 рр.	Презентація та просування регіонального продукту

Загалом у рамках проекту було проведено 25 промоційних заходів: три Міжнародні фольклорні фестивалі «Буковинські зустрічі»; два Міжнародних фестивалі народних ремесел «Буковинські джерела», три обміни народними майстрами, численні

[503] Загальний бюджет проекту склав 293 200 євро. Цільове спрямування проекту – збереження традиційної буковинської культури, популяризація міжкультурної толерантності в поліетнічному транскордонному регіоні Чернівецької області (Україна) та Сучавського повіту (Румунія). Автор брав участь у проекті в якості наукового консультанта.

транс культурні обміни фольклорними колективами. Проведено медіа-кампанію, в результаті якої підготовлено і трансльовано на каналах телебачення з аудиторією біля 4 мільйонів чоловік три відеофільми: «Буковина без кордонів», «Чернівці» та «Буковинські монастирі». Видано книги «Буковина: спільна культурна спадщина», посібник «Чернівці – місце зустрічі культур та релігій», книгу «Нові традиції Буковини», бюлетені проекту та презентаційні матеріали. Презентовано міжнародний туристичний маршрут «Спільна культурна спадщина: Україна – Румунія».

Розглянуті комунікаційні заходи зумовили низку мультиплікаційних ефектів:

- фестиваль «Буковинські зустрічі» та фестиваль ремесел: у 2009 році значно збільшилася кількість споживачів унікальної культурної спадщини – вітчизняних та іноземних туристів; запланована розробка спільного туристичного маршруту «Буковина в культурному розмаїтті»; місцева влада прийняла рішення зробити ярмарок ремесел «Чернівецький узвіз» щотижневим дійством, що відбуватиметься у кожні вихідні дні для популяризації традиційної буковинської культури та залучення туристів;
- у результаті краєзнавчих експедицій було розроблено туристичний маршрут, який тематично об’єднав культові споруди, архітектурні перлини, осередки фольклору, музеї України та Румунії та був прийнятий до реалізації туристичними фірмами, приватними готелями, садибами;
- виставка кухонь народів Буковини ініціювала рішення місцевих ресторанів презентувати національні кухні Буковини на міських святах;
- фольклорні свята дали можливість сформувати базу даних учасників проекту: фольклорних колективів, народних майстрів, національно-культурологічних товариств, туристичних агенцій, садиб зеленого туризму, а також узагальнити інформацію про культурологічні об’єкти Північної та Південної Буковини;
- підведення підсумків проекту ініціювали підсумкову конференцію в рамках якої відбулася багатостороння зустріч представників ЕС, представників міських рад міст Чернівці (Україна), Сучава та Кимпулунг Молдовенеск (Румунія), туристичних операторів, власників готелів, садиб, народних майстрів, представників засобів масової інформації та

громадських організацій (культурний центр «Буковина» (м. Сучава, Румунія)).

Фахівці з муніципального маркетингу[504] (у випадку обмежених рекламних бюджетів) пропонують організувати спільний регіональний бренд (Чернівецька область спільно із сусідніми областями бере участь у створенні Великого Карпатського Бренду) або обрати варіант кооперації із сусідніми, подібними містами (історичні центри, «наукограді» тощо) з метою створення консолідованого рекламного бюджету, який буде направлений на просування групи міст. Переваги такої кооперації полягають у тому, що консолідований бюджет дозволить організувати рекламну кампанію із залученням кращих маркетингових організацій і престижних каналів розповсюдження інформації.

Як приклад просування міста розглянемо досвід місцевих органів влади Польщі та Чехії, рівень управлінської майстерності та зацікавленості яких є досить високим.

Карловарський регіон Чехії відомий курортами мінеральних вод, і вся діяльність місцевих органів влади спрямована на створення комфортних умов перебування туристів[505], забезпечуючи при цьому надходження до міського бюджету, розвиток бізнесового сектора та підвищення якості життя населення (стабільна робота, соціальні програми, розвинута інфраструктура). У регіоні випускається дуже багато муніципальних безкоштовних газет та журналів (Primenada, Отдых, Spa-Magazin), в яких, що цікаво, висвітлюються питання, які стосуються тільки відпочинку, без політики, без побутових проблем. Випускають свої журнали і великі готелі: готель Карлсбад Плаза – «Carlsbad Revue», спа-готель Імперіал – «Laif», готель Pupp – «Pupp Journal». Темою журналів обов'язково є місто Чехія, Карлові Вари та їх мінеральні джерела, пам'ятки, історичні факти, пов'язані з перебуванням відомих людей тих чи інших країн (найчастіше Росії та Німеччини), оскільки туристи цих країн переважають, події, які стосуються самого готелю. Значна увага приділяється «парасольковим брендам» (суббрендам), коли окремі товари також формують регіональний бренд і регіональні органи влади всебічно їх пропагують. Так, всесвітньо відомий чеський напій Becherovka (традиційний напій з

[504] Елецких Т.В. Маркетинг территорий как механизм повышения их конкурентноспособности [Електронний ресурс] / Т.В.Елецких. – Режим доступу : http://www.lpf-belarus.org/index.php?option=com_content&view=-article&id=99:2010-03-29-08-38-27&catid=57:2010-01-19-18-04-31&Itemid=80

[505] 1/8 усіх витрат міста спрямовується на утримання парків, вулиць, спа-кварталів, громадських місць, вивезення сміття, прибирання, озеленення, освітлення тощо (Город котрому повезло [Електронний ресурс] . – Режим доступу : http: // bujet.ry/article/6430.php)

трав, який виробляється тільки в м. Карлові Вари з 1807 року) представлено не як алкогольний комерційний продукт, а як сувенір, у місті є музей цього напою, вулиця, названа іменем фабриканта Бехера, сувенірні лавки, де продають напій. Це ж стосується карловарської мануфактури Moser, продукція якої позиціонується як символ якості традиційної скляної промисловості та вершина ручної художньої роботи граверів Чехії. Широко використовуються сайти, які дають можливість отримати інформацію про Чехію, окремі міста, особливості перебування, засоби пересування, культурну спадщину: www.czechtourism.com; www.prague-info.cz; www.bohemiaticket.cz; www.ticketpro.cz, www.karlovyvari.cz, www.idos.cz, www.prg.aero. Цікавим комерційним та соціальним проектом є Інтернет-каталог історичної нерухомості в Чехії – www.zamok.cz., який спрямований на продаж старовинних будівель з метою їх реставрації. Для активізації туризму за підтримки регіональних органів влади було відкрито першу в Чехії телефонну довідкову для російськомовних туристів, де можна безкоштовно отримати будь-яку інформацію, консультацію та поради туристичного характеру, карти та путівники історичних центрів великих міст Чехії, навіть шоппінг-гід по м. Празі; придбати вхідні квитки на концерти, в нічні клуби та дискотеки, в театри, музеї, галереї, замки Чехії, проїзні талони, green fee (зелений збір) на гольфові поля; замовити екскурсії, автомобілі на прокат, квитки на автобус та поїзд, проживання в будь-якому готелі, екскурсійне обслуговування тощо.

Карлові Вари – партнер-лідер проекту Thermae Europae[506]. Проект підтриманий Євросоюзом, породив інтенсивну співпрацю між містами, не кажучи вже про рекламний і маркетинговий ефект. Інші заходи направлені на позиціонування Карлових Вар як найважливішого в світі туристичного ярмарку. У місті почали вирішувати одну з найбільш болючих проблем міста – відсутність достатніх публічних площ для спортивних і громадських заходів, зборів, виставок, концертів, фестивалів. Сьогодні місто реалізує проект мультифункціонального багатоцільового Громадського холу, в якому проходитимуть всі види подій: від ігор Чеської хокейної екстраліги до масштабних кінопоказів знаменитого Міжнародного кінофестивалю в Карлових Варах. Вартість проекту

[506] Міжнародна конференція СПА-міст «Thermae Europae». Мета цього проекту - зібрати разом найбільш важливі і в той же час найрізноманітніші європейські курортні міста, щоб провести міжнародне дослідження їх історії, архітектури, медичної сфери і того, як феномен СПА сприймається в Європі.

«КВ Арена»[507] склала більше 1200 млн. чеських крон.

Серед польських муніципалітетів цікавим є досвід міста Жешува (*Rzeszów*) стосовно промоції міста. В стратегічному плані міста на 2009-2013 рр.[508] промоційні аспекти лежать в основі практично усіх заходів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Комплекс комунікаційних заходів просування м. Жешув

Промоційний захід	Термін та періодичність заходу	Орієнтовний бюджет, zlt Pl
Сайт «Кращий Жешув»	Протягом 2009 р.	15 000
Циклічні інформаційні акції «Жешув запрошує»	Циклічність: травень, вересень	20 000
Циклічні інформаційні акції «Навчання в Жешуві»	Циклічність: травень/-червень	35 000
Циклічна культурна подія «BREAKOUT FESTIVAL»	Циклічність: серпень	150 000
Циклічна культурна подія «RZESZoff FESTIVAL» – фестиваль незалежних мистецтв	Циклічність: серпень	20 000
Циклічна культурна подія «RZESZOW AIR SHOWFESTIVAL»	Циклічність: травень	200 000
Циклічна культурна подія Всесвітній фестиваль фольклорних польських колективів	Циклічність: липень	50 000
Розробка логотипу міста Жешув та нової концепції промоційного гасла	Лютий 2009 р.	8 000–15 000
Евент-подія «Вулиці Жешува»	Червень-вересень	Одноразово 60 000
Ініціатива «Стартова лінія»	Довільно 2009-2013 рр.	30 000-60 000
Промоційна компанія «Жешув. Ваш вибір»	Червень-жовтень 2010 р.	120 000-180 000
Акція «Інноваційний Жешув»	Травень 2009 р.	5 000
Конкурс «Інновація року»	Циклічність: жовтень	20 000
Проектування системи візуальної ідентифікації Жешува, в тому числі проектування нового веб-сайту відповідно до основних кольорових схем та системи друкованих засобів ідентифікації міста	Березень 2009 р.	120 000-200 000
Програма «Інноваційна архітектура, просторове інноваційне планування»	2011-2013 рр.	50 000
Програма під робочою назвою «Унікальні освітні напрямки»	Інформаційні акції травень 2009 р.	Річна дотація 30 000
Сайт «Rzeszowianie.pl»	Січень 2010 р.	300 000-400 000
Сайт, присвячений міському бренду та стратегії просування міста	Січень-серпень 2009 р.	10 000
Муніципальна інформаційна система (SIM)	проект на 2010-2013 рр.	150 000
Розсилка для інвесторів та інвестиційних фондів	Циклічність: квітень	20 000 в рік

Програма комунікаційних заходів є комплексною, узгодженою за термінами, гармонійною, підкріпленою маркетинговим бюджетом міста

Зарубіжні дослідники муніципального маркетингу сьогодні орієнтуються не тільки на традиційні маркетингові інструменти та методи, а й на концепції соціально-етичного та партнерського маркетингу, особливу увагу приділяючи екологічним та соціальним

[507] Серйозні інвестиції в цей проект – головна причина бюджетного дефіциту міста у 2009 р. Загальна сума надходжень до міського бюджету в рік складає більше 1300 млн. чеських крон, і, таким чином, сума інвестицій у проект ««КВ Арена» практично дорівнювала річному доходу міста. Щоб зробити цей проект можливим, місту довелося використовувати заощадження багатьох попередніх років, а також узяти банківську позику на 600 млн. чеських крон. Щорічна вартість позики складає 40 млн. крон.

[508] http://bip.erzeszow.pl/plany-i-programy/1822,strategii-marki-rzesz-w-na-lata-2008-2013-oraz-programu-promocji-miasta-rzeszowa-na-lata-2009-2013.html

аспектам міста, використанню маркетингових стратегій просування брендингу, створенню іміджу територій. У виданні Інституту трансформації суспільства «Брендинг міст: досвід країн Вишеградської групи для України»[509] наводиться декілька прикладів формування іміджу території. Так, на початку 90-х рр. XX ст. британське рекламне агентство *BMP DDB Needham* представило аналітичну доповідь за результатами соціологічного дослідження суспільної думки про імідж Великобританії. Автор доповіді А. Елвіс (*A.Elvis*) порівняла імідж цієї країни з елітним клубом джентльменів, що дотримуються безглуздих консервативних цінностей: займаючись маркетингом британського минулого, ніхто з них не намагався створити образ сучасної Великобританії. Спираючись на результати власних досліджень, Британська Рада (*British Council*) розробила спеціальну програму зміни іміджу країни. Пізніше місцеві ЗМІ дали програмі назву «Освіжимо Британію» («*Cool Britannia*»).

Російські вчені починають розвивати елементи класичної концепції муніципального маркетингу, виділяючи особливу змістовну сутність цієї категорії, розглядаючи її як передову ідею і філософію, спосіб задоволення потреб території і громадян, які на ній проживають, а муніципальні програми розробляються з урахуванням сегментації споживачів муніципального продукту, хоча в своїх останніх роботах відомі російські дослідники муніципального маркетингу О. Панкрухін, Д. Візгалов, Т. Сачук все більше акцентують увагу на промоційних аспектах територіального маркетингу загалом та муніципального зокрема. Російська Федерація серйозно розширила число міжнародних виставок, де вона виступає з об'єднаним стендом, який представляє туристський потенціал її регіонів, територій та окремих міст. При багатьох російських торгових представництвах були створені відділи туризму. Запущено декілька широкомасштабних рекламно-інформаційних кампаній у Великобританії, Німеччині, Іспанії, Франції та інших країнах, звідки прибуває найбільша кількість мандрівників. Організовуються поїздки західних журналістів по Росії з відвідуванням основних туристських центрів. За шість перших місяців 2008 року уряд Росії перерахував комунікаційній компанії Ketchum $ 2436 тис. за пропаганду ролі Росії як голови «Великої Вісімки» (G8). У рамках цього контракту Ketchum

[509] Брендинг міст: досвід країн Вишеградської групи для України / за заг. ред. О. І. Соскіна. – К. : Вид-во «Інститут трансформації суспільства», 2011. – 80 с.

забезпечувала різнобічну комунікацію: проводила зустрічі журналістів і державних діячів, готувала інформаційні матеріали і так далі. За даними журналу New Times[510], уряд Росії витратив за останні два з половиною роки не менше 10 млн. доларів на послуги американських PR-агентств. Адміністрація президента США також входить до рейтингу найбільших рекламодавців світу. Після цунамі в Південно-Східній Азії надзвичайна сесія Виконавчої ради ВТО, за підтримки Управління туризму Таїланду, Міністерства культури і туризму Індонезії, а також провідних регіональних авіакомпаній і готелів, організувала ознайомлювальні поїздки, серію прес-турів для представників туристичних адміністрацій і найбільших туроператорів головних «країн-постачальників» туристів. Міністерство туризму і культури Туреччини протягом півроку має намір витратити на рекламу своїх курортів в Україні не менше $3,5 млн., а якщо буде потрібно, то ця сума буде збільшена до $5 млн. Проте залученням туристів займаються не тільки державні, але й муніципальні власті. Париж, наприклад, витрачає на в'їзну рекламу до €70 млн. в рік (четверо з п'яти туристів в Парижі – це люди, які приїхали туди вдруге та втретє). Під час фінансової кризи маркетингова активність світових туристичних центрів не тільки не знизилася, а навіть посилилася. Багато країн використовували період кризи для того, щоб розповісти про себе і привернути туристів. Такі регіони світу, як країни Карибського басейну, Аляска, Уельс, Швейцарія, розробили нові маркетингові компанії або збільшили фінансування вже існуючих програм, щоб підтримати туристичний потік. Наприклад, Уряд Великобританії для підтримки туризму розробив маркетингову кампанію «Відвідай Уельс» (Visit Wales) на 2009 р., на реалізацію якої додатково виділило 2,2 млн. фунтів. Асоціація з туризму Аляски розробила маркетингову програму «Цінність Аляски» (Alaska Value Campaign), направлену на залучення туристів. Розглядається збільшення маркетингового бюджету з ~$10 млн. до ~$20 млн.[511].

Беручи за основу пропозиції М. Окландера[512], можна сформувати деякі завдання кампаній з просування позитивного іміджу міста:

---

[510] Морарь Н. Кремль наводит марафет [Електронний ресурс] / Н.Морарь. // New Times. – 2009. – № 10 – Режим доступу : http://newtimes.ru/articles/detail/2871/

[511] Киселева Е. Маркетинг туристического потенциала региона – эффективные подходы и инструменты маркетинговой политики [Електронний ресурс] / Е.Киселева. – Режим доступу : http://www.strategy.ru

[512] Окландер М.А. Маркетинг региона как разновидность маркетинга некоммерческих организаций / М.А.Окландер, Е.Г. Михайленко // Труды Одесского политехнического университета. – Одесса: 2000. – Вып. 1 (10). – С. 264 -268.

- висвітлення економічних, соціальних, спортивних, культурних, науково-технічних, медичних, екологічних та інших успіхів міста;
- формування уявлення про місто як місце з привабливими умовами життя, рекреації, господарської діяльності;
- підтримка популярності та інтересу до міста, використовуючи різноманітні інформаційні приводи і навіть «штучно» створювати їх;
- створення місцевих символічних героїв, символів, ритуалів, традицій (в Угорщині різноманітні сувеніри випускаються у формі відомої угорської ковбаси);
- проведення великих спортивних, наукових та культурних заходів у місті;
- популяризація міста та регіону в цілому, лобіювання його інтересів у структурах влади;
- розробка програм з коректування інформації про місто;
- формування місцевого патріотизму, пропаганда здорового способу життя;
- культивація популярності, високого авторитету, заслуженої пошани до перших осіб міста;
- просування продукції місцевих ремесел та промислів;
- популяризація місцевого фольклору, історичної та культурної спадщини.

Як приклад вдалого просування іміджу міста в табл. 3.11 запропоновано опис складових комунікаційних проектів міста Жешува (Польща), спрямовані на промоцію міста.

Хоча просування територіального продукту є, на думку Т. Сачук[513], найбільш «озвученою» темою в комплексі територіального маркетингу, всі підходи, в тому числі і згадуваного автора, зосереджуються на просуванні іміджу міста.

Зосереджуючись на цьому досить «модному» інструменті муніципального маркетингу, треба пам’ятати про застереження О. Панкрухіна[514], що, «пропускаючи товарну, цінову і збутову політику, місто залишає шанс «брендмейстерам» пускати мильні пузирі іміджів, відірваних від реального життя. А доля мильних пузирів відома, та й ті, що оточують, не завжди задоволені непередбачуваністю траєкторії падіння піни».

[513] Сачук Т.В. Территориальный маркетинг / Т.В. Сачук. – СПб.: Питер, 2009. – С.39.
[514] Панкрухин А. Дефіцит партнерства [Електронний ресурс] / А. Панкрухин. – Режим доступу : http://www.ci-journal.ru/column/582/defitsit-partnerstva

Таблиця 3.11

Комунікаційні проекти міста Жешува (Польща) спрямовані на промоцію міста

Назва проекту	**Підземний туристичний маршрут «Жешувські пивниці»**	**«Вибери Жешув» Візуальні засоби, що демонструють Жешув як місто, що дружнє до розташування бізнесу**	**«Жешув складає іспит» Комплекс дій, спрямованих на благо теперішніх та залучення нових жителів та працівників, через пропагування академічності Жешува – місця, де відбуваються спортивні та культурні заходи, місце з позитивними економічними показниками.**
Форма комунікації	Рекламна акція	Зображення, які передають інформацію про Жешув як місто, приязне до розміщення бізнесу.	Промоційна компанія: білборди – візуальні засоби – реклама міста Жешув як академічного центру, міста для розміщення компанії, спортивного міста.
Мета	Повідомлення про відкриття нового об'єкта та підземної дороги, протяжністю 369 метрів; реклама має пробудити громадський інтерес та бажання дізнатися історію підземного міста.	Повідомлення про те, що Жешув був чотириразовим переможцем конкурсу «Місто чесної конкуренції», отримав премію «Золота локалізація бізнесу», є містом спортивної активності, тут був проведений Кубок світу клубів зі стрільби з лука (22-24 лютого 2008 р.)	Формування та підтримка серед жителів міста, Підкарпатського воєводства, південного сходу Польщі уявлення про те, що Жешув є потужним містом, яке швидко розвивається, впливає на розвиток всього регіону, є містом науки, університетів, студентів, містом, яке готове прийняти нові інвестиції, тобто є містом доброзичливим до інвесторів, має гарний імідж, професійне управління, яке гарантує добру організацію престижних подій, місто з гарними розвагами та розвиненим спортом, містом, з яким можна пов'язати майбутнє, місто, в якому варто залишитися, жити, працювати.
Цільова аудиторія	Жителі Польщі, туроператори, жителі регіону	Жителі Польщі, які планують розмістити бізнес, лідери громадської думки, населення регіону.	Учні середніх шкіл, випускники Підкарпатського, Люблінського, Свєнтокшиського воєводства та частини Малопольського воєводства, жителі Жешува, південно-східної Польщі.
ЗМІ	Публікації в туристичних виданнях: «Panorama Polskich Miast I Gmin», «Wiadomości Turystyczne», «Primacharter». Друковані матеріали, рекламні публікації, рекламні щити, Інтернет. Заходи PR.	Одноразові рекламні публікації в газетах: «Polityka», «Gazeta Wyborcza», «Wprost», «Newsweek», «Forbes», «The Warsaw Voice». Візуальна реклама (спонсорські щити) на каналах TVP3 Жешув, Інтернет, візуальна реклама під час теле-візійного мовлення, друковані матеріали.	Візуальна реклама (170 рекламних щитів), TVP3 Жешув, Радіо Eska, молодіжні Інтернет-портали: edulandia.pl, uczelnie.info.pl, uczelnie.pl, друковані матеріали.
Підтримка:		Рекомендацію Жешуву для потенційних інвесторів та ділових кіл надали найбільші компанії, що працюють у столиці Підкарпаття: Alima Gerber, Asseco, ICN Polfa, WSK PZL Rzeszów, Zelmer oraz Stowarzyszenia	30 тисяч ZL - додаткова сума для рекламних щитів, які сприяють промоції академічності Жешува надійшли від чотирьох університетів: Uniwersytet Rzeszowski, Politechnika Rzeszowska, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania oraz Wyższa Szkoła Prawa i Administracji.
Бюджет	45 тис. zł	220 тис. zł	80 тис. zl - міський бюджет;

Маркетинг взаємодії розглядає комунікації в ширшому аспекті – як будь-які взаємини міста зі своїми партнерами, які дозволяють кожній стороні отримати вигоди. Основна ідея маркетингу взаємодії полягає в тому, що об'єктом управління стає не сукупне рішення, а відносини – комунікації з цільовими аудиторіями. Відносини, як результат ефективної взаємодії, стають продуктом, в якому інтегровані інтелектуальний та інформаційний ресурси – головні чинники безперервності ринкових відносин[515]. Наприклад, Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України планує провести роуд-шоу (*road-show*) – презентацію Національних проектів провідним представникам міжнародного бізнесу. Роуд-шоу відбудеться у 16 найбільших фінансових центрах світу (перший етап у 2011 р. в Лондоні). Реалізація роуд-шоу є одним з компонентів інвестиційної реформи. Загальною та основною метою реформи є активне залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України, формування позитивного інвестиційного іміджу України в світі, а також позиціонування України як провідного фінансового, політичного і бізнес-центру в Східній Європі. Впродовж кампанії роуд-шоу (перший етап якого продовжиться близько двох місяців) українська делегація буде відвідувати найбільші фінансові центри світу, що знаходяться в Америці, Європі, Азії і на Близькому Сході. Проведення презентацій відбувається за формулою «Один день – одне місто». У кожній презентаційній точці роуд-шоу будуть представлені відомості про інвестиційний клімат та інвестиційне законодавство України, інформацію про Держінвестпроект. Формат роуд-шоу передбачає можливість підписання контрактів і угод щодо конкретних інвестиційних та Національних проектів, що значно прискорює процес залучення іноземних інвестицій. Роуд-шоу передбачає презентацію наступних національних проектів: LNG-термінал, Олімпійська надія-2022, Чисте місто, Відкритий світ, Енергія природи та інші залежно від країни, де відбувається конкретна презентація.

Маркетинг відносин спирається на електронні інформаційні технології: комп'ютерні бази даних, в яких фіксуються продуктові, цінові, комунікаційні переваги цільових аудиторій, їх профіль. Ці технології дозволяють місту персоналізувати маркетинг, збираючи специфічну інформацію про споживачів, формувати індивідуально-

[515] Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие / под общей ред. проф. Г.Л.Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 231 с.

орієнтований продукт міста – стратегія міста складається із суми особистих стратегій його жителів. Активно використовуються нові медіа-платформи[516]: соціальні мережі (Facebook, Вконтакте тощо); блоги (Blogger, LiveJournal); мікроблоги (Twitter тощо); агрегації соціальних мереж (NutshellMail, FriendFeed); події (events) (Upcoming, Eventful, Meetup); сайти інформації (Wikipedia, Вікі тощо); інформаційні агрегатори (news aggregators) (Ukr.net, News.yandex.ua, Google News, Bigmir.net, і Google); соціальні новинники (Reddit, NowPublic, Digg, Mixx); соціальні закладки (social tagging) (Google Reader, CiteULike, StumbleUpon); сайти-відгуки, рецензії, opinion-сайти (epinions, Yelp, Yahoo! Answers, Google); сайти-обмінники (Picasa, YouTube та ін.); комунікатори (Skype, ICQ, Stickam).

У місті Новосибірську (Росія) стратегія розвитку базується за принципом «робити щось для людей треба разом з людьми, інакше це робитиметься для когось іншого»[517]. Звідси й важлива роль прямих комунікацій, створення мережі комунікаційних майданчиків для включення населення в розробку і реалізацію стратегії і планів розвитку. Підібрано адекватний комплекс маркетингових інструментів: маркетинг місць, маркетинг подій, маркетинг продукції – інформаційних технологій. Створений і отримав визнання блог-фотопроект про малі міста Новосибірської області «Родимки на карті» (рос. «Родинки на карте»[518]): у кадрі – людське життя поза великими містами, в її простій красі і буденній величі.

Важливим є не стільки сам муніципальний продукт, скільки його вростання в систему споживання міських цільових аудиторій. Саме налагоджені контакти з населенням, бізнесом інвесторами, відвідувачами та система розподілу та споживання визначають успіх муніципальних програм. О. Панкрухін визначає елемент територіального маркетингу-міксу «місце» *(place)* як розміщення, розподіл, локалізацію муніципального продукту. В територіальному маркетингу місце територіального продукту є одним з ключових чинників для успішного розвитку діяльності на території: проживання, перебування, господарювання, інвестування. Особливості цього елемента комплексу муніципального маркетингу

[516] Звіт за результатами експертного дослідження «Дослідження каналів комунікації, зокрема нових медіа-платформ, які використовуються у трикутнику відносин «Органи виконавчої влади – Громадські організації – Засоби масової інформації»: проблеми і перспективи» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pdp.org.ua/images/stories/materials/2011_May_Zvit_Last.pdf

[517] Юрченко Л. Программы согласования общественных интересов – опыт Новосибирска / Лада Юрченко // Материалы Конгресса по продвижению и развитию городов. – Москва. 28-29 апреля, 2010 г.

[518] http://rodinki.newsib.ru/

зумовлені відсутністю процесу товароруху муніципального продукту в звичайному розумінні. Як справедливо вказує Т. Сачук, «територія нерухома і можлива тільки організація процесу руху» муніципального продукту.

У муніципальному маркетингу елемент «місце» зазнає найбільш значного коректування та найлегше адаптується відповідно до напрямків діяльності місцевих органів влади. Місцеві органи влади відіграють у цьому процесі основну роль не тільки завдяки своїм повноваженням, але й тому, що зазвичай володіють якнайповнішою і найдостовірнішою інформацією про міське середовище, мають змогу об'єднати зусилля громади для досягнення стратегічних цілей. Цей елемент комплексу маркетингу забезпечується системою розподілу, яка включає сукупність заходів, завдяки яким муніципальний продукт стає доступним для усіх цільових аудиторій: комплексна оцінка місця муніципального продукту (у статиці та динаміці), вибір критеріїв оптимальності каналів збуту, вибір системи руху муніципального продукту по цих каналах.

При виборі системи розподілу необхідно, як зазначає О. Панкрухін, враховувати рівень розвитку суспільства. В індустріальному суспільстві орієнтиром для локалізації є загальна транспортна доступність, розміщення сировини та інших матеріальних ресурсів, кадрів, споживачів. У постіндустріальному суспільстві завдання локалізації ускладнюються та розширюються. Це пов'язано з використанням високоінтелектуального потенціалу, інформаційних технологій, мережних та віртуальних організаційних структур, зростанням значення інноваційної інфраструктури, територіальних кластерів, з розвитком форм та приводів для взаємодії з регіональними, національними, міжнародними партнерами. Можна погодитися з Т. Сачук, що якщо адміністративне та територіальне сусідство скасувати не можна, воно є заданим, адміністративно-територіальним устроєм країни, то усі інші форми співпраці можуть бути створені за ініціативою міста, а отже, можуть нести в собі елементи вибору, матеріальної та нематеріальної вигоди, формуючи тим самим власне мікросередовище (споживачі, посередники, постачальники, конкуренти, контактні аудиторії тощо).

Принципи розподілу муніципальних благ визначають, хто повинен їх надавати, хто повинен їх отримувати, в якому наборі і в

якій кількості. Т. Карпова[519] пропонує такий підхід до розподілу муніципальних послуг серед населення:

- стандартний мінімум розподіляється рівномірно серед усіх соціальних груп;
- для груп з високими доходами акцент робиться на розподілі відповідно до отриманих доходів або сплачених податків;
- для груп з низькими доходами та специфічними потребами (інваліди, пенсіонери, багатодітні тощо) передбачається отримання додаткових пільг та ресурсів.

При розподілі муніципальних колективних послуг канал розподілу може брати участь у формуванні елементів муніципального продукту (в м. Чернівцях діє проект «Соціальне таксі» – служба перевезень обслуговує людей з обмеженими можливостями за зниженими цінами) або всього комплексу послуг. Планування розподілу здійснюється з урахуванням наступних критеріїв:

- місцезнаходження та транспортна доступність місця надання муніципальних послуг для різних аудиторій;
- можливість використання мобільних технологій (пересувні точки надання муніципальних послуг, принцип «не виходячи з машини», торговельні автомати, термінали для комунальних платежів, Інтернет-банкінг тощо);
- гнучкий, адаптивний розпорядок роботи;
- час очікування в черзі, організація очікування (попередній запис, талони, електронна черга тощо);
- розміщення об’єкта по відношенню до інших об’єктів «ланцюга послуги» (мерії, департаментів виконавчої влади, точок оплати за послугу, абонентських відділів тощо)
- комунікаційні засоби та наявність зворотнього зв’язку, можливість розміщення замовлень через телефон, факс, веб-сайт, пошту;
- прийнятне співвідношення між рівнем сервісу (місце, обсяг, час) надання муніципальних послуг і витратами на підтримку цього сервісу;
- ступінь імовірності та умови відвідування муніципальних установ;
- залежність кількості відвідувань від якості, кількості та асортименту послуг;

[519] Карпова Т.Ю. Основные принципы маркетингового подхода в муниципальном управлении [Електронний ресурс] / Т.Ю.Карпова. – Режим доступу : http://www.lib.csu.ru/vch/7/2004_01/008.pdf

- доступність елементів міської інфраструктури тощо.

Таким чином, можна скласти рейтинг привабливості різних муніципальних суб'єктів, що надають послуги, а також виявити переваги та недоліки вибору каналів розподілу.

Активне впровадження в українську практику муніципального управління системи управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO9001 допомагає проаналізувати те, яким чином послуги стають доступними (чи зручним з погляду розміщення та комфорту є місце їх надання) і перевірити, наскільки добре задовольняються потреби споживачів. Система управління якістю передбачає постійний моніторинг умов надання муніципальних послуг, оскільки з часом змінюються характеристики споживачів і можуть з'являтися можливості для збільшення кількості і/або підвищення якості послуг. У місті Бірмінгемі (Великобританія) для незрячих жителів та туристів діє спеціальна програма – електронний помічник у пошуку дороги (Wayfinder)[520], яку фінансує міська рада. Суть цього проекту в тому, що людям з проблемами зору видають спеціальні навушники, за допомогою яких їм передається інформація, в якому місці вони знаходяться і куди їм повернути, та собаку-поводиря.

Стосовно посередників, то ми підтримуємо думку О. Панкрухіна[521] та О. Карого[522], що у муніципальному маркетингу практично немає посередників у чистому вигляді. Із значним ступенем умовності до посередників можуть бути віднесені такі суб'єкти маркетингу територій: агентства місцевого розвитку; органи влади і громадські організації, асоціації вищого територіального рівня та їх представники; торговельно-промислові палати, центри бізнесу і міжнародної торгівлі, виставкові центри, ярмарки; транснаціональні та інші багатотериторіальні суб'єкти бізнесу; різноманітні міжтериторіальні мережеві організаційні структури; засоби масової інформації і комунікації; туристичні агентства, туристичні інформаційні центри; установи професійної

[520] Окрім вказаної програми, в Національному художньому музеї Бірмінгема у всіх залах встановлені монітори з інформацією про експозицію для людей з проблемами слуху. За підтримки міськради створена також кімната для сліпих у вигляді різних експозицій і скульптур, на яких висять навушники. Незрячі можуть торкатися руками експозиції і одночасно, користуючись навушниками, слухати інформацію про даний об'єкт. Для найменших відвідувачів обладнана спеціальна кімната, де вони можуть грати в різні ігри, малювати, складати різні фігури і проглядати фільми про історію міста. Жителі національних общин, що проживають у місті, мають можливість влаштовувати на території музею виставки, що знайомлять з побутом і традиціями їхньої історичної Батьківщини.

[521]

[522] Карий О.І. Складові комплексу маркетингу в маркетингу міста: аналіз підходів до визначення [Електронний ресурс] / О.І. Карий. – Режим доступу : http://vlp.com.ua/node/3904

освіти тощо. У вже згадуваному нами Бірмінгемі туристичні ресурси міста просуває організація «Маркетинг Бірмінгем», яка створена за підтримки міської ради Бірмінгема[523] і складається з 300 членів різних приватних та громадських організацій, спонсорів та інвесторів, навчальних закладів. Основним завданням «Маркетинг Бірмінгем» є формування позитивного іміджу міста як туристичної дестинації, просування туристичних ресурсів міста, утримання Туристично-інформаційних центрів, надання інформації туристам, формування та продаж туристичних послуг, публікація статей у провідних виданнях країни.

Для такої цільової аудиторії як інвестори найбільш адекватним інструментом є персональний (прямий) продаж – «від людини до людини». Особисті контакти представників місцевих органів влади, місцевого бізнесу, консалтингових компаній, науковців є тим інструментом, якому надають перевагу потенційні інвестори[524]. На думку експертів[525], щоб успішно привертати інвестиції, українській владі потрібно навчитися працювати з інвесторами, повернути їх довіру, а чиновникам навчитися працювати з бізнесом швидко та злагоджено. Наприклад, завдяки промові В. Путіна Російська Федерація отримала додатковий шанс для перемоги в боротьбі за право прийняти Олімпіаду 2014 року, у 2011 мер Москви С. Собянін виступив у Давосі перед іноземними інвесторами з презентацією міста як майбутнього міжнародного фінансового центру, міста зручного для життя, комфортного для жителів та гостей.

Муніципальна політика розподілу включає також розробку оптимальних каналів розподілу муніципального продукту, у тому числі розробку і підтримку довготривалих проектів і програм, супровід інвестиційних проектів, створення «супермаркетів муніципальних послуг», діяльність дозвільних офісів, встановлення довготривалих партнерських та договірних відносин з іншими містами, регіонами, країнами, організацію наукових заходів, виставок та ярмарків; діяльність інформаційно-туристичних центрів, створення міської логістичної мережі тощо.

---

[523] Кокарев Д. «Маркетинг Бирмингем» – генератор в продвижении туристических возможностей города Бирмингем / Дмитрий Кокарев // Новости турбизнеса. – 2009. – № 6 (128). – С. 22-24

[524] Борщевський В. Роль місцевих органів влади у залученні приватних інвестицій // Інвестиційна політика в Україні на регіональному рівні. Економічні есе – Вип. 16. – С. 43 / В.Борщевський, П.Вдович, М.Дацишин. – К, 2003.

[525] http://institute.gorshenin.ua/news/572_Podavlyayushchee_bolshinstvo_investits.html

3.5. Додаткові засоби комплексу муніципального маркетингу

Розглянемо окремі елементи другого контуру комплексу маркетингу, щоб зрозуміти їх важливість у реалізації концепції муніципального маркетингу.

В елемент «персонал» *(pieopl, personnel)* включається не тільки персонал органів місцевого самоврядування, але й все населення міста. Персонал впливає на результати діяльності муніципалітету на всіх стадіях виробництва муніципального продукту та доведення його до кінцевих споживачів. Проте варто розглядати цей елемент у композиції з іншими складовими комплексу маркетингу, адже він входить як кадрова складова у всі чотири традиційні елементи комплексу муніципального маркетингу. Населення, місцеві підприємці, студенти, наймані працівники (які не є постійними жителями, але працюють у місті) не тільки споживають муніципальний продукт, але й створюють його, вони активно долучаються до програм просування міста, є носіями «духу» та іміджу міста, усвідомлюють та реалізують філософію міста тощо. В партнерській концепції врахування людського чинника має на увазі не тільки спілкування персоналу муніципальних органів влади зі споживачами в процесі надання муніципальних послуг, але і встановлення певних відносин з персоналом та зі споживачами.

Аналізуючи західноєвропейський та американський досвід упровадження маркетингових підходів у діяльність державної служби, В. Луговий. В. Яцуба, К. Романенок[526] наголошували на виділення таких елементів цього процесу:

- сформованість цілісних систем підготовки державних службовців зі значним централізованим фінансуванням, наявністю спеціалізованих навчальних закладів і програм;
- забезпечення конкурентних засад у формуванні кадрового потенціалу державної служби за рахунок змішаної системи фінансування;
- відповідно до клієнталістського принципу основна увага приділяється середній ланці державного управління;
- формування кадрів, здатних удосконалювати адміністративну систему в певних, концептуально визначених напрямах (в

[526] Луговий В. Актуальні проблеми підготовки і використання керівних кадрів державної служби (аналіз зарубіжного досвіду) / В.Луговий. В.Яцуба / Вісн. УАДУ – 1999. – № 1. – С 46-55.; Романенко К. Світові тенденції використання маркетингу в державному управлінні [Електронний ресурс] / Катерина Романенко. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_2/10rkmmdu.pdf (Державне управління та місцеве самоврядування. Збірник наукових праць. 2010. Випуск 2(5). – С.

Євросоюзі – наближення державного управління до споживачів послуг, у перехідних країнах – створення корпоративної адміністративної культури);

- кадровий відбір на основі компетентності та професіоналізму;
- перевага у відборі службовців для тих, хто пропрацював в органах державного управління 1-2 роки;
- професійно-практична спрямованість підготовки службовця, а керівні кадри проходять підготовку, орієнтовану на широкі знання в різних галузях;
- формування програми навчання на основі так званого діагностичного підходу, тобто формуються від практики державного управління і доповнюються загальними стандартними курсами;
- використання індивідуальних планів кар'єрного зростання;
- гнучкість у підготовці, орієнтованій на відповідну стратегію управління (наприклад, у сучасній Франції – на завдання адміністративної реформи, які полягають у вдосконаленні обслуговування громадян державною службою, деконцентрації державного управління, його інформатизації, покращенні взаємодії міністерств);
- основні орієнтири – це потенціал максимальної мобільності державного службовця (просторової та професійної), можливості працювати в різних структурних підрозділах і соціальних умовах у зв'язку з постійними змінами пріоритетів державного управління і відповідно ротацією кадрів.

Працівники муніципальних органів влади США відвідують семінари, присвячені питанням фінансів, маркетингу, закупівельної діяльності, лідерства, підприємництва, стратегій та поточних операцій, стають слухачами бізнес-шкіл для того, щоб поповнити свої знання та розвинути навички практичної роботи. Ф. Котлер[527] зазначає, що такі службовці аналізують та адаптують до муніципальних умов ряд методів бізнесового сектора: тотальне управління якістю; орієнтація на споживача; самокеровані команди; «горизонтальні» команди; візіонарне лідерство; реінжиніринг; вимірювання та оцінка результатів; матеріальне стимулювання та оплата за результатами; аналіз «вигід/витрат», «витрати/ ефективність»; аутсорсінг; електронний уряд та електронна інформація; знаннєва організація; ощадливе виробництво тощо.

[527] Котлер Ф., Ли Н. Маркетинг для государственных и общественных организаций / Филип Котлер, Ненси Ли. – СПб.: Питер, 2008. – С. 25

«Філософія та місія міста» *(philosophy)* – ідея, яка підтримується та розвивається в місті. Філософія і місія повинні бути сформовані так, щоб кожен член громади відчув, що вони спрямовані персонально йому, а їх реалізація здійснюється саме для нього: фрази бачення та місії мають бути простими, зрозумілими, толерантними. Девіз герба Габсбургів «Viribus unitis» («Спільними зусиллями») – принцип толерантності в багатонаціональній Австро-Угорській імперії, він знайшов своє місце на прапорі м. Чернівців. У «Стратегії підвищення конкурентноспроможності м. Чернівців» було сформульоване таке стратегічне бачення міста: «Чернівці – це місто високорозвиненого та соціально інтегрованого підприємництва у сферах туризму, рекреації, послуг, наукомістких технологій, екологічно чистого виробництва та раціонального природокористування, освіти, науки та культури, що забезпечує гідний рівень життя громадян, реалізацію їхніх демократичних прав та свобод», а в «Стратегічному плані м. Чернівців» сформульовано його місію: «Екологічно чисте європейське соціально орієнтоване місто, високого рівня споживання, інтелектуального продукту, технологій і послуг, культурно-історичний, освітньо-науковий і туристичний центр», що краще вписується у формулу «місто для проживання, господарювання, відвідування». У той же час жодне із запропонованих формулювань не фіксує увагу на визначених конкурентних перевагах міста, громіздке для сприйняття, складне для розуміння і не торкається інтересів та «душі» жодної з цільових аудиторій.

Реалізацію ідеї міста забезпечує його імідж, ментальний образ, муніципальна репутація, репутація товарів та послуг міста, професійна репутація органів місцевого самоврядування, які формують такий елемент комплексу маркетингу як «сприйняття» *(perception).* Місто повинно сформулювати[528] яскраву, виразну, запам'ятовуючу історію про себе та постійно її просувати. Ця діяльність включає цілий комплекс дій: переосмислення і популяризацію міської символіки, спонукання місцевої громади до генерації іміджевих ідей та міських проектів[529], партнерство з

[528] Деякі міста, наприклад, навіть вигадують історію міста: муніципалітет міста Інвернес (Шотландія), поряд з яким розміщене озеро Лох-Несс, підтримує легенду про чудовище Нессі; у румунському місті Сігішоара після виходу відомого роману «Дракула» Врема Стокера (1897 р.) та художньої обробки легенди про трансільванських вампірів у фільмі Френсіса Форда Копполи «Дракула» пропагується міф про батьківщину графа Дракули, хоча насправді прототип головного героя граф Влад Цепеш тільки декілька днів просидів у в'язниці замку міста.

[529] У 2011 р. у м.Чернівцях було оголошено відкритий конкурс на розробку логотипу Петрівського ярмарку з метою посилення уваги й інтересу до історії Чернівців, його культури, традицій та підвищення туристичної привабливості міста.

місцевими рекламними та дизайн-фірмами для розкручування міських культурних брендів, створення сучасних ландшафтів тощо. Містам потрібно шукати і культивувати свою унікальність та включати її до переліку маркетингових стратегій поряд з іншими стратегіями, не зациклюючись на туристичній привабливості. .

«Прибуток» *(profit)* – реальні та нереальні вигоди, грошові потоки, які рухаються в місті по різноманітних каналах. Кожен із учасників економічних та соціальних процесів муніципального рівня – населення, бізнес, інвестори, відвідувачі, органи місцевого самоврядування мають на меті отримати вигоди (*profit)*. Економічні вигоди реалізуються у формі грошових потоків, що рухаються в місто по різноманітних каналах – через доходи в міський бюджет, через зростання купівельної спроможності населення, через стимулювання економічної активності, через розв'язання соціальних проблем міста, соціальні вигоди – через підвищення якості громадських благ, зростання комфортності проживання, підвищення привабливості для відвідування та туризму, формування сприятливих умов ведення бізнесу та інвестицій, якісної інфраструктури. У 2011 році на всю міську та сільську інфраструктури по всій Україні було виділено лише 12 млрд. грн. державних коштів[530]. Ця цифра дорівнює витратам на утримання міліції або на дотації збитковим шахтам чи аграрному сектору. Держава, на жаль, не фінансує і виконання своїх делегованих повноважень. З цих 12 мільярдів, які залишаються органам місцевого самоврядування, половина йде на освіту, медицину, соціальний захист. Виконувати свої функції будь-яке місто може тільки за умови збалансованого міського бюджету. На прикладі маркетингово-орієнтованого муніципалітету міста Карлові Вари (Чехія) розглянемо, яку ціну суб'єкти міста (як формується дохідна частина міського бюджету, які основні податкові джерела надходжень) платять за муніципальний продукт (напрямки муніципальних витрат) (табл. 3.12).

Основні податкові надходження в міську казну пов'язані із загальними податками, що збираються державою. Найбільш важливими серед них є прибутковий податок, що сплачується фізичними особами, які працюють по найму або обслуговують своє власне підприємство; прибутковий податок, що сплачується фірмами; податок на додану вартість і податок на нерухомість. Всі

[530] Бюджетів у 12 млрд грн недостатньо для українських міст [Електроний ресурс]. – Режим доступу : http: // http://www.jkg-portal.com.ua/ua/coments/70-com/12055-byudzhetv-u-12-mlrd-grn-nedostatno-dlya-ukranskix-mst

перераховані податки збираються державою. Податок на нерухоме майно, що збирається в Карлових Варах, перераховується місту стовідсотково. Решта податків збирається в державний бюджет Чеської Республіки і потім розподіляється між регіонами і муніципалітетами в наступних пропорціях: 21,4 % зібраних податків розподіляється між муніципалітетами.

Таблиця 3.12

Надходження та витрати бюджету Карлових Вар у 2009 році[531]

Джерела надходжень	Тис. чеських крон**	%	Стаття витрат	Тис. чеських крон	%
Прибутковий податок	196 181	14,44	Соціальне забезпечення і охорона здоров'я	216 639	10,7
Податок на прибуток	236 285	17,39	Освіта	129 390	6,4
ПДВ	233 470	17,19	Культура	95 986	4,8
Податок на нерухоме майно	42 000	3,09	Спорт	508 960	25,2
Місцеві податки та збори	87 390	6,43	Транспорт	411 862	20,4
Неподаткові надходження (штрафні санкції, послуги, неповернені надходження тощо)	250 630	18,45	Забезпечення діяльності муніципалітету	243 038	12,0
Продаж капіталу	0	0	Спа-інфраструктура	8050	0,4
Вторинний сектор економіки	25 000	1,84	Безпека	63 720	3,2
Перерахування з державного бюджету та фондів*	287 557	21,17	Маркетинг та реклама міста	10 219	0,5
			Житло та нерухомість	54 679	2,7
			Навколишнє середовище	252 994	12,5
			Інше	24 113	1,2
Всього доходів	1 358 513	100	Всього витрати	2019650	100

*Вони включають соціальну допомогу і зарплати вчителів у міських школах, які виплачуються містом, але при цьому надходять безпосередньо з державного бюджету. Інший приклад – це виплати, що отримуються від сусідніх міст, які не мають власних початкових шкіл і посилають дітей на навчання до м. Карлові Вари;
** курс євро = 24 крони

Кожен муніципалітет отримує частку від цієї кількості залежно від своєї площі і населення. 8,92 % податків розподіляється між регіонами. Кожен отримує частку також залежно від площі і населення. Залишок 69,68 % адмініструється державою. Різниця між доходами і витратами складає запланований бюджетний дефіцит в 661 137 тис. чеських крон, який покривається резервами, нагромадженими в попередні роки. Зобразимо структуру муніципального продукту м. Карлові Вари (рис. 3.10).

Структура муніципального продукту м. Карлові Вари цілком відповідає холістичним концепціям муніципального маркетингу: соціально-етичній та партнерській. Вона збалансовує екологічне (13% на охорону середовища), соціальне (11% на соцзабезпечення та охорону здоров’я, 6% на освіту), етичне (25% на спорт, 5% на культуру) та економічне (21% на транспорт) середовище.

[531] Город которому повезло [Електроний ресурс]. – Режим доступу : http: // bujet.ry/article/6430.php

Рис. 3.10. Муніципальний продукт, оплачений жителями, підприємцями та відвідувачами м. Карлові Вари

Персоналізація (personality) компонує елементи ідентифікації, враховуючи існуючі в місті субкультури (резиденти та нерезиденти; національності та конфесії; жителі, туристи, відвідувачі, підприємці, інвестори, органи влади; населення та туристи тощо), що приводить до всебічної підтримки філософії міста. Атрибутами муніципального продукту можуть виступати не тільки його функціональні, але й емоційні складові, тому в комплекс маркетингу включається надзвичайно ефективний засіб підвищення споживчої цінності – персоналізація.

Муніципальний маркетинг активно використовує інструментарій економіки вражень[532], орієнтованої на відчуття

[532] Пайн II Б. Джозеф Экономика впечатлений / Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Х.- СПб.: Вільямс, 2005. – 304 с. У своїй книжці Пайн та співавтори наводять приклад цікавого підходу стосовно розуміння формування ціни на склянку кави в економці вражень: «Компанії, які збирають кавові зерна або торгують ними на ф'ючерсному ринку, отримують (на час написання цієї книги) трохи більше, ніж один долар за фунт, тобто 1 або 2 центи за чашку. Коли виробник перемелює, упаковує та продає ті ж самі кавові зерна в бакалійній лавці, перетворюючи таким чином їх на товар, ціна за чашку зростає для споживача до 5-25 центів (залежно від торгової марки і розміру упаковки). Якщо ж зварити каву в звичайній, нічим не примітній кав'ярні на розі, ця послуга коштуватиме вже 0,5-1 дол. Отже, кава може пропонуватися на ринку як сировина, товар або послуга, причому у кожному конкретному випадку покупці будуть різними. Проте не поспішаєте: подайте ту ж саму каву в п'ятизірковому ресторані, де його замовлення, приготування і розпивання нагадують театральне явище і споживачі з радістю заплатять за одну порцію 2-5 дол. Компанії, які досягають вищого рівня вартості, роблять покупку кави незабутнім переживанням і значно підвищують його споживчу цінність, а отже, і його вартість порівняно з продажем кавових зерен як сировини. Одного разу, приїхавши до Венеції, мій друг поцікавився у портьє, куди йому та його дружині варто піти, щоб повною мірою насолодитися цим дивовижним містом. Йому порадили Cafe Florian на площі Святого Марка. Вони вдихали повними грудьми свіже уранішнє повітря, пили обпалюючу каву і насолоджувалися образами і звуками цього стародавнього міста. Через годину моєму другу принесли рахунок, і він дізнався, що ці незабутні хвилини обійшлися йому більш ніж в 15 доларів за чашку. «Чи коштувала кава таких грошей?» – запитали ми. «Поза сумнівом!» – прозвучало у відповідь». Сама кава в усіх випадках однакова і коштує насправді однаково, але споживачі віддають гроші за враження, які в різних місцях зовсім різні. Споживач згодний

споживача. Перефразовуючи П. Шеремета[533], можна говорити, що за умов гіперконкуренції споживач з-поміж багатьох ідентичних міст обере те, про яке складеться найкраще враження. Споживач розбещений саме тому, що не хоче мати просто товар чи просто послугу і не тільки поєднання товарів та послуг, він хоче мати продукт та гарне враження від нього, він хоче жити в місті і отримувати від цього, наприклад, відчуття приналежності до його історії, до традицій, до управління містом, до процесу прийняття рішень, які визначають стратегії розвитку міста тощо, у будь-яке місто турист приїжджає за враженнями, навіть шоп-тури на розпродажу до Мілану – це не поїздка за фізичними товарами, це поїздка за розвагами, за враженнями про власну спроможність купити багато брендових речей. Для успішного просування міста простого фізичного товару (послуги, дороги, інфраструктура) вже недостатньо, споживачі прагнуть отримати товар, створений спеціально для них і який відповідає їхньому внутрішньому світу (душевний комфорт, відчуття приналежності, самореалізація тощо).

Усі суб'єкти економіки, починаючи від готелів, ресторанів і закінчуючи містами та країнами, обіцяють незабутні враження. Пайн Джозеф Б. у своїй книжці «Економіка вражень» зазначає, що ще в 1996 році відома американська оглядачка Вірджинія Пострел (*Virginia Postrel*) писала: «Нас все більше і більше оточує нематеріальна економіка, в якій найбільші джерела багатства і процвітання не належать світу фізичних предметів. Ми ще не звикли до економіки, в якій краса, розвага, увага, навчання, задоволення і навіть духовне насичення настільки ж реальні і економічно цінні, як сталь або напівпровідники»[534]. Оскільки додана вартість мігрує від сировини, товарів і послуг до вражень, місто повинне включити в базис постачання враження, що збільшить додану вартість і допоможе уникнути міграції цінностей[535].

Презентація, представлення, виконання (*performance*) – організація представлення муніципальних продуктів зацікавленим групам та особам. Інструментами виступають: пряма трансляція засідань місцевих органів влади, публічний звіт мера, презентація

платити два або п''ятнадцять доларів не за аромат кави, а за вид з вікна та відчуття комфорту, за почуття новизни і цікавості, за майбутні приємні спогади, за відчуття приналежності.

[533] Шеремета П. Тотальний маркетинг в економіці вражень [Електронний ресурс] / Павло Шеремета – Режим доступу : http://innovations.com.ua/uk/articles/4/18/744

[534] Пайн II Б. Джозеф Экономика впечатлений / Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Х.- СПб.: Вільямс, 2005. – С.131.

[535] Пекар В. Введение в экономику впечатлений / В.Пекар // Бюллетень украинского управленческого клуба «Топ Клуба». – 2009. – № 1 (8). – С. 17-25.

результатів проектів, маркетингових досліджень, дебати, круглі столи, ток-шоу, прес-тури, публічні аукціони та тендери, громадські слухання, доброчинні акції тощо. Наприклад, мер Нью-Йорку Майкл Блумберг[536] особисто представляє бюджет міста проводячи три презентації: для міської ради, для інших посадових виборних осіб, для преси. Логіка проста: якщо пояснити аудиторії, які сили рухають міську економіку, можна зробити зрозумілими податкові та бюджетні пріоритети. Зустрічі та особисті контакти мера допомагають налагодити відносини з різноманітними ініціативними групами та громадськими об'єднаннями.

Політичний вплив *(political power).* Цей та наступний додаткові елементи комплексу маркетингу запропонував Ф. Котлер[537] у зв'язку з введенням поняття «мегамаркетингу», під яким він розумів стратегічне мислення, що враховує не тільки створення пропозиції товарів або послуг для цільових споживачів, але й необхідність узгодження можливих наслідків цієї пропозиції з макрогрупами ринкового середовища: урядом, громадськими організаціями, політичними партіями. Серед інструментів упливу виділяють низку витончених прийомів лобіювання і ведення переговорів. Крім того, місцева влада персоніфікована, тобто асоціюється з конкретними особами – представниками місцевої влади (голова міської ради, або мер, депутати, працівники міськради). Можна сказати, що довіра населення, його антипатії і симпатії по відношенню до влади опосередковані образом конкретних суб'єктів або їх груп, що склався в масовій свідомості. У зв'язку з цим все більшого значення набуває соціологічний, управлінський та соціально-психологічний феномен, що іменується іміджем представника влади[538].

Ще одним елементом є засоби формуванням (часто маніпулювання) громадської думки *(public opinion formation):* масові комунікації, пропаганда, інструменти public relations. Вибір методів впливу визначається на основі результатів досліджень, комунікаційного аудиту, неформальних досліджень.

Політика (*politics*) – нормативно-правові умови здійснення муніципального маркетингу. Реалізація концепції муніципального

---

[536] Будучи мером Нью-Йорка Блумберг призначив собі зарплату в $1, також не користується державним житлом і повністю живе на доходи від бізнесу. У 2009 р. переобраний мером на третій термін. Створює нову модель міської влади – з пріоритетом питань господарських, а не політичних.

[537] Палий В.Ф. Еще раз про маркетинг-микс, или не оставить ли наконец в покое концепцию 4р? [Электронный ресурс]: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_3455/

[538] Кивбальник В.И. Социально-психологические механизмы формирования представлений о местной власти : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Кибальник Владимир Иванович. – М., 1999. – 150 с.

продукту, стратегій ціноутворення та просування, оптимізація збутових шляхів передбачає сукупність базових рішень, цілеспрямованих дій та інструментів, які формують маркетингову політику муніципалітету. В основі розробки та успішної реалізації кожного з видів маркетингової політики лежить сукупність загальних та спеціальних правових норм, що встановлюються та охороняються державою, виражають загальні та індивідуальні інтереси суб'єктів муніципального маркетингу, виступають державним регулятором їх відносин. Уведення цього елемента в комплекс муніципального маркетингу зумовлене засадничою роллю права, як найважливішого інструмента регулювання маркетингових відносин, їх формування та удосконалення.

Імідж міста, образ міста, «дух міста», «міфогеографія» передбачає процес створення сприятливого враження про місто та його позитивного сприйняття (*perception*)[539] з боку внутрішніх та зовнішніх суб'єктів. Імідж міста може бути позитивним, суперечливим, слабко вираженим, змішаним, надмірно привабливим, негативним. У 2011 р. створено робочу групу з брендування міста Чернівців, в яку входить і автор монографії. Завданням групи є розробка та реалізація комплексу заходів, спрямованих на створення, розвиток, розповсюдження, забезпечення визнання позитивного образу міста визначеними цільовими аудиторіями. Група повинна сформувати набір маркетингових інструментів: уточнити філософію міста, сформулювати бачення та місію, конкретизувати комунікаційні заходи, які будуть демонструвати безпеку міського середовища, відкритість міста для контактів та дозволять зовнішнім суб'єктам краще пізнати його, упевнитися в мультикультурності, толерантності Чернівців, забезпечать просування історичних, архітектурних, природно-ландшафтних пам'яток, інвестиційного та туристичного потенціалу міста, покращать розподільчі характеристики міської інфраструктури, задають орієнтири для

[539] Американський архітектор-урбаніст К. Лінч провів серію досліджень про сприйняття різними людьми одного і того ж міста. Результатом дослідження стало виділення найбільш стійких асоціацій, пов'язаних зі сприйняттям міста різними аудиторіями: місто-ринок (є можливість реалізовувати ринкові можливості, відкривати нові шляхи до самореалізації); місто-джунглі (місце, де йде постійна боротьба за виживання); місто-організм (місто є важливою частиною складної системи соціально-економічної життєдіяльності суспільства і складає з ним єдиний організм); місто-машина (в даному випадку розвиток міста залежить від інтересів правлячих еліт, вигоди окремих груп населення) (Богуш Д.А. Брендинг регионов [Електронний ресурс] / Д.А.Богуш // Консультант. – Одесса. – 29.01.2008. – Режим доступу : htth://vybory.org/consultant)

цінових стратегій бізнесу. Необхідно переосмислити та популяризувати міську символіку (не обов'язково відмовлятися від вже існуючої), залучити місцеву громаду Чернівців (молодіжні, творчі, громадські об'єднання), для генерації іміджевих ідей, налагодити партнерство з місцевими рекламними та дизайнерськими фірмами, спеціалізованими кафедрами місцевих ВНЗ, місцевими підприємствами-виробниками для формування та популяризації міських культурних, товарних, туристичних брендів тощо. Особливу увагу сьогодні приділяють event-маркетингу, інструменти якого можуть перетворити міські події та свята в іміджоутворюючі чинники (позитивні чи негативні).

Процес (*process*) – упорядкована сукупність процедур, механізмів, видів діяльності, пов'язаних з пошуком та відбором ідей, визначенням конкурентних переваг міста, виявленням нових потреб цільових аудиторій, упровадженням їх у муніципальному продукті, його розробкою та збутом. Як зазначає О. Карий[540], головною метою процесів є такий вплив на учасників ринкової гри (наприклад, інвесторів), щоб вони інвестували у вибрані нові діяльності (чи локалізації), розвивали попередню діяльність або її обмежували згідно з цілями розвитку міста, отримуючи при цьому вигоду. У рамках партнерської моделі активним учасником обміну є не тільки органи місцевої влади, але й споживачі муніципального продукту, яких тепер розглядають як рівних партнерів, і обидві сторони повинні отримати виграш від взаємовідносин.

Таким чином, комплекс муніципального маркетингу повинен включати і класичні елементи, і новітні елементи, які необхідно розглядати як самостійні субкомплекси, що мають власні стратегії та політику, але тільки за умови їх комплексного використання можна сформувати сукупність практичних інструментів адаптації міста до ринкової ситуації та заходів впливу на ринок. Дослідники маркетингу Моблі Л. і Маккеон До[541] справедливо стверджують, що сучасний підхід до маркетингу повинен будуватися не на запереченні та повній зміні концепції, а на спадкоємності, запозиченні, поєднанні корисного досвіду, нагромадженого у минулому. Становлення нової концепції не виключає завдання, які муніципальний маркетинг виконував у рамках інших концепцій, просто змінюється їх пріоритетність за рахунок постановки нових

[540] Карий О.І. Складові комплексу маркетингу в маркетингу міста: аналіз підходів до визначення [Електронний ресурс] / О.І. Карий. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/-Vnulp/Logistyka/2009_649/09.pdf

[541] Долбунов А.А. Маркетинговая концепция управления предприятием / А.А.Долбунов // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. - №2. – С.45-50

завдань. На практиці завдання муніципального маркетингу конкретизуються залежно від сфери, до якої застосовуються його інструменти, та цільових орієнтирів.

Виділення концепцій муніципального маркетингу (п. 1.2), дослідження різних аспектів методології муніципального маркетингу (п. 1.2), характеристика принципів, цілей, завдань, функцій, суб'єктів та об'єктів муніципального маркетингу (п. 1.3), авторський підхід до складу комплексу муніципального маркетингу в рамках різних концепцій (Розділ 2) дозволяють узагальнити характеристики ситуативних (табл. 3.13) та стратегічно орієнтованих концепцій муніципального маркетингу (табл. 3.14).

Таблиця 3.13

Характеристика ситуативних концепцій муніципального маркетингу

Ознака	Виробнича концепція	Товарна концепція	Збутова концепція
Суть концепції	Діяльність, спрямована на задоволення базових потреб населення міста та його відвідувачів шляхом виробництва суспільних благ та перерозподілу ресурсів для стабілізації функціонування міста.	Діяльність, спрямована на удосконалення якості муніципального продукту та визначення унікальних характеристик міста, які дозволяють сформувати додаткові ресурси для його функціонування та просування.	Діяльність муніципальних органів влади на задоволення потреб зовнішніх та внутрішніх суб'єктів для підвищення інвестиційної привабливості міста.
Мета	Виробництво муніципального продукту.	Формування унікальної пропозиції.	Залучення інвестицій.
Цільова орієнтація управління	Адміністративно-бюрократична.	Орієнтація на обслуговування.	Промоційна орієнтація
Роль у муніципальному управлінні	Інструмент вирішення тактичних та конкретних завдань.	Інструмент формування унікальної пропозиції та визначення ринкової ніші.	Інструмент конкурентної боротьби за ресурси та інвестиції.
Об'єкт	Технологія виробництва продукту.	Рівень унікальності та якості продукту.	Інвестиційна привабливість.
Суб'єкти	Місцеві органи влади.	Місцеві органи влади та представники індустрії гостинності.	Місцеві органи влади, торгово-промислові палати, підприємці.
Інструмент	Виробництво.	Диференціація	Збут
Цільова аудиторія	Населення.	Населення та відвідувачі.	Населення, відвідувачі, інвестори.
Функції муніципального маркетингу в рамках концепції	Виробнича функція.	Виробнича функція Аналітична функція (носить ситуативний характер).	Виробнича функція Аналітична функція, зорієнтована на пошук ефективних інструментів та шляхів просування. Збутова функція.
Товарна політика	Муніципальний продукт у реальному виконанні.	Муніципальний продукт з додатковими властивостями, унікальними та якісними характеристиками.	Муніципальний продукт – реальний товар та товар з підкріпленням, наприклад, розвинута інфраструктура.
Цінова політика	Ціноутворення, засноване на витратах	Ціноутворення, засноване на методі «витрати+».	Ціноутворення, орієнтоване на конкурентів.
Комунікаційна політика	Односторонні комунікації, зворотній зв'язок зі споживачами відсутній.	Просування унікальних характеристик міста. Зворотній зв'язок зі споживачами відсутній.	Просування інвестиційних можливостей міста. Зворотний зв'язок зі споживачами відсутній.
Збутова	Не використовується,	Інформаційно-туристичні	Орієнтована на логістику та

політика	оскільки споживач здобуває будь-який продукт, в будь якому місці і будь-якої якості.	центри.	організацію продажу (виставки, ярмарки, конгреси, інвестиційні форуми).

Таблиця 3.14

Характеристика стратегічно орієнтованих концепцій муніципального маркетингу

Ознака	Класична концепція	Соціально-етична	Партнерська концепція
1	**2**	**3**	**4**
Суть концепції	Філософія муніципального управління, спрямована на задоволення потреб муніципальних цільових аудиторій шляхом формування довготривалих конкурентних переваг і напрямків розвитку міста.	Філософія функціонування муніципального утворення яка базується на принципах соціальної, екологічної та економічної відповідальності муніципальних суб'єктів, метою якої є забезпечення сталого соціально-економічного розвитку міста.	Філософія функціонування міста, яка базується на формуванні, підтримці та розвитку взаємовигідних дотермінових відносин учасників процесу взаємодії, спрямованої на визначення та створення нових цінностей, які забезпечують сталий розвиток міста.
Мета	Задоволення потреб міських цільових аудиторій.	Соціальний, екологічний та економічний добробут міських цільових аудиторій.	Довготривалі відносини з міськими цільовими аудиторіями.
Основний інструмент	Комплекс маркетингу.	Збалансований комплекс маркетингу.	Індивідуалізований комплекс маркетингу та взаємодія.
Цільова орієнтація управління	Маркетингова орієнтація.	Стратегічна соціальна орієнтація.	Стратегічна орієнтація на взаємодію.
Роль в муніципальному управлінні	Інструмент підвищення конкурентноспроможності міста.	Інструмент вирішення соціально вагомих проблем.	Інструмент партнерства у внутрішніх та зовнішніх контактах міста.
Об'єкт	Потреби цільової аудиторії.	Раціональні потреби цільової аудиторії.	Індивідуальні потреби цільових аудиторій
Суб'єкти	Маркетингові підрозділи муніципалітету. Консалтингово-інформаційні агентства. Торгово-промислові палати. Підприємці.	Маркетингові підрозділи муніципалітету. Громадські організації. Екологічні організації. Консалтингово-інформаційні агентства. Підприємницький сектор.	Місто як партнер. Внутрішні партнери. Партнери-постачальники. Партнери-контактні аудиторії. Партнери-споживачі.
Цільова аудиторія	Усі цільові аудиторії	Громадськість (соціум).	Партнер.
Функції муніципального маркетингу в рамках концепції	1. Аналітична функція. 2. Управлінська функція. 3. Розподільна функція. 4. Комунікаційна функція. 5. Виробнича функція – для кого виробляти. 6. Ціноутворення.	1. Соціально-компенсаційна. 2. Контрольно-аналітична. 3. Управлінська функція. 4. Розподільна функція. 5. Комунікаційна функція. 6. Виробнича функція. 7. Ціноутворення.	1. Контактна функція. 2. Інтегруюча функція. 3. Координаційно-аналітична. 4. Управлінська функція. 5. Розподільна функція. 6. Комунікаційна функція. 7. Виробнича функція. 8. Ціноутворення.
Комплекс маркетингу			
Товарна політика	Усі рівні муніципального продукту.	Соціально орієнтований муніципальний Продукт.	Взаємовигідний муніципальний Продукт.
Цінова політика	Диференційоване ціноутворення.	Диференційовано-компенсаційне ціноутворення.	Партнерське ціноутворення.
Комунікаційна політика	Комунікації спрямовані на кожну цільову аудиторію. Реактивний зворотний зв'язок.	Соціальна спрямованість комунікацій. Наявність елементів двостороннього зв'язку із соціально-вагомими цільовими аудиторіями.	Двосторонній, постійний зв'язок з партнерами – основна умова взаємодії.
Збутова політика	Оптимізація систем розподілу.	Соціалізація систем розподілу.	Орієнтована на формування та адаптацію

			трансакційних схем.
Інші елементи комплексу маркетингу	Філософія. Прибуток. Персонал. Персоналізація. Презентація.	Сприйняття. Соціальний ефект. Публічність. Політика. Влада.	Партнери. Імідж. Процес. Фізичні атрибути.

Таким чином, кожна із запропонованих нами концепцій характеризується набором ознак, які дають можливість, з одного боку, їх ідентифікувати, а з іншого – вдало та грамотно використовувати інструменти кожної концепції залежно від стратегічної настанови, моделі та стратегії розвитку міста.

РОЗДІЛ 4
МЕТОДИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ: НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ

4.1. Маркетингові дослідження в муніципальному маркетингу

У Міжнародному процесуальному кодексі ICC/ESOMAR[542] з практики проведення маркетингових та соціальних досліджень[543] визначено, що «для того, щоб найефективніше забезпечити вимоги споживачів, постачальник повинен розуміти їхні потреби; якнайкраще задовольнити ці потреби; якнайефективніше надати інформацію про природу товарів або послуг, що він їх пропонує. Це і є метою маркетингових досліджень, що застосовують як у приватних, так і державних секторах економіки»[544].

Директиви та керівництва Міжнародного кодексу з практики проведення маркетингових та соціальних досліджень, прийняті у 1995 році, надають маркетинговому дослідженню статусу ключового елемента «у цілісному полі маркетингової інформації. Воно поєднує споживача, клієнта, громадськість і маркетолога через інформацію, яка використовується для того, щоб ідентифікувати та визначити можливості та проблеми маркетингу, розробити, деталізувати й оцінити дії маркетингу, удосконалити розуміння маркетингу як процесу та засобу підвищення ефективності специфічних видів маркетингової діяльності»[545]. Згідно з Кодексом «маркетингове дослідження визначає необхідну для вивчення інформацію, розробляє методи збору інформації, управляє та здійснює процес збору даних, аналізує результати й повідомляє про знахідки та їх значення»[546]. Ряд учених формують власний

---

[542] ICC – Міжнародна торгова палата (офіційний сайт – http://www.iccwbo.org/); European Society of Opinion and Market Research – Європейське товариство досліджень громадської думки та маркетингових досліджень (офіційний сайт – http://www.esomar.org/)

[543] Перший такий Кодекс був опублікований Європейським товариством дослідження громадської думки та маркетингу (ESOMAR) у 1948 р. Опісля з'явився цілий ряд Кодексів, підготовлених національними товариствами з маркетингових досліджень та іншими організаціями, як, наприклад, Міжнародною торговельною палатою (ICC), яка представляє міжнародну маркетингову спільноту. У 1976 р. ESOMAR і ICC (МТП) вирішили, що найкращим рішенням буде створення єдиного міжнародного Кодексу, і вже наступного року був опублікований об'єднаний Кодекс ESOMAR/ICC (переглянутий у 1986 р.) Наступні зміни у маркетинговому й соціальному середовищі, розвиток нових маркетингових методів дослідження і велике зростання міжнародної діяльності всіх видів, включаючи законодавчу, спонукали ESOMAR до підготовки нової версії Міжнародного Кодексу у 1994 році. У новій версії в максимально стислій формі викладені основні етичні та фахові принципи, що керують практикою маркетингових і соціальних досліджень. Кодекс визначає правила, що якими необхідно керуватися у відносинах з громадськістю та бізнесом, включаючи правила для клієнтів та інших членів професійної діяльності. ESOMAR надає поради з впровадження Кодексу, а також арбітражну та експертну допомоги у вирішені технічних та інших суперечок стосовно проектів маркетингових досліджень (у перекладі Української асоціації маркетингу).

[544] Міжнародний процесуальний кодекс маркетингових і соціальних досліджень ICC/ESOMAR [Електронний ресурс]. – Режим доступу : uam.in.ua/upload/medialibrary/.../82e956ebc79b3e2e0a64eb33ee0e3fdf.doc

[545] Директиви та керівництва ESOMAR / [упоряд.: А.Ф. Павленко, І.В. Лилик]. – К.: УАМ, 2003. – С. 9.

[546] Директиви та керівництва ESOMAR / [упоряд.: А.Ф. Павленко, І.В. Лилик]. – К.: УАМ, 2003. – С. 9.

категорійний апарат маркетингових досліджень, але практично усі вони формуються у межах алгоритму визначення, прийнятого ESOMAR (табл. 4.1):

Таблиця 4.1

Складові маркетингових досліджень у дефініціях різних авторів

Автор	Визначення	прогноз	збір інформації	обробка	збереження	аналіз	представлення рекомендації	Контроль
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ICC/ESOMAR[547].	Визначає необхідну для вивчення інформацію; розробляє методи збору інформації; управляє та здійснює процес збору даних; аналізує результати й повідомляє про знахідки та їх значення.	√	√	√		√	√		
Американська асоціація маркетингу[548].	Систематичне та об'єктивне виявлення, збір, аналіз, розповсюдження та використання інформації для підвищення ефективності ідентифікації і вирішення маркетингових проблем (можливостей).	√	√	√		√	√		
Американська асоціація маркетингу – нове визначення[549].	Уточнення інформації, необхідної для вирішення проблем, розробка методики збору інформації; збір даних; аналіз результатів; узагальнення висновків та розробка рекомендації.	√	√	√		√	√	√	
Г.А.Черчіль[550].	Є функцією, яка пов'язує організацію із споживачами через інформацію. Інформацію використовують для виявлення та визначення можливостей і проблем маркетингу, розробки, уточнення, оцінки й контролю виконання маркетингових заходів; вдосконалення розуміння маркетингу як процесу.	√	√	√		√	√		√
Дж.Залтман, П.Бургер [551]	Визначення потреб в інформації та вибір адекватних змін, відносно яких має відбутися збір, збереження й аналіз надійної та дієвої інформації.		√		√	√			
Ф.Котлер та інші (2000, 2-ге європейське видання)[552].	Вид діяльності, який за допомогою інформації пов'язує споживача, покупця та громадськість з маркетингом; інформація, яку при цьому отримують, використовують для виявлення і визначення маркетингових можливостей і проблем; для вироблення, вдосконалення й оцінки маркетингових дій; для відслідковування результатів маркетингової діяльності, а також для покращення розуміння процесу управління маркетингом.	√	√			√	√	√	
Ф.Котлер та Г.Армстронг (2001 р., 9-е видання) 553	Систематичний збір, аналіз та представлення даних, релевантних для тієї маркетингової ситуації, в якій опинилася організація.		√			√	√		

[547] Директиви та керівництва ESOMAR / [упоряд.: А.Ф. Павленко, І.В. Лилик]. – К.: УАМ, 2003. – С. 9.

[548] У праці Малхотра Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. Marketing Research. An Applied Orientation / Нэреш К. Малхотра. – Издательство «Вільямс», 2002. – С. 33. (посилання на Thomas T. Semon, «Marketing Research Needs Basic Research», Marketing News, March 14, 1994, p. 12 та на «New Marketing Research Definition Approved», Marketing News, January 2,1987).

[549] У праці Малхотра Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. Marketing Research. An Applied Orientation / Нэреш К. Малхотра. – Издательство «Вільямс», 2002. – С. 34.

[550] Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования / Г.А. Черчилль. – 5 изд. – СПб.: Питер, 2010. – С. 22 (з посиланням на словник маркетингових термінів П.Бенетта, виданий у Чикаго Американською маркетинговою асоціацією).

[551] Zaltman G. Marketing research : fundamentals and dynamics / Zaltman G., Burger P. J. A.; – Hinsdale, Ill. : Dryden Press, 1975. – P. 3

[552] Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг ; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – СПб. «Вільямс», 2000. – С. 315.

[553] Philip Kotler and Gary Armstrong, Principles of Marketing, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall), P.138

Продовження табл.4.1

А.А.Старостіна[554]	Це систематичний процес постановки цілей досліджень, ідентифікації обсягів, збору, аналізу об'єктивної ринкової інформації та розробки рекомендацій для прийняття конкретних управлінських рішень щодо будь-яких елементів ринково-продуктової стратегії фірми і методів їх реалізації для досягнення остаточних результатів в умовах сформованого середовища.	√	√	√		√		√	
В.А.Полтарак[555]:	Наукове дослідження, спрямоване на систематичний збір, відображення та аналіз фактографічної інформації щодо потреб, думок, мотивацій, відносин, поведінки окремих осіб та організацій, пов'язаних з маркетингом, тобто з усіма аспектами просування на ринок певних товарів і послуг, а також підготовки цієї інформації для прийняття маркетингових рішень.		√	√		√	√		
Є.В.Крикавський та інші[556]	Збирання, обробка й аналіз даних про ринки, споживачів, ціни, ринкові можливості фірми з метою зниження підприємницького ризику у процесі прийняття управлінських рішень.								

Як бачимо з наведених визначень основними складовими маркетингового дослідження є виявлення, збирання, аналіз, розповсюдження та використання інформації. На стадії прогнозування ідентифікують проблеми або визначають можливості, доцільність та можливість проведення маркетингових досліджень, визначають, яка інформація необхідна для їх вивчення, розробляють план дослідження, визначають джерела, методи отримання, запису, зберігання та аналізу інформації (за рівнем складності та точності). Потім відбувається збір інформації, її аналіз, інтерпретація, формування висновків та розробка рекомендацій. І, нарешті, отримані результати, висновки та рекомендації представляють у тому вигляді, який дозволяє використовувати інформацію в прийнятті маркетингових рішень та розробці маркетингових заходів. Саме сучасне визначення Американської асоціації маркетингу розширює функцію маркетингових досліджень і вбачає її у встановленні зв'язку споживачів, клієнтів та суспільства з маркетологом. Отримана в результаті маркетингових досліджень інформація використовують для вирішення низки проблем: встановлення та визначення маркетингових можливостей і проблем; розробки, удосконалення та оцінки маркетингових дій; моніторингу ефективності маркетингових дій; поліпшення розуміння маркетингу як процесу. У зв'язку з цим Малхотра Нереш[557] поділяє маркетингові

[554] Старостина А.А. Маркетинговые исследования /А.А. Старостина. – М.: изд. Дом «Вильямс», 2001. – С.36.
[555] Полторак В.А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. / В.А. Полторак. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – С. 3
[556] Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження / Є.В.Крикавський, Н.С.Косар, О.Б.Мних, О.А.Сорока: навч. посіб. – НУ «Львівська політехніка» (Інф.-вид. центр «Інтелект» + ІПДО), 2004. – С.4.
[557] Малхотр Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. Marketing Research. An Applied Orientation / Нэреш К. Малхотра. – Издательство «Вільямс», 2002. – 926 с.

дослідження на дві групи: маркетингове дослідження для визначення проблеми (problem identification research) – здійснюється з метою ідентифікації неочевидних поточних проблем або проблем, які можуть виникнути в майбутньому; маркетингове дослідження для вирішення проблеми (problem solving research) – здійснюється для допомоги у вирішенні конкретних маркетингових проблем.

Узагальнення висновків та розробка рекомендацій, як етапи маркетингового дослідження в муніципальному маркетингу, надають маркетологам нового статусу – вони приймають на себе відповідальність за стратегічні напрямки розвитку міста. На рівні муніципальних органів влади нове розуміння маркетингових досліджень передбачає чесність та об'єктивність маркетингових досліджень, прозорість та публічність їх результатів, особливо в частині соціологічних досліджень. Маркетингові дослідження в муніципальному маркетингу повинні бути систематичними, тобто процес маркетингових досліджень повинен складатися з логічних, чітких, послідовних дій. Процедури, які супроводжують кожний етап, повинні бути методологічно обґрунтованими, добре задокументованими, заздалегідь спланованими.

Основою маркетингових дослідженнях має бути науковий підхід. С. Косенков[558] (з посиланням на французького економіста Б. Лебела[559]) наводить основні визначальні риси наукового підходу, які відрізняють його від просто здорового глузду: об'єктивність (розробка методів, що усувають будь-яку суб'єктивність у збиранні вихідних даних для дослідження і не залежать від людини, котра їх застосовує); можливість спростування (здійснення емпіричної перевірки не тільки на підтвердження, але й на спростування гіпотези); структурований характер (концептуальність припущення); методичний характер (точність процедур збору, конкретизація умов, контроль збору інформації); критичність позиції (пошук контрдоказів).

Існує досить багато підходів до виділення етапів процесу маркетингових досліджень (алгоритму процесу). Свої схеми пропонують Г. Черчель[560], Малхотр Нереш К.[561], Є. Голубков[562], В.

[558] Косенков С.І. Маркетингові дослідження : Навч. посібн./ С.І. Косенков. – К.: Скарби, 2004. – С. 21.
[559] Lebel B. Les Etudes de marche, outil du marketihg. Paris, Les Editions d'Organisation, 1972. – P.14.
[560] Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования / Г.А.Черчилль. 5 издание. – СПб.: Питер, 2010. – 752 с.
[561] Малхотра Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. Marketing Research. An Applied Orientation. / Нэреш К. Малхотр. – Издательство «Вільямс», 2002. – 956 с.
[562] Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – 416 с.

Полтарак[563], А. Войчак[564], колектив учених під керівництвом Є.Крикавського [565] та інші. Сформована нами схема (рис. 4.1) не є оригінальною, вона базується на пропозиціях вказаних учених.

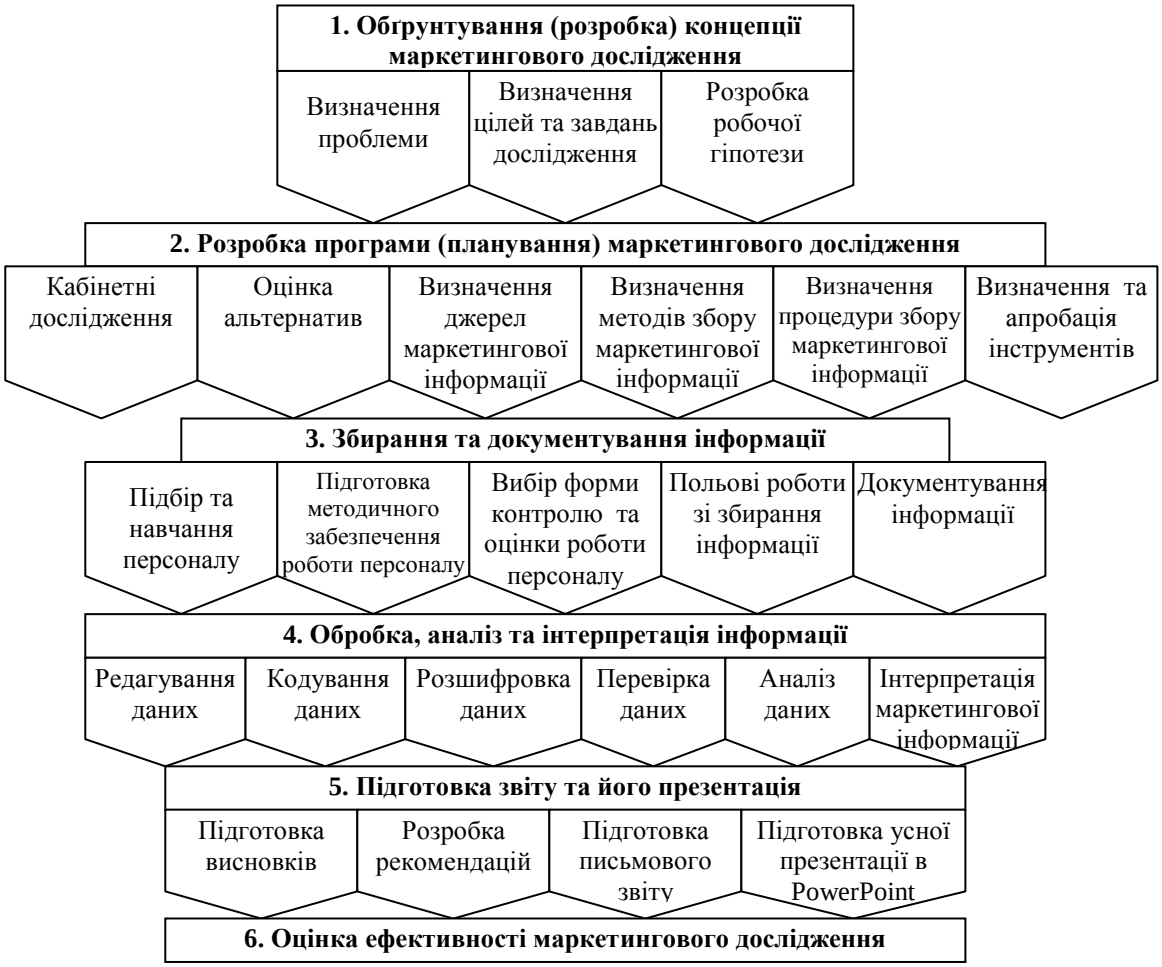


Рис. 4.1. Етапи маркетингових досліджень у муніципальному маркетингу

Запропонована на рис. 4.1 схема включає низку елементів, зумовлених специфікою муніципального маркетингу, в якому широко представлена палітра соціологічних досліджень, комплекс маркетингу якого відрізняється від комплексу споживчих товарів, напрямки досліджень орієнтовані на вивчення потреб достатньо різних цільових аудиторій (населення, підприємці, інвестори, відвідувачі, сторонні групи впливу), дослідження конкурентних переваг базується на рейтингових технологіях, внутрішнє середовище маркетингу оцінюється як потенціал міста тощо.

[563] Полторак В.А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. / В.А.Полторак. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.
[564] Войчак А. В. Маркетингові дослідження: навч.-метод. посіб. – К.: КНЕУ, 2001. – 119 с.
[565] Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження / Є.В.Крикавський, Н.С.Косар, О.Б.Мних, О.А.Сорока: навч. посіб. – НУ «Львівська політехніка» (Інф.-вид. Центр «Інтелект» + ІПДО), 2004. – 288 с.

Перший етап будь-якого маркетингового дослідження полягає в обґрунтуванні (розробці) концепції маркетингового дослідження. А. Ковальов[566] визначає концепцію маркетингового дослідження як детальний опис цілей та завдань, а також формування робочої гіпотези в межах певного дослідницького задуму. М. Нереш[567] цей етап маркетингового дослідження ділить на два (рис. 4.2): 1) визначення проблеми; 2) розробка підходу до вирішення проблеми. При визначенні проблеми необхідно враховувати мету дослідження[568], вихідну інформацію, необхідну інформацію та те, як вона буде використана при ухваленні рішення. При цьому проблема може розглядатися як «невідповідність поточного стану бажаному, перепони на шляху досягнення маркетингових цілей або ситуація, яка вимагає певних дій. … «пробіли» в знаннях, брак інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища»[569], відсутність інформації про дії конкурентів та поведінку споживачів.

Рис. 4.2. Класифікація маркетингових досліджень у муніципальному маркетингу за призначенням

Джерело: адаптовано автором за схемою, поданою Малхотром Нерешем[570]

[566] Ковалев А., Войленко В. Маркетинговый анализ : монография / А.И. Ковалев, В.В. Войленко. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2000. – С. 56.

[567] Малхотр Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. Marketing Research. An Applied Orientation / Нэреш К. Малхотра. – Издательство «Вільямс», 2002. – С.34.

[568] М. Нереш відзначає, що управлінська проблема полягає в пошуку відповіді на запитання «Що повинен зробити топ-менеджер?», а проблема маркетингового дослідження передбачає пошук відповіді на запитання: «Яка інформація необхідна та як її отримати найбільш ефективно?».

[569] Дурович А.П. Маркетинговые исследования в туризме : учеб. пособие / А.П. Дурович – СПб. : Питер, 2008. – С. 85

[570] Малхотр Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. Marketing Research. An Applied Orientation / Нэреш К. Малхотра. – Издательство «Вільямс», 2002. – С.35.

Поділ проблем на оперативні (повторювані) та специфічні (неповторювані) дозволяє визначити періодичність маркетингових досліджень: перші проводяться систематично, другі вимагають проведення спеціальних (глибинних) досліджень[571]. Розробка підходу до вирішення проблеми включає формулювання теоретичних рамок дослідження, аналітичних моделей, пошукових питань, гіпотез, а також визначення чинників, які можуть впливати на план дослідження.

Граф проблем передбачає визначення базової проблеми маркетингового дослідження або загальне визначення проблеми маркетингового дослідження (broad statement of the problem), що дозволяє бачити усі сторони проблеми. Конкретні компоненти проблеми маркетингового дослідження (specific components of the problem) або «каталог проблем»[572] вказують на ключові аспекти проблеми та формують чіткі дії при проведенні дослідження. Наприклад, муніципальна проблема полягає в тому, щоб виявити, що потрібно зробити, щоб підвищити відвідування міських свят. Загальна проблема визначається як збір інформації про відвідувачів міських свят. Каталог проблем включає демографічну інформацію, локальну інформацію, інформацію про дійсних та потенційних відвідувачів, інформацію про ставлення жителів до міських свят, інформацію про переваги споживачів тощо.

Визначення проблеми дозволяє визначити цілі та завдання маркетингового дослідження, а відтак його напрямки (табл. 4.2).

Цілі маркетингових досліджень у муніципальному маркетингу спрямовані на створення комфортних умов проживання та соціального добробуту населення, комфортних умов для відвідування, ведення бізнесу та інвестицій. Завдання маркетингових дослідження виражають пізнавальні та практичні потреби, задля яких проводилося дослідження, пояснюють мету, ведуть до її конкретизації, знижують невизначеність. Практична спрямованість маркетингових досліджень зумовлює конкретизацію пошукових завдань. Наприклад, вирішення проблеми відвідування міських свят визначає завдання маркетингового дослідження: виявити активність городян у відвідуванні міських святкових заходів; виявити причини відмови від відвідування міських свят і т.д. (детальніше п. 6.4).

---

[571] Малхотр Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. Marketing Research. An Applied Orientation / Нэреш К. Малхотра. – Издательство «Вільямс», 2002. – С. 86.

[572] Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження. / Є.В.Крикавський, Н.С.Косар, О.Б.Мних, О.А.Сорока: навч. посіб. – НУ «Львівська політехніка» (Інф.-вид. Центр «Інтелект» + ІПДО), 2004. – С. 21

Таблиця 4.2

Залежність між характером проблеми та цілями маркетингових досліджень у муніципальному маркетингу

Характер проблеми	Характер цілей	Приклади з муніципальної практики
Проблема не структурована, її природа не є визначеною.	Прояснити ситуацію, визначити чинники, що зумовлюють проблему, побудувати гіпотезу про можливі напрямки її вирішення.	Проблема утилізації сміття. На цей час не визначено, у чому полягають проблеми: у збиранні та сортуванні сміття, у технології переробки, в умовах здійснення комерційної діяльності, в отриманні побічних ефектів для міста, в муніципальній підтримці тощо.
Структура елементів, що викликали проблему, зрозуміла, невідомим є їх поточний стан.	Виявити основні характеристики та розподілити структурні елементи певного об'єкта на цей момент.	Проблеми реорганізації КЖРЕП. Зрозуміло, що настав час змінити форму управління житловим фондом міста, але не визначені механізми оцінки поточного стану конкретних об'єктів житлової нерухомості.
Структура елементів, що викликали проблему, зрозуміла, невідомим є стан взаємозв'язків між ними.	Встановити характер взаємозв'язків між окремими чинниками або явищами.	Хто відповідає за втрати енергії, води та тепла в кооперативних будинках, де власники квартир мають індивідуальні лічильники, сума показників яких не співпадає з колективним лічильником.
Відомі альтернативні шляхи вирішення проблеми.	Визначити (оцінити) найбільш ефективний шлях вирішення проблеми, яку доцільно реалізувати.	Проблема прозорості механізмів прийняття рішень на тендерах, аукціонах, конкурсах, що проводять муніципальні органи влади.
Необхідно дізнатися про майбутній стан об'єкта.	Необхідно спрогнозувати стан об'єкта або оцінити наслідки рішень у перспективі	Муніципальні проекти розвитку міста: благоустрій, міські свята, візуалізація, презентація тощо

Джерело: складено автором за навчальним посібником О.Дуровича[573] та власних напрацювань

Головною компонентою етапу обґрунтування (розробки) концепції маркетингового дослідження є «розробка та перевірка на практиці теоретичних гіпотез, виявлення й обґрунтування їх причинно-наслідкових зв'язків»[574]. Робоча гіпотеза (hypothesis) – це ймовірне припущення про суть проблеми, про структуру об'єкта, характер зв'язків між явищами, можливі шляхи, підходи та алгоритми вирішення проблеми, які можна перевірити шляхом проведення маркетингових дослідження. В основі гіпотези маркетингового дослідження лежить припущення, що пропонує можливі варіанти вирішення адекватно сформульованої проблеми та передбачати ймовірні наслідки їх реалізації. У процесі розробки концепції маркетингового дослідження формулюють одну чи декілька гіпотез (взаємовиключні, взаємодоповнюючі, описові, пояснюючі, нульові, альтернативні), які можна емпірично підтвердити чи заперечити. Якщо причинно-наслідкові зв'язки не встановлені, то необхідно розробити нову гіпотезу. Якщо інформації недостатньо і розробити унікальну гіпотезу неможливо, то приймається її формулювання як перефразовування питання

[573] Дурович А.П. Маркетинговые исследования в туризме : уч. пособ. / А.П.Дурович. – СПб. : Питер, 2008. – С. 86-87.

[574] Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження / Є.В.Крикавський, Н.С.Косар, О.Б.Мних, О.А.Сорока: навч. посіб. – НУ «Львівська політехніка» (Інф.-вид. Центр «Інтелект» + ІПДО), 2004. – С. 23.

дослідження.

Взаємозв'язки між проблемою маркетингового дослідження, пошуковими питаннями[575], гіпотезами, методологією дослідження та аналітичними моделями описані на рис. 4.3.

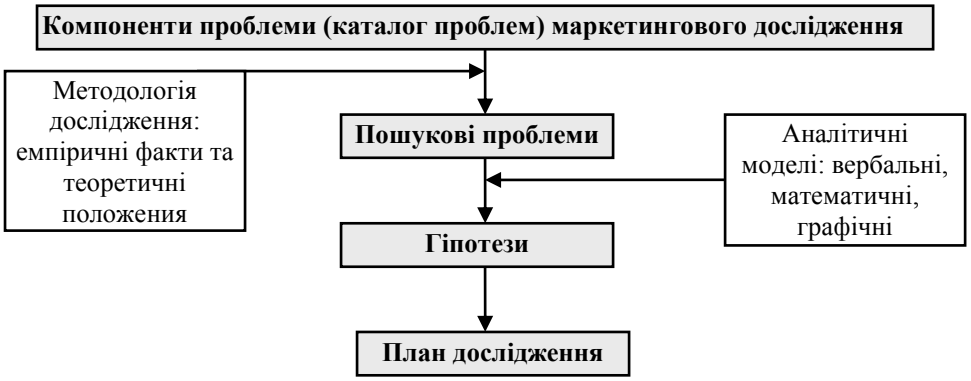


Рис. 4.3. Розробка плану дослідження та гіпотези

Джерело: складено автором на основі [576]

Висуваючи гіпотези, маркетолог тим самим пропонує змінні, які необхідно використовувати при розробці плану маркетингового дослідження.

На етапі планування маркетингового дослідження деталізують розроблений раніше хід виконання процедур необхідних для отримання потрібної інформації, визначають її джерела, методи, процедури та інструментарій збору. План маркетингового дослідження необхідний для того, щоб розробити план перевірки гіпотез, визначити можливі відповіді на пошукові питання і з'ясувати, яка інформація необхідна для ухвалення рішення. Виділяють пошукові та підсумкові дослідження (рис. 4.4).

Основне завдання пошукового дослідження (exploratory research) полягає в тому, щоб забезпечити розуміння суті проблеми, яка стоїть перед дослідником[577]. Пошукове дослідження використовують у тих випадках, коли потрібно визначити проблему точніше, виділити відповідні напрямки дії або додатково вивчити проблему перед розробкою підходу.

---

[575] Пошукові питання (Research Questions-RQs) уточнюють окремі компоненти проблеми, конкретизують каталог проблем і спрямовані на вирішення завдань маркетингового дослідження. Пошукові питання визначають коло конкретної інформації, яка буде потрібно для вирішення проблеми дослідження. Якщо в ході дослідження отримані відповіді на пошукові питання, то ця інформація є основою для прийняття управлінських рішень. В основі формулювання пошукових питань лежить методологія дослідження та аналітична модель. Для певного компоненту проблеми залежно від кількості завдань дослідження може існувати декілька пошукових питань.

[576] Малхотра Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. Marketing Research. An Applied Orientation / Нэреш К. Малхотр. – Издательство «Вільямс», 2002. – С.81

[577] Thomas T. Semon. «Marketing Research Needs Basic Research», Marketing News, March 14, 1996, p. 12.

Рис. 4.4. Профіль планів маркетингових досліджень

Підсумкове дослідження[578] (*conclusive research*) забезпечує поглиблене розуміння проблеми, його завдання полягає в тому, щоб перевірити певні гіпотези і дослідити певні взаємозв'язки. Підсумкове дослідження зазвичай більш формалізоване та структуроване, ніж пошукове, оскільки передбачає наявність великих, репрезентативних вибірок та кількісний аналіз отриманих даних. Як підсумкові, з погляду маркетингу, результати цих

[578]Hanjoon Lee, Jay D. Lindquist, Frank Acito, «Managers' Evaluation of Research Design and Its Impact on the Use of Research An Experimental Approach», Journal of Business Research, July 1997, p. 231-240.

досліджень є одночасно початковими даними для ухвалення управлінських рішень[579]. Так, зокрема, маркетингове дослідження, яке проводиться з метою визначення напрямків розвитку торгової мережі муніципального утворення (споживчого ринку)[580] могло б проводитися за таким алгоритмом: 1) виявлення територій, що пустують; 2) дослідження споживачів на виявлених територіях, 3) сегментація території за результатами дослідження; 4) оцінка виокремлених територій за певними критеріями (наявність доріг, аналогічних підприємств, інтенсивність людського потоку), 5) сегментація існуючих підприємств в даному муніципальному утворенні за певними ознаками; 6) дослідження підприємств, оцінка їх розміщення; 7) виявлення тенденцій розподілу підприємств у муніципальному утворенні за видами; 8) вироблення рекомендацій до залучення підприємств у «білі» зони. Результатом проведення маркетингових досліджень має стати розв'язання проблеми встановлення факту відсутності чи нестачі підприємств торгівлі певного профілю на території, виявлення та усунення причин цього.

Рис. 4.5. Етапи планування маркетингового дослідження в муніципальному маркетингу

На рис. 4.5 запропоновані етапи розробки плану маркетингового дослідження в муніципальному маркетингу.

[579] Малхотра Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. Marketing Research. An Applied Orientation / Нэреш К. Малхотр. – Издательство «Вільямс», 2002. – С.116

[580] Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика : монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – С.287.

Представлений план реалізації проекту маркетингового дослідження дозволяє розробити план перевірки гіпотези, вирішити завдання маркетингового дослідження, дати відповідь на пошукові запитання і виявити, яка інформація необхідна для прийняття рішення. У план маркетингового дослідження входить визначення джерел маркетингової інформації, методів, процедур та інструментів її збору, тобто тієї сукупності компонентів, яка формує маркетингову інформаційну систему (МІС) організації, у тому числі муніципальних органів влади. Маркетингова інформаційна система представляє собою цілісне технологічне, програмне та інформаційне середовище створення, обробки, аналізу, зберігання та розповсюдження інформації, необхідної для прийняття рішень в умовах змінного зовнішнього середовища. МІС (як елемент інформаційної системи міста) є засобом інформаційної підтримки муніципального управління з метою визначення можливостей міста; раннього виявлення можливих труднощів і проблем; виявлення сприятливих маркетингових можливостей; раціонального використання значних масивів інформації про муніципальний продукт, канали збуту, споживачів, конкурентів тощо; координації прогнозів, міських планів та програм; обробки й представлення інформації способом, що полегшує це використання особами, що ухвалюють рішення; оцінки виконання планів і реалізації стратегій міського розвитку. За Ф. Котлером, маркетингова інформаційна система складається з систем внутрішньої інформації, маркетингової розвідки, маркетингових досліджень та аналітичної маркетингової системи.

На рис. 4.6 нами запропоновано модифікацію МІС Ф. Котлера, адаптованої під потреби муніципального маркетингу.

Система внутрішньої інформації ґрунтується на внутрішніх джерелах даних муніципальних органів влади (звіт про виконання бюджету, звіт мера про соціально-економічні показники розвитку міста, звіти департаментів та відділів, експрес-доповіді, постанови, рішення, розпорядження тощо). Кожний департамент та відділ міської ради збирає та реєструє звернення громадян, запити депутатів міської ради, виконані роботи, надані послуги, витрати тощо. На основі інформації, що міститься в системі внутрішньої інформації, можна порівняти результати діяльності в різні тимчасові інтервали. Інформація, яку отримують на виході цієї системи, необхідна для ухвалення рішень, оперативного планування й контролю.

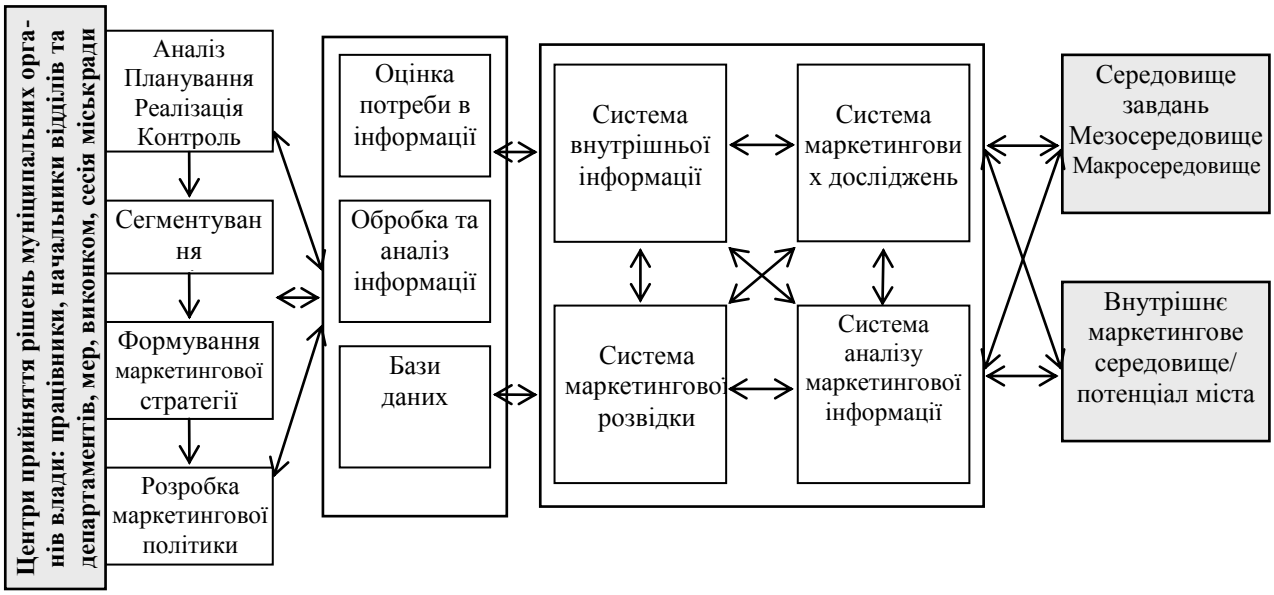


Рис. 4.6. Модель МІС муніципальних органів влади

Система маркетингової розвідки (система спостереження за зовнішнім середовищем) формує інформацію про динаміку зовнішнього середовища. Система маркетингової розвідки отримує інформацію з різних джерел – від працівників, населення, підприємців, інвесторів, туристів, відвідувачів, конкурентів, постачальників та посередників, а також з різних друкованих видань. Нетрадиційним (і до сьогодні недостатньо використовуваним) джерелом такої інформації є комп'ютерна мережа Internet, яка надає величезні можливості в плані збору і систематизації інформації. Система спостереження за зовнішнім середовищем включає відстеження змін у законодавстві, економічному стані країни/регіону, рівня доходів громадян, змін у технології виробництва товарів компаній, розміщених у місті, появу нових муніципальних технологій та появу у конкурентів нових складників муніципального продукту тощо. Всі ці параметри можуть вплинути на міську економіку, тому необхідно своєчасно їх розпізнавати та коректувати діяльність відповідно до їх зміни.

Система маркетингових досліджень передбачає їх проведення з участю фахівців. У завдання цієї системи входить виявлення та опис маркетингових проблем, проектування, розвиток й оцінка заходів, моніторинг та контроль маркетингу, оцінка потенціалу міста, визначення характеру міських ринків, сегментування міських цільових аудиторій, позиціонування міста, аналіз цінового іміджу міста, інвестиційної привабливості міста, умов ведення бізнесу та умов проживання населення, виявлення рівня їх задоволеності муніципальними послугами, дослідження зміни ціннісних

орієнтирів городян, ставлення жителів до різних аспектів діяльності муніципальних органів влади, вивчення громадської думки, бенчмаркінг муніципального продукту конкурентів тощо. Функціонування цієї системи забезпечують застосуванням методів збору первинної інформації та прийомів добору вторинної інформації. Маркетингові дослідження можуть виконувати маркетингові відділи, департаменти міської ради або сторонні організація відповідного профілю.

Аналітична маркетингова система передбачає розробку моделей та здійснення технічного аналізу маркетингової інформації та процесу прийняття рішень муніципальними органами влади. Система аналітичного маркетингу складається з банку або бази даних, статистичного банку та банку моделей. Банк даних містить первинну інформацію. Сучасні інформаційні технології дозволяють структурувати бази даних за центрами прийняття рішень: відділ, департамент, мер, виконком, міська рада. Статистичний банк складають статистичні методи обробки первинних даних з метою їхнього подальшого аналізу. Крім елементарних статистичних прийомів обробки інформації, сюди входять і методи багатофакторного аналізу. Банк моделей представляє собою комплекс математичних моделей поведінки муніципальних органів влади (моделі формування тарифів на комунальні послуги, формули ціноутворення на товари «продуктового кошику», формування міських програм розвитку тощо).

Злагодженість у функціонуванні усіх чотирьох підсистем МІС дозволяє висвітлити всі процеси та події, які відбуваються в місті та поза ним, і слугують незамінною основою для розробки міських стратегій. На рис. 4.7 запропоновано етапи формування ефективної МІС міста. Особливістю маркетингової інформаційної системи, наприклад, Чернівецької міської ради є значна кількість інформаційних потоків які проходять через неї. Внутрішні інформаційні потоки у міській раді мають лінійно-функціональну структуру, оскільки формуються на різних рівнях управління міською радою і розподіляються згідно з функціональним призначенням між відділами міської ради та приналежними до них установам. Так міський голова та депутати міської ради формують програми діяльності, які корегують і розподіляють по підрозділах. Інформаційні потоки з відділів проходять фактично зворотній шлях, з поправкою на те, що частково йде відгалуження інформаційного потоку до архівного відділу міської ради

Рис. 4.7. Етапи формування ефективної МІС міста

Маркетингові дослідження, з одного боку, є інструментом отримання інформації, з іншого – самі потребують вторинної та первинної інформації. Вторинна маркетингова інформація не створюється у процесі цього маркетингового дослідження, вона вже існує у певному готовому вигляді, вже використовувалася або може бути використана в інших дослідницьких процесах. Вторинні дані (secondary data) – це дані, які вже зібрані для інших цілей і включають інформацію, отриману із засобів масової інформації, мережі Інтернет, з комерційних та урядових джерел, консалтингових фірм, комп'ютерних баз даних. Вторинні дані є економним і швидким джерелом базової інформації, а їх аналіз є передумовою збору первинних даних (primary data), адресованих для цілей конкретного маркетингового дослідження. Ф. Котлер[581] наводить приклад збору вторинної інформації при вирішенні муніципалітетом проблеми активізації комерційної переробки сміття: вивчення внутрішніх даних про комерційних клієнтів та їх поточні показники переробки сміття, а також про сегментацію їх клієнтів; пошук журнальних статей та звітів інших організацій стосовно дослідження перепон, з якими зустрічаються підприємства

[581] Котлер Ф., Ли Н. Маркетинг для государственных и общественных организаций / пер. с англ., под ред., С.Г.Божук. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.

з утилізації відходів; ознайомлення з досвідом інших організацій, які використовують стратегії екологічного виховання, надання нових послуг та пропозиції стимулів та антистимулів. Джерела вторинної інформації дають досліднику доступ до величезних масивів даних, і перед ним постає проблема їх вибору (рис. 4.8).

Рис. 4.8. Алгоритм обґрунтування джерел вторинної інформації

Складено автором на основі етапів, запропонованих Є. Голубковим

Якщо зібрати необхідну інформацію власними силами неможливо, то необхідно розглянути варіант звернення до спеціалізованих агентств[582], але для органів міської влади України така процедура практично неможлива через надмірну бюрократизацію тендерних процедур. Як результат, рішення, які приймаються в органах місцевої влади, часто базуються на недостовірній, неякісній вторинній інформації, що в принципі є справедливим і стосовно первинної інформації.

Первинна маркетингова інформація – дані, які зібрані спеціально для конкретного дослідження. Основні методи збору первинної інформації запропоновані на рис. 4.9.

Якісні методи дослідження спрямовані на отримання даних стосовно глибинної мотивації споживача, розгорненої інформації про предмет дослідження. Якісні методи припускають збір

[582] Досить успішно в цій сфері функціонує «бюро вирізок» – комерційні організації, які збирають та систематизують інформацію практично з усіх друкованих джерел – газет, журналів, дайджестів тощо, а також з радіо-, теле- та Інтернет-джерел. Інформація може збиратися на замовлення клієнта за визначеними ним напрямком та тематикою. У сучасних умовах бюро вирізок використовує інформаційні технології для формування баз даних, прийоми контент-аналізу (кількісного методу аналізу документів) для роботи з електронними бібліотеками, соціальними мережами, пошуковими системами. Також такі бюро готують спеціальні тематичні підбірки, своєрідні інформаційні досьє за найчастіше запитуваними напрямками.

інформації у вільній формі; вони фокусуються не на статистичних вимірюваннях, а базуються на розумінні, поясненні та інтерпретації емпіричних даних, є джерелом формування гіпотез і продуктивних ідей. Завдання методів якісних досліджень полягає в отриманні розвідувальних даних, а не в кількісному розподілі думок, відповідають не на запитання «скільки», а на запитання «що», «як» і «чому». Проектні та стимулюючі технології якісних досліджень допомагають муніципальним органам влади розкрити мотиви, установки, відносини, переваги, цінності, ступінь задоволеності цільових аудиторій (населення, підприємців, інвесторів, туристів) стосовно муніципального продукту або територіального бренду.

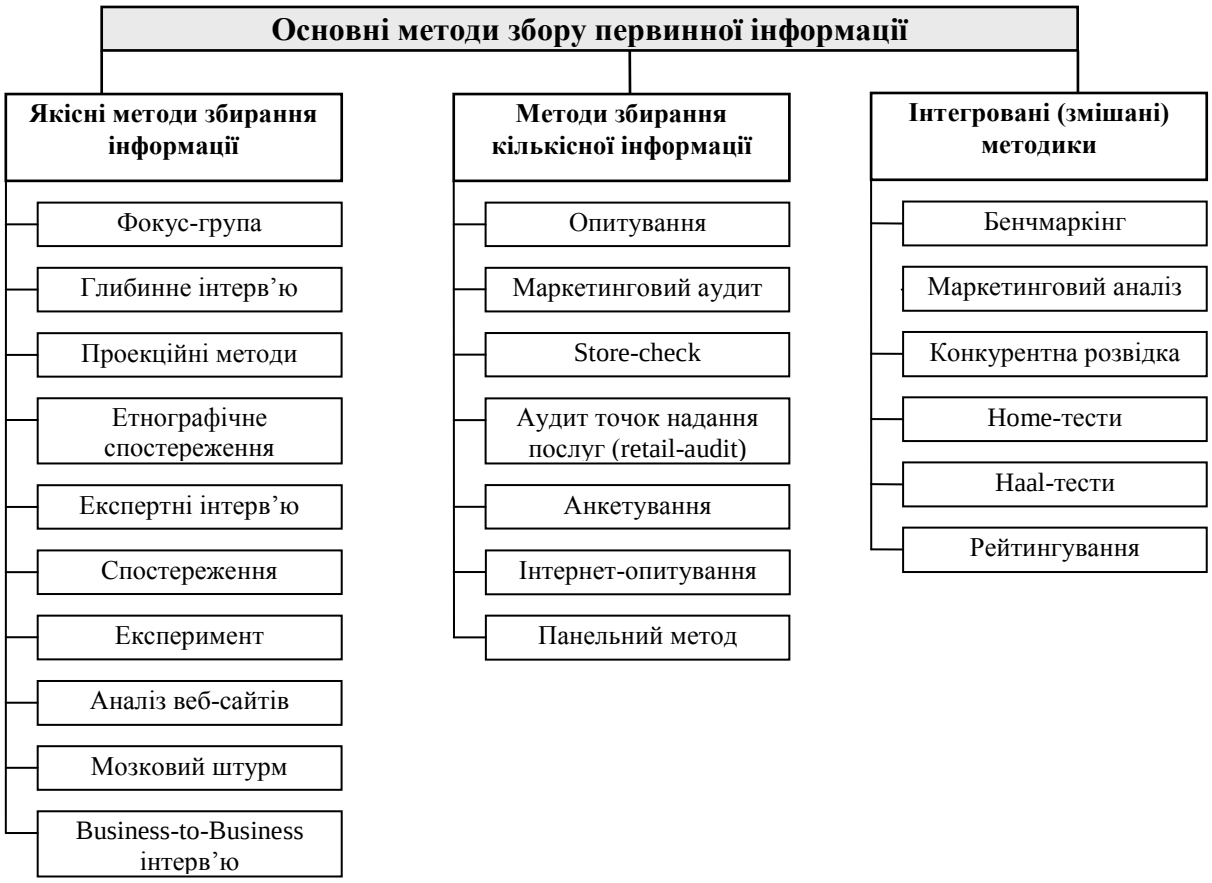


Рис. 4.9. Класифікація маркетингових досліджень за методом збору первинної інформації

Застосування цих методів вимагає професійних підходів, збір даних повинен здійснювати висококваліфікований фахівець в області маркетингу у взаємодії з професійним психологом. У муніципальному менеджменті та маркетингу такі методи є ефективними у випадку, якщо потрібно: отримати глибинне розуміння моделей споживання, купівельної поведінки та чинників, що визначають вибір споживача; його звичок, переваг (чому матері

гуляють з дітьми саме в цьому сквері, чому населення не користується новозбудованою ковзанкою, чому є низьким рівень відвідування міської події); вивчити процес ухвалення рішень про користування муніципальною послугою жителем, про розміщення інвестицій у місті, про відвідування міста (дослідити як турист вибирає маршрут чи тур); описати ставлення споживача до міста, до його продуктів, яким для нього є бренд, репутація, імідж міста, муніципальних підприємств (наприклад, водоканал у більшості споживачів асоціюється з організацією, яка покриває свої втрати за рахунок споживача, вводячи їх у тарифи); оцінити ступінь задоволеності муніципальним продуктом.

Для міських органів влади (через бюджетні обмеження) актуальними є якісні дослідження, спрямовані на розробку нового муніципального продукту. В Україні тривалий час спостерігалися тенденції створення муніципального продукту переважно для малозабезпечених громадян та для девіантних груп (притулки, соціальні їдальні), що викликає обурення активної частини населення, яка вважає себе основним платником податків і тому претендує на отримання якісних громадських благ – міські досугові центри, дитячі майданчики, променадні маршрути (пішохідні, велосипедні), басейни, спортивні майданчики тощо. Дослідження дають змогу виявити цінність муніципального продукту для певної цільової аудиторії, визначити та уточнити стратегії позиціонування. Наприклад, відкриття притулку для бездомних можна позиціонувати і як формування безпечного середовища проживання для інших громадян міста.

Креативний розвиток міста, формування міського (територіального) бренду також базуються на якісних дослідженнях. На етапах розробки стратегічних планів розвитку міста вони дають можливість: оцінити концепцію бренду; генерувати ідеї щодо концепції позиціонування бренду; генерувати ідеї щодо креативного втілення стратегічних концепцій; провести оцінку елементів маркетингової комунікації (назва, логотип, упаковка, рекламні матеріали тощо); вибрати найбільш успішний варіант виконання реклами, логотипу. Для тестування можуть бути запропоновані альтернативні варіанти візуальних, текстових та інших елементів конкретного виконання вже створеної реклами.

Кількісні дослідження спрямовані на отримання кількісної інформації про великий масив об’єктів дослідження (населення, туристи, підприємства). Головним завданням кількісних досліджень

є отримання числової оцінки муніципальних процесів або реакції респондентів на конкретну подію. Такі дослідження застосовують, коли необхідні точні, статистично надійні кількісні дані. В основі методик кількісних досліджень завжди лежать строгі статистичні моделі, що використовують великі вибірки. Результати кількісних досліджень статистично достовірні, їх можна екстраполювати (поширювати, узагальнювати) на все населення міста, регіону або на ту групу, на яку направлено дослідження.

На основі результатів кількісних досліджень можна розраховувати необхідні обсяги муніципального продукту, формувати ціни та тарифи, параметри продукту, знаходити незайняті ніші ринку і т.д. Основна заслуга кількісних досліджень для муніципальних органів влади в тому, що вони знижують ризик ухвалення неправильних рішень і вибору неточних параметрів планування при обмежених місцевих бюджетах.

Сучасні методики передбачають дослідження об'єкта з різних боків і на основі різних інструментів. У результаті поведінка міських цільових аудиторій досліджується не тільки з погляду економіки, але й з погляду управління, соціології, психології, етнографії, антропології. Особливо популярними стають онлайн-дослідження[583], які базуються на інтегрованих методах збору даних – онлайн-панелях. Для врегулювання нової форми маркетингових досліджень міжнародна професійна асоціація дослідницьких компаній ESOMAR опублікувала «Керівництво з проведення маркетингових і соціологічних досліджень у мережі Інтернет» та «26 питань ESOMAR», на які має відповісти клієнту кожен постачальник рішень в області онлайн досліджень[584].

Одним з центральних питань маркетингових досліджень є їх бюджет (часовий, фінансовий, кадровий тощо), обмеження якого формують його вибірковий характер. Вибіркові дослідження передбачають відбір частини цілого, а характеристики, отримані

[583] Учасниками онлайн досліджень можуть бути відвідувачі веб-сайтів – жителі, інвестори, підприємці, туристи, відвідувачі міста (при наявності баз даних з адресами електронної пошти), але, як показує світовий досвід, найчастіше онлайн дослідження проводять з використанням так званих «онлайн панелей». Онлайн-панелі представляють собою спільноти людей, які дали згоду на регулярну участь у маркетингових дослідженнях онлайн. Кожен учасник свідомо реєструється в панелі на спеціальному Інтернет-порталі, надаючи про себе різні соціально-демографічні та споживчі дані, а також отримує компенсацію за участь у вигляді грошової винагороди або призів. Онлайн панелі бувають двох основних видів: споживчі панелі (B2C) та Бізнес-панелі (B2B). Споживчі панелі можуть бути як загальні, так і спеціалізовані, наприклад, панелі відвідувачів міських подій, мам з дітьми до 3-х років, вагітних жінок, жителів певного міського району, споживачів комунальних послуг, споживачів місцевих екологічних продуктів і так далі. Бізнес панелі зазвичай поділяються за галузями та ступенем впливу їх учасників на прийняття рішень про закупівлю товарів або послуг для міських програм.

[584] http://www.esomar.org/uploads/pdf/professional-standards/26questions.pdf

відносно цієї частини, екстраполюють на усю сукупність об'єктів маркетингового дослідження (генеральну сукупність).

Ф. Котлер описує шість основних типів вибірки та ілюструє їх на прикладах, які відносяться до діяльності міського досудового (розважального) центру, який організовує групи здоров'я для пенсіонерів, ми їх доповнюємо прикладами, пов'язаними з організацією міських подій (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Типи вибірки в муніципальному маркетингу

Тип вибірки	Групи вибірки	Приклад Ф. Котлера стосовно організації груп здоров′я для пенсіонерів	Приклад стосовно ставлення населення до проведення міських свят[585]
Проста випадкова вибірка	Усі члени популяції мають шанс попасти у вибірку	Імена вибираються з міського телефонного довідника, дзвінки тільки людям старшого віку	Опитування здійснюється на вулицях міста незалежно від характеристики респондента
Рівнева випадкова вибірка	Популяція ділиться на взаємно неперехресні групи (вікові, статеві), і в кожній групі береться вибірка	Береться вибірка людей у віці 60-64 роки для порівняння з вибіркою осіб у віці 75-84 роки	Береться вибірка людей у вікових групах і порівнюється між собою.
Гніздова випадкова вибірка	Популяція ділиться на взаємно неперехресні групи (за локальною ознакою), і в кожній групі береться вибірка	Одна вибірка робить серед тих осіб, хто проживає на півночі, а інша – на південь від центру.	Вибірка робиться окремо для: жителів міста; жителів області; приїжджих з інших областей; іноземців.
Зручна невипадкова вибірка	Дослідник обирає найбільш доступних членів популяції	Пенсіонери, які вже відвідують центр, беруть участь у його заходах.	Студенти вищих навчальних закладів міста, працівники міської ради.
Вибірка на основі оціночних суджень	Дослідник обирає членів популяції, які потенційно спроможні надати точну інформацію.	Уточнення списку у лікарів, які рекомендують заняття своїм пацієнтам, або яких могла б зацікавити пропозиція.	Уточнення списку в організаторів та співорганізаторів міської події. Опитування учасників дійств, вболівальників, волонтерів.
Вибірка на основі квот (пропорційна вибірка)	Дослідник знаходить та опитує задану кількість людей в кожній з декількох різних категорій.	Фокус-групи складаються таким чином, щоб у кожній було мінімум 3 особи і усі учасники мали різні доходів.	Групи складаються відповідно до демографічного та соціального профілю жителів міста.

Джерело: складено автором за книгою Ф. Котлера та власних напрацювань[586]

На третьому етапі маркетингового дослідження відбувається збір інформації – процес, який маркетологи називають «польові роботи». Необхідно розробити план польового дослідження: визначити, хто буде проводити дослідження (спеціалізована фірма або самостійне проведення), визначити основні дати (термін проведення, період найму персоналу для опитування, дати бесід, термін завершення), обрати форму проведення, зафіксувати точки проведення опитувань, місця засідання фокус-груп, маршрути тощо. Збір даних здійснюють у польових умовах, як у випадку особистого

[585] Результати дослідження представлені у п.6.4.

інтерв'ю (у будинках за місцем проживання, в місцях покупок або за допомогою комп'ютера), з офісу за допомогою телефону (телефонні або комп'ютерні інтерв'ю), поштою або за допомогою електронних засобів. Належний відбір, навчання, контроль і оцінка співробітників мінімізує помилки при зборі даних. Результати анкетувань та опитувань, які проводять на місці надання послуги і які опрацьовують (збирають, систематизують) самими надавачами муніципальних послуг, часто є спотвореними та необ'єктивними. Для підвищення ефективності дослідження доцільним є використання ресурсу незалежних дослідницьких фірм. Фінансові обмеження мерія може оминути шляхом введення декількох своїх запитань в анкету фірми в обмін на дозвіл поставити тимчасові робочі місця на вулицях міста. Є можливим також залучення фахівців спеціалізованих кафедр ВНЗ.

На етапі підготовки даних та їх аналізу відбувається відбір даних, редагування, кодування інформації (технічна процедура позначення даних спеціальними символами), складання таблиць, розшифровка, перевірка та оцінка даних. Кожну анкету або форму спостереження перевіряють або редагують і, якщо необхідно, коректують. Кожній відповіді на запитання анкети привласнюють числові або буквені коди. Дані анкет розшифровують або вводять безпосередньо в комп'ютер. Перевірка дає можливість упевнитися, що дані з оригіналу анкети розшифровані точно. У спеціальній літературі[586] описано широкий арсенал економіко-математичних методів та моделей, які можуть допомогти досліднику максимально точно інтерпретувати дані, зробити певні висновки та сформулювати рекомендації. Найбільш розповсюджені в маркетингових дослідженнях методи аналізу інформації можна об'єднати в три групи – описові дослідження, дослідження залежностей, дослідження взаємозв'язків (табл. 4.4).

Є. Крикавський[587] застерігає про необхідність ідентифікації помилок у маркетингових дослідженнях і, посилаючись на праці інших авторів[588], пропонує враховувати вибіркові помилки або помилки репрезентативності (випадкові та систематичні) та

[586] Лугінін О. Статистика: підручник. – 2-е вид., переробл. та доп. / О.Лугінін. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 608 с; Мармоза А.Т. Статистика: підручник / А.Мармоза. – К.: КНТ, 2009. – 896 с.; Общая теория статистики. – 5-е изд., перераб. и доп. / И.Елисеева, М.Юзбашев – М: Финансы и статистика, 2008 . – 665 с.; Балинова В.С. Статистика в вопросах и ответах: уч. пособие / В.С. Балинова – М.: ТК. Велби, 2004. – 344 с.

[587] Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження / Є.В.Крикавський, Н.С.Косар, О.Б.Мних, О.А.Сорока: навч. посібн. – НУ «Львівська політехніка» (Інф.-вид. Центр «Інтелект» + ІПДО), 2004. – С. 87.

[588] Голубков Е.П. Маркетинговые исследования (теория, практика, методология) / Е.П.Голубков. – М.: Финпрес, 1998. – С. 139.; Статистические методы анализа экономической динамики // Ученые записки по статистике. – Т.46. – М.: Наука, 1983.

невибіркові помилки (помилки осіб, які збирали дані, помилки респондентів, спеціальні та неспеціальні помилки).

Таблиця 4.4

Методи аналізу інформації в муніципальному маркетингу

Метод аналізу та його суть	Приклади постановки питання в муніципальній практиці
І ГРУПА. ОПИСОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ	
Групування – об'єднання отриманої інформації в групи, які характеризуються однаковими ознаками.	Хто є основними відвідувачами міських парків? Які доходні групи населення є основними відвідувачами міського досудового центру?
Розрахунок величин, що описують загальний стан та розвиток досліджуваних сукупностей – середня величина, мода, медіана, розподіл частот, розмах варіації, середнє квадратичне відхилення.	Скільки в середньому перебуває турист у місті? Скільки сміття в середньому викидає один житель міста? Який розподіл туристів за одноденними витратами в місті? Залежність приватних інвестицій від муніципального внеску у будівництво міського басейну? Якою має бути участь міської ради у фінансуванні гранту, якщо це є умовою його отримання? Що привабить на міські свята городян середнього віку? Хто найчастіше, а хто найменше відвідує міський парк?
ІІ ГРУПА. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАЛЕЖНОСТЕЙ.	
Кореляційно-регресивний аналіз – визначає наявність, форми та ступінь взаємозв'язку між незалежними та залежними змінними. Якщо при аналізі використовується одна незалежна змінна, то мова йде про просту регресію. Виявлення впливу декількох змінних – це складна регресія.	Якою буде тривалість перебування туриста в місті залежно від кількості туристичних об'єктів? Як залежить відвідуваність міських місць відпочинку від сімейного становища та складу сім′ї? Як зміниться стан оплати комунальних послуг залежно від кількості платіжних терміналів? Скільки готові доплачувати батьки за шкільні обіди у випадку введення в раціон великої кількості фруктів?
Варіаційний аналіз призначений для перевірки факту суттєвості впливу зміни чинника на незалежні змінні.	Чи впливає місце розміщення абонентного відділу водоканалу на обсяг комунальних платежів? Чи впливає наявність інформаційних вивісок на туристичну активність відвідувачів?
ІІ ГРУПА. ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ	
Кластерний аналіз – це об'єднання даних у групи, кластери так, щоб відмінності між об'єктами кожного кластеру були мінімальними, а між самими групами – суттєвими.	Які групи міських цільових аудиторій можна виділити? За якими критеріями можна віднести підприємство до певного кластера? Які групи городян можна виділити на основі критерію «стиль життя»? Які типи споживачів користуються інформацією з міського веб-сайту?
Дискримінантний аналіз полягає в аналізі відмінностей між групами на основі комбінації змінних.	Чи можна вважати особу певного віку, з певним рівнем доходу, освітою потенційним відвідувачем міського свята? Чи можна віднести певну людину до того чи іншого сегмента споживачів муніципальних послуг?
Факторний аналіз використовується для дослідження взаємозв'язку з метою виділення найсуттєвіших чинників впливу.	Чи можна визначити основні характеристики привабливості міста для туристів? Які чинники впливають на рішення городянина не відвідувати міське свято?

Джерело: складено автором за принципом О.Дуровича[589]

Інтерпретація та представлення результатів кількісних методів, на думку фахівців, потребує залучення професійних дослідників та спеціального програмного забезпечення. Для маркетингових досліджень можуть бути використані програмні засоби для управління корпоративними системами, які містять модулі управління маркетингом: R/3, BAAN, Scala, Галактика та

[589] Дурович А.П. Маркетинговые исследования в туризме / А.П.Дурович. – СПб. : Питер, 2008. – С. 86-87

спеціалізовані програми «БЭСТ-Маркетинг», «КОБРА» (комплекс опрацювання анкет), «ДА-система», статистичні пакети SAS, «Statistica», SPSS, програма Marketing Expert та ін. Можуть застосовувати й спеціальні програми, розроблені для розв'язання конкретних маркетингових завдань, базові програмні засоби (електронні таблиці в редакторі Excel).

На останньому етапі готують письмовий звіт, представляють рекомендації та готують презентацію, що забезпечує візуалізацію[590] результатів дослідження. Етапи проведення та результати маркетингових досліджень формують у письмовий звіт з визначенням цілей, завдань, пошукових питань робочої гіпотези, описом методів та плану дослідження, процедур збору даних та їх аналізу, формулюванням результатів, висновків та рекомендацій. Звіт повинен бути лаконічним, зрозумілим, не містити великої кількості спеціальних термінів, отримані висновки повинні бути представлені у вигляді, зручному для використання при ухваленні управлінських рішень. Досить популярною методикою візуалізації результатів дослідження є презентація, виконана в програмі «*Microsoft Office PowerPoint*». Ця програма, призначена для створення та проведення презентацій, досить поширена, оскільки є частиною *Microsoft Office*, ліцензовану версію якої використовують органи місцевого самоуправління. Презентація з використанням слайдів з таблицями, цифрами, діаграмами, рисунками підвищує комунікаційну проникненість та посилює вплив на аудиторію.

Муніципальний маркетинг повинен об'єднувати та інтегрувати всі види управлінської діяльності, які ґрунтуються на виявленні та врахуванні потреб та інтересів як всього суспільства в цілому, так і усіх міських цільових аудиторій. Це можливо тільки в тому випадку, якщо управлінські системи будуть здатні проводити маркетингові дослідження з метою виявлення очікуваних наслідків етапів прогнозованих циклів у соціально-економічному і політичному середовищі та обирати пріоритетні напрями цих досліджень. В першу чергу необхідно переосмислити підхід до населення, його варто розглядати не тільки як джерело трудових ресурсів, а як клієнта, споживача, активного суб'єкта міської економіки та місцевого самоуправління. Метою муніципального управління є, перш за все, задоволення пріоритетних потреб жителів.

Традиційна система статистичних спостережень вже не гарантує достатньої глибини досліджень специфічних особливостей

[590] Наочність

економічних та соціальних процесів у містах, адже відсутність інституту прописки, в її колишньому вигляді, та відсутність тотального контролю за переміщенням населення спотворює статистичні дані, неможливо правильно оцінити потреби в муніципальних продуктах: число місць у дитячих садках та школах, число необхідних ліжок у лікарнях, оцінити відповідність потужностей ЖКГ потребам фактичного населення міста. Для більш об'єктивної оцінки потреб, інтересів, вимог міських цільових аудиторій на доповнення до статистичних показників необхідно використовувати спеціальні обстеження, опитування населення (держкомстат також долучився до вказаних процесів і тепер проводить низку цікавих досліджень, наприклад, «Самооцінка доходів домогосподарства», «Доступ домогосподарств до Інтернету». Анкетування для обстежень ділової активності підприємств). Фахівці з муніципального управління[591] доходять до розуміння того, що найбільш важливим напрямком еволюції методології муніципальних маркетингових досліджень є розширення кола чинників, повніший облік місцевих особливостей, інтересів і потреб населення, використання багатокритеріальних підходів до оцінки раціональності розвитку промислової та непромислової сфер міста. Абсолютно новими для міст є дослідження та прогнозування процесів формування муніципальних ринків праці, житла, послуг освіти та охорони здоров'я тощо. Активність муніципалітетів у сфері інформаційній індустрії також є управлінською інновацією, яка веде не просто до окремих удосконалень, а до формування нових моделей діяльності, що відрізняються вищою питомою вагою творчих операцій при розробці та реалізації рішень в органах місцевої влади.

Таким чином, маркетингове дослідження в муніципальному маркетингу – це систематичний та об'єктивний процес пошуку, збору, обробки даних, аналіз результатів, узагальнення висновків та розробка рекомендацій для прийняття тактичних та стратегічних рішень у системі муніципального управління. Маркетингові дослідження в муніципальному маркетингу базуються як на загальних методичних підходах теорії маркетингу, так і на власних, специфіка яких зумовлена: бюджетними обмеженнями та необхідністю залучення волонтерів та освітніх установ; широким колом чинників зовнішнього середовища міста та територій будь-якого іншого рівня; необхідністю врахування історичних, етнічних, економічних,

[591]Морозова Г.А. Муниципальный маркетинг: учебное пособие / Г.А.Морозова. – Н.Новгород: Волго-Вятская академия государственной службы, 1999. – 65 с.

соціальних особливостей міста; інтересів та потреб достатньо широких та складноструктурованих цільових аудиторій; багатокритеріальним підходом до оптимізації та раціоналізації виробничої та невиробничої сфери міста; новими напрямками маркетингових досліджень, наприклад, оцінка міських програм, умов здійснення підприємницької діяльності в місті, ситуації на міському ринку, опитування стосовно ролі торговельно-розважальних центрів, якості надання муніципальних послуг та їх асортименту, побажань, намірів, ставлення жителів міста до різних сфер міського життя, тематики та форми проведення міських свят, кон'юнктури на ринку освітніх або медичних послуг, ринку комерційної та некомерційної нерухомості, відвідуваність міських заходів тощо. Варто наголосити, що маркетингові дослідження у муніципального маркетингу мають «гіперінтерактивний» характер: передбачають коригування після уточнень, апробацію прийнятих рішень чи організацію робіт, є надзвичайно інноваційними, гнучкими та мобільними.

4.2. Адаптовані методики дослідження середовища муніципального маркетингу

При дослідженні маркетингового середовища основними завданнями є: вибір методики та встановлення можливості її застосування для вибраного об'єкта дослідження; адаптація методики, враховуючи специфіку об'єкта дослідження; аналіз досвіду застосування вибраних (чи подібних до них) методик дослідження конкретних проблем у минулому (ретроспективний зріз); збір вихідних даних, опрацювання зібраного масиву інформації; розробка гіпотез та прогнозів щодо трендів розвитку певних подій та явищ, їх перевірка; перевірка правильності отриманих результатів та розробка методології їх врахування та застосування; подальше уточнення отриманих даних та вибір методів поправок для врахування можливих упущень та недоліків у майбутньому.

Як метод вибору маркетингових стратегій[592] розвитку міста найбільш поширеним є SWOT-аналіз, який дозволяє структуризувати чинники та явища різних рівнів середовища міста на чотири категорії: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) та Threats (Загрози). SWOT-

[592] Момент альтернативності в стратегії забезпечує не тільки відповідність змістовного поняття «стратегія» його конкретному втіленню, але й результативність за рахунок концентрації ресурсів у пріоритетному напрямку, а також дозволяє відмежовувати реалізацію довготермінові ініціативи від поточної діяльності муніципалітету.

аналіз[593] присутній у процедурах розробки будь-яких стратегій як окремих організації, так і міст та регіонів, оскільки дає можливість зібрати, проаналізувати та інтерпретувати великі масиви інформації та актуальних даних, виявити власні резерви та ризики, ідентифікувати можливості та загрози зовнішнього середовища та простежити тенденції, за яких місто може сформувати конкурентні переваги. SWOT-аналіз робиться під певну стратегічну мету, він не може бути абстрактним. Як додаткові інструменти аналізу використовують кабінетні дослідження і безпосереднє спостереження; STEEP-аналіз; конкурентний аналіз; інтегральну оцінку потенціалу міста; метод моделювання; бенчмаркінг; експертний метод; метод агрегування; метод рейтингування; групові обговорення тощо.

К. Фляйшнер та Б. Бенсусан[594], оцінюючи методи та способи стратегічного аналізу, виділили переваги та недоліки SWOT-аналізу (табл. 4.5).

Г.Монастирський[595] вказує ще на деякі недоліки SWOT-аналізу, які зумовлені специфікою муніципального управління: робочі групи експертів і модератори подають своє бачення проблем і потенціалу муніципального утворення економіки, значно активізуючи суб'єктивний чинник; елементи, які закладають у технологію проведення SWOT-аналізу, у кожному випадку різні, оскільки група розробників стратегії самостійно створює список напрямків, аналіз яких, можливо, не враховує (або не повністю враховує) всі чинники життєдіяльності муніципальної економіки; суб'єктивний чинник поглиблює неможливість проведення порівняльного аналізу досягнутого рівня розвитку конкретного муніципального утворення з іншим; отримані результати аналізу не дозволяють ухвалити чіткі рішення із реалізації стратегії, оскільки кількісні характеристики плюсів і мінусів за кожним напрямком не враховують. Учений пропонує для вирішення вищезгаданих проблем проводити стратегічний аналіз максимально формалізовано, орієнтуючись на необхідність стійкого розвитку

[593]У 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор Кенет Ендрюс уперше публічно озвучив акронім SWOT. Він висунув припущення, що методологія – це правильний підхід до визначення стратегії на незрозумілому ринку і кращий спосіб залучити сильні сторони організації для використання можливостей та захистити свої сильні та слабкі сторони від загроз. Модель більше 30-років активно вивчають студенти старших курсів ВНЗ, вона є обов'язковим елементом підготовки магістрів з економіки.

[594] Фляйшнер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К.Фляйшнер, Б.Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – С. 130.

[595] Монастирський Г.Л. Стратегічний аналіз економічного розвитку муніципальних утворень: методичний підхід / Г. Монастирський // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 5. – С. 137-140.

муніципального утворення.

Таблиця 4.5

Оцінка можливості використання методу SWOT-аналізу в муніципальній сфері

Переваги	Недоліки	Висновки по методу
Найбільш розповсюджений та широковідомий метод ситуаційного аналізу.	Не формує зрозумілих та чітких стратегічних рекомендацій, не дає конкретних відповідей.	*Метод орієнтований на майбутнє.* Вимагає регулярної повторної перевірки внаслідок зміни властивих для міста чинників і досягнення організаційних удосконалень.
Працює однаково успішно і в комерційних і в некомерційних організаціях.	Через індивідуальні складності притаманні кожній сфері, пропонують тільки узагальнені рекомендації.	*Середня ступінь точності.* Для підвищення точності аналізу необхідно запрошувати зовнішніх експертів – представників центральної влади, громадськості, партнерів.
Простий у розумінні та використанні.	Необхідність збору та інтерпретації великої кількості інформації.	*Постійно модифікується та удосконалюється.*
Не вимагає особливих фінансових чи технічних засобів.	Небезпека втрати найбільш привабливих можливостей, у випадку зосередження на сильних сторонах.	*Середня та висока ресурсна ефективність.* Залежить від доступності внутрішніх і зовнішніх даних. Є одним з найбільш ефективних з погляду заощадження ресурсів.
Дозволяє розробити життєздатні тактики та стратегії.	Базується переважно на якісних чинниках, спрямованих більше на реакційні, а не на активні стратегії.	*Середній ступінь об'єктивності. Необхідно залучати експертів для виявлення* «сліпих» зон та розбіжності в думках.
Є ефективним способом формування робочих РУП.	Протиставляє сили слабкостям, можливості загрозам.	*Середній та високий ступінь своєчасності.* SWOT-аналіз може бути проведений достатньо швидко.
Результати є основою для проведення нового стратегічного аналізу.	Небезпека недооцінки загроз або сприйняття їх як стійкого бар'єру розвитку організації.	*Середній та високий ступінь корисності.* Надає швидку картину поточного розташування міста та його конкурентноспроможності.

Джерело: складено автором на основі рейтингу К.Фляйшнера та Б. Бенсуссана[596]

Для оцінки чинників внутрішнього та зовнішнього середовища міста, формування стратегій, визначення їх пріоритетів, альтернатив ми пропонуємо використати модифікацію SWOT-аналізу[597], засновану на вихідних положення авторської методики[598], пропозиціях Г. Гольдштейна[599], Е. Марданової[600], рекомендаціях проекту TASIS[601]. Ця методика була обговорена на міжкафедральному методологічному семінарі економічного факультету Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича й апробована в дисертаційному дослідженні

[596] Фляйшнер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К.Фляйшнер, Б.Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – С. 124-136.

[597] Weihrich H. The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis / H. Weihrich // Long Range Planning, Vol. 15, No. 2, 1982, pp. 54-66.

[598] Російськомовний сайт SWOT-технологій: www.swot-analysis.ru/

[599] Гольдштейн Г.Я. SWOT-анализ [Електронний ресурс] / Г.Я.Гольдштейн, А.В.Катаев. – Режим доступу : http://socioline.ru/pages/gya-goldshtejn-av-kataev-swot-analiz

[600] Марданова Э.У. Организация работы по созданию маркетинговых стратегий и тактических действий в торговой сети / Є.У.Марданова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 91–98.

[601] Рекомендации проекта «Тасис» по проведению SWOT-анализа городской экономики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.urbaneconomics.ru

І. Нємцевої[602]. Отримані результати підтверджують можливість її використання в системі стратегічного управління некомерційними організаціями. Методика SWOT-аналізу дає можливість дослідити внутрішні та зовнішні компоненти середовища міста з достатнім рівнем точності, ефективності, об'єктивності, своєчасності, корисності, оцінити поточні та альтернативні стратегії міста (рис. 4.10).

Завдання SWOT-аналізу – вловити специфіку запропонованих моделей розвитку міста для роботи з цільовими аудиторіями з урахуванням глобалізаційних, загальнонаціональних та регіональних процесів, розвивати те, що можна запропонувати зовнішньому оточенню, – регіону, іншим містам, країні, міжнародній спільноті. Незалежно від процесів, орієнтованих зовні, місту необхідна підтримка місцевого населення, відвідувачів, місцевого бізнесу та місцевих інвесторів, тих, хто створює загальний клімат зростання та базу розвитку міста. Тому за допомогою SWOT-аналізу місто може подивитися на себе з боку і зовнішніх, і внутрішніх цільових аудиторій, зрозуміти, що їх цікавить сьогодні і що їм можна запропонувати в майбутньому.

На початкових етапах відбувається ідентифікація, аналіз та ранжування стратегічних проблем зовнішнього та внутрішнього середовища міста стосовно кожної із моделей розвитку міста. Керуючись визначенням К. Фляйшнера та Б. Бенсусана[603], аналіз умов навколишнього середовища міста – це процес вивчення та моніторингу середовища з метою виявлення сьогоднішніх та майбутніх позитивних (можливостей) та негативних (загроз) тенденцій, які можуть уплинути на здатність муніципальних органів влади досягти поставлених цілей. Уплив зовнішніх чинників на місто та діяльність органів місцевої влади може бути як прямим, так і опосередкованим, але в більшості випадків запобігти цьому впливові немає змоги. Зовнішнє середовище для муніципального середовища – це всі ті чинники, які знаходяться ззовні та можуть впливати на нього.

[602] Нємцева І.А. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України: дис. к.е.н. : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І.А.Нємцева. – 2011. – 314 с.
[603] Фляйшнер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К.Фляйшнер, Б.Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – С. 127.

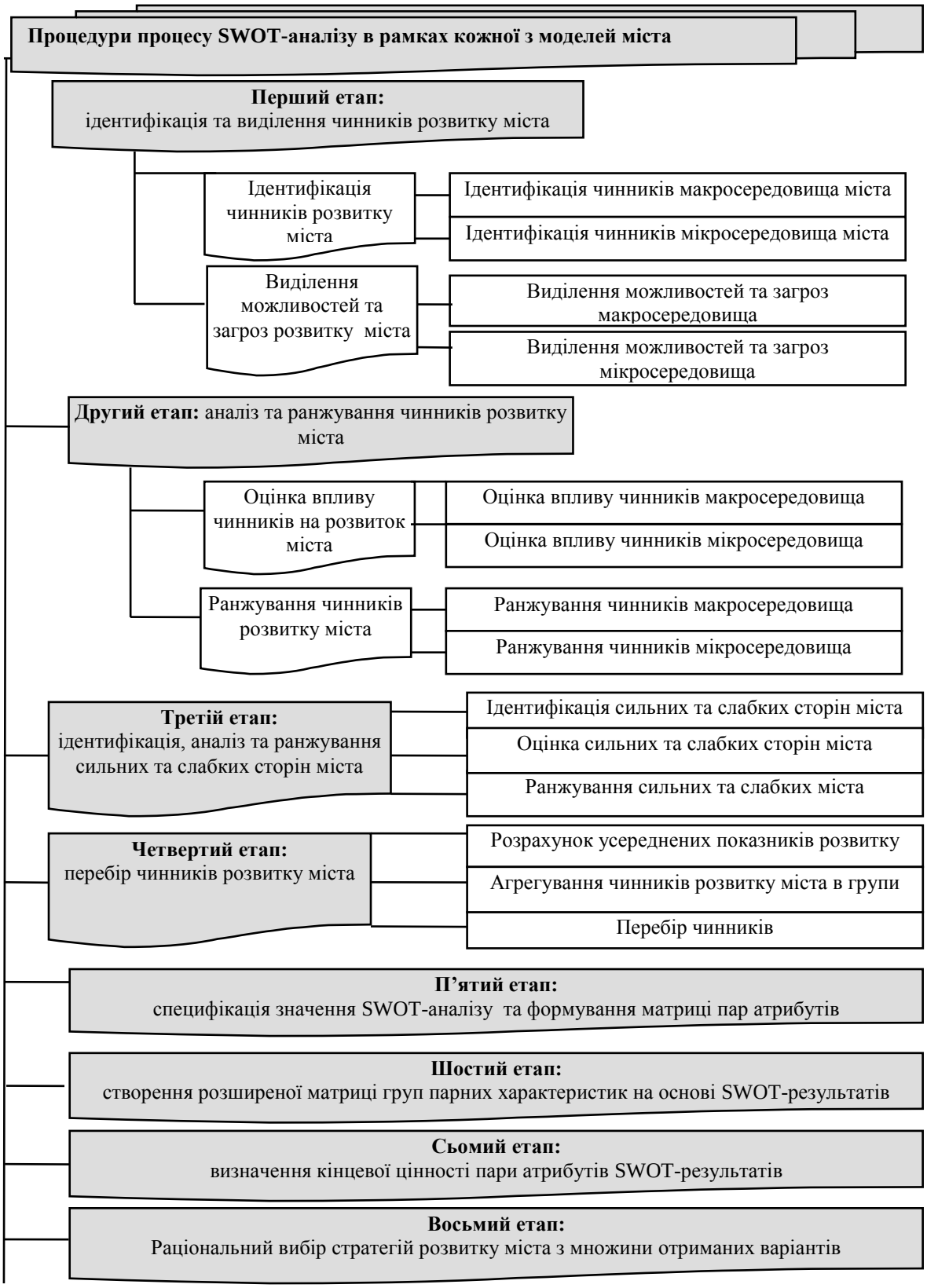


Рис. 4.10. Схема процесу застосування SWOT-аналізу при оцінці стратегічних моделей розвитку міста

Джерело: складено автором на основі схеми, запропонованої в роботі[604]

[604] Нємцева І.А. Організаційна культура в системі стратегічного управління ВНЗ України: дис. к.е.н. : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І.А.Нємцева. – 2011. – С. 139.

Аналіз чинників зовнішнього середовища є дуже важливим, адже дозволяє оцінити:

- можливі загрози розвитку міста, у тому числі з урахуванням ступеня їх впливу та можливості реакції на них;
- позитивні та негативні зовнішні тенденції для певної моделі стратегічного розвитку міста, розробки соціально-економічних та управлінських стратегій;
- питання доцільності розвитку тих чи інших галузей економіки міста, у тому числі сфери послуг, індустрії розваг, галузей креативної економіки;
- питання доцільності залучення інвестицій та кредитів на розвиток інфраструктури міста, нових видів послуг, нових секторів економіки;
- питання економічної, екологічної, соціальної, інноваційної, інформаційної безпеки регіону та стабілізації тощо.

Методика SWOT-аналізу та склад чинників середовища досліджено у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, що спеціалізуються на стратегічному менеджменті та теоретико-прикладних основах маркетингу та менеджменту територій[605]. Аналіз середовища здійснюється на трьох рівнях: макрорівень й мікрорівень зовнішнього середовища (табл. 4.6) та внутрішнє середовище міста:

1) макрорівень або макросередовище не підлягає контролю окремого міста (регіону, території, організації). Ці чинники

[605] Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф: пер. с англ. О. Летун; [науч. ред. проф. А. Н. Петрова]. – СПб.: Питер Пресс, 2009. – 344 с.; Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М. : Гардарики, 2002. – 272 с.; Довгань Л.Є. Стратегічне управління / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 439 с.; Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління / В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко, – К. : Знання, 2007. – 287 с.; Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал; [под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского]. – Спб.: Питер, 2001. – 684 с.; Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / А.Томпсон. – М. : Банки и биржи, 1998. – 576 с.; Муніципальний менеджмент: навч. посіб. / за заг. і наук. ред. Ю.П.Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – 404 с.; Гапоненко А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. – М.: РАГС, 2001.; Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. – 2-е изд., дополн. / А.П. Панкрухин – СПб: Питер, 2006. – 416 с.; Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2007; Карий О.І. Стратегічне планування розвитку міста. – Вид. 2-ге, переробл. і доп. – Львів: ЗУКЦ, 2007. – 318 с.; Ковальська Л.Л. Оцінка конкурентноспроможності регіону та механізми її підвищення : монографія / Л.Л. Ковальська. – Луцьк : Надстир'я, 2007. – 419 с.; Філонич В.С. Чинники та передумови формування конкурентноспроможності регіонів / В.С.Філонич, Т.О.Правенко. – К.: Наука, 2007. – 348 с.; Сачук Т.В. Территориальный маркетинг / Т.В.Сачук. – СПб.: Питер, 2009; Szromnik A. Marketing Terytorialny. – Kraków: Oficyna, 2007; Котлер Ф., Ли Н. Маркетинг для государственных и общественных организаций / пер. с англ. под ред., С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.; Grant, R. (1995). Contemporary strategy analysis. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.; Hill, T., & Westbrook, R. (1997). «SWOT analysis: It's time for a product recall». Long Range Planning, 30(1), 46-52; Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dickel, K. E. (1986). WOTS-UP analysis, strategic management – A methodological approach. Reading, MA: Addison-Wesley; Stevenson, H. H. (1976). «Defining corporate strengths and weaknesses». Sloan Management Review, 17(3), 51-68; Weihrich, H. (1982). «The TOWS matrix – A tool for situational analysis». Long Range Planning, 15(2), 54-66.

формуються на глобальному, регіональному, національному рівні;

2) мікрорівень або мікросередовище («середовище завдань», «безпосереднє оточення», «проміжне середовище», «середовище прямого впливу») включає тих юридичних та фізичних осіб регіону, які мають певні відносини з містом у процесі його функціонування та муніципальними органами управління у процесі його діяльності. Ці чинники безпосередньо стосуються конкретного міста та його можливостей і тому не тільки впливають на розвиток міста, але й певною мірою потрапляють під його вплив;

3) внутрішнє середовище міста представляє собою сукупність чинників ендогенного характеру, продукованих функціонуванням самого міста, що безпосередньо підлягають управлінню та коригуванню залежно від потреби (цілей) соціально-економічного розвитку території.

Таблиця 4.6

Чинники зовнішнього маркетингового середовища міста

Чинники мікросередовища міста	Чинники макросередовища міста
- конкуренти – міста, агломерації, інші адміністративно-територіальні пункти, що за інтересами вступають в суперечності з конкретним містом; - споживачі – постійно та тимчасово проживаюче населення в місті та поза його межами, зокрема приміської зони, сусідніх територій, які фактично чи потенційно користуються (можуть користуватись) благами міста, а також бізнес-совий, інвестиційний та туристичний сегменти, що виступають споживачами спеціально створеного муніципального продукту, - постачальники – переважно юридичні особи, які здійснюють ресурсне, інформаційне, продовольче, фінансове та інше забезпечення функціонування міста; - територіальні органи виконавчої влади – обласні, районні державні адміністрації, інші підвідомчі загальнодержавним органам влади структури та їх територіальні представництва, які здійснюють уплив на функціонування міста через реалізацію регіональної політики; - контактні аудиторії[606] – громадські, конфесійні, творчі, політичні, наукові, освітні структури – юридичні особи переважно некомерційного типу, розташовані в регіоні, де знаходиться місто, що своєю діяльністю можуть впливати на його функціонування.	- міжнародні чинники – визначаються іміджем країни у світі, надійністю її як ділового партнера, активністю участі в програмах міжнародного (у тому числі транскордонного) співробітництва; - політико-правові чинники – визначаються нормативно-правовою базою муніципального управління, рівнем політичної стабільності, політичної свободи і волі, розвитком громадянського суспільства, конституційності, правової культури; - соціально-економічні чинники – визначаються загальним соціально-економічним станом у країні, рівнем бюджетного фінансування, соціального захисту населення; - демографічні чинники – визначаються демографічними характеристиками населення, міграційними процесами; - соціокультурні чинники – визначаються рівнем культурного та духовного розвитку, процесами націотворення та націоідентичності, релігійними переконаннями, традиціями, менталітетом; - науково-технічні чинники – визначаються рівнем технічного, технологічного та інноваційного розвитку світу, країни та регіону, інтелектуальним потенціалом нації; - природні чинники – визначаються географічним розташуванням, кліматичними умовами, природно-ресурсним потенціалом; - екологічні чинники – визначаються станом довкілля.

Виділяючи рівні середовища, спробуємо сформувати причинно-залежні зв’язки між чинниками зовнішнього впливу та

[606] У маркетинговій термінології – група, що представляє реальний або потенційний інтерес для міста і має можливість сприяти або протидіяти досягненню його цілей.

елементами внутрішнього середовища міста, дослідити їх зворотні та прямі зв’язки (рис. 4.11).

Рис. 4.11. Взаємозв’язок чинників зовнішнього та внутрішнього середовища міста

Очевидно, що кожен з чинників має свою міру впливу на розвиток міста, а також свої кількісні показники, через які можна встановити причинно-наслідкові зв’язки цього впливу на елементи внутрішнього середовища міста.

Для збору інформації про чинники зовнішнього середовища міста нами обрано метод кабінетного дослідження, який передбачає збір інформації з відкритих джерел та метод особистого інтерв’ю з метою збору інформації про вплив зовнішніх чинників на формування конкретної моделі розвитку міста, інформаційної підтримки стратегічних рішень, контролю міських процесів, попередження небажаних відхилень найважливіших параметрів середовища, виявлення тенденцій динаміки та корекції напрямів розвитку міста.

У результаті кабінетного дослідження утворюється перелік можливостей та загроз, які формуються окремими групами

чинників макро- та мікросередовища. Перевагами кабінетного дослідження є: невелика вартість робіт, оскільки не потрібний збір нових даних; швидкість збору матеріалу; наявність декількох джерел інформації; достовірність інформації від незалежних джерел. Поряд з цим такий вид дослідження має низку недоліків: має загальний характер; інформація може бути застарілою; методологія збору може не відповідати основній цілі дослідження. Алгоритм кабінетного дослідження включає низку процедур:

1. Сформулювати мету дослідження, тобто яку інформацію необхідно зібрати (про який об'єкт, явища чи процеси). Після формулювання списку проблемних питань необхідно скласти список пошукових термінів, прізвищ та джерел. Це буде своєрідним списком ключів, які допоможуть швидше знайти потрібну інформацію.

2. Підібрати довідники, покажчики, реферативні описи друкованих видань. Скласти бібліографічний список джерел, список засобів масової інформації, які друкують матеріали з досліджуваної проблематики.

3. Доповнити список пошукових термінів і лише після цього скористатися мережею Інтернет, не забуваючи про те, що при пошуку в Інтернеті дуже важливо правильно визначити ключові слова.

4. Скласти запитальник для інтерв'ю з експертами.

Метод кабінетних досліджень дає можливість зібрати вторинну маркетингову інформацію. Ця інформація вже існує у певному готовому вигляді, вже використовувалася або може бути використана в інших дослідницьких процесах. Вторинну інформацію можна поділити на внутрішню та зовнішню. Вторинна внутрішня інформація – інформація, що була створена всередині самої організації – муніципального органу управління (бюджети, кошториси, звіти, проекти, рішення, протоколи, витяги, постанови, інструкції, настанови, прес-релізи тощо). Вторинна зовнішня інформація – інформація, що створюється поза межами муніципалітету (Додаток Б).

Збір інформації, яка дасть змогу сформувати тенденції розвитку міста, визначити проблеми міста та розробити підходи до їх вирішення, передбачає: інтерв'ю з особами, що ухвалюють рішення (міським головою, начальниками департаментів міської ради, членами виконкомів, головами комісій міської ради, топ-менеджерами комерційного сектора тощо) та з експертами в сфері

муніципального управління, міської економіки та міського господарства; аналіз вторинних даних (ситуаційний аналіз, бюджетний аналіз, інвестиційний аналіз, експертні методи, аналітична робота, кабінетні дослідження); побудову графа проблем[607]; проведення окремих якісних досліджень.

Інтерв'ю з «топ-менеджерами» здійснюється у формі аудиту маркетингової проблеми (problem audit) і представляє собою всебічний аналіз маркетингової проблеми для пізнання її суті[608]. Запитання інтерв'ю можуть торкатися[609]: історії проблеми; альтернативних напрямків дій керівників; критеріїв визначення напрямків можливих дій; потенційних дій; необхідної інформації; способів, якими керівники будуть використовувати зібрану інформацію; організаційної культури стосовно прийняття рішення. Наприклад, при складанні стратегічних планів розвитку міста чи реалізації конкретного проекту керівники департаментів міської ради, сам мер можуть зустрітися з керівниками підприємств міста, представниками асоціацій, керівникам місцевих служб для виявлення проблем та шляхів їх подолання, для узгодження планів, замовити анонімне опитування зацікавлених сторін, а потім обговорити отримані ідеї у фокус-групах (керівники та працівники міської ради також можуть виступати як інтерв'юери).

Як супутній інструмент SWOT-аналізу при дослідженні макросередовища рекомендують використовувати технологію PEST-аналізу (STEP-аналіз) – метод діагностики стратегічних умов, що формуються зовнішнім середовищем. Аналіз включає класифікацію чинників зовнішнього середовища міста, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними, прогноз тенденцій можливих змін у міській економіці, міському соціальному середовищі тощо. Місто аналізується в декількох областях, що представляють найбільш поширені зовнішні впливи: політичні (Political), економічні (Econo-mic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) аспекти зовнішнього середовища, які впливають на розвиток міста. У практиці стратегічного аналізу зустрічається декілька його модифікацій (рис. 4.12): STEEP-

[607]Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження / Є.В.Крикавський, Н.С.Косар, О.Б.Мних, О.А.Сорока: навч. посібн. – НУ «Львівська політехніка» (Інф.-вид. Центр «Інтелект» + ІПДО), 2004. – С. 21.

[608] Merrilyn Astin Tarlton «Quick Marketing Audit», Law Practice Management, September 1997, p. 18, 63.

[609] Малхотра Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. Marketing Research. An Applied Orientation / Нэреш К. Малхотр. – Издательство: Вильямс, 2002. – С.64-65.

аналіз[610] – введено екологічні елементи (Environmen-tal); PESTLE-аналіз розширено двома групами чинників правовими (Legal) та екологічними (Environmental); SLEPT-аналіз додав правові чинники; STEEPLE-аналіз[611] включає соціально-демографічні, технологічні, економічні, екологічні, політичні, правові, географічні та етнічні чинники.

Рис. 4.12. Модифікації «PEST-аналізу»

Аналіз навколишнього середовища зазвичай починається з визначення меж навколишнього середовища. К. Фляйшнер та Б. Бенсусан[612] визначають ці межі широтою, глибиною аналізу та перспективами прогнозування. Широта відноситься до тематики даних про навколишнє середовище. Глибина визначає ступінь детальності даних STEEP. Перспективи прогнозування зазвичай поділяються на короткотривалі, середньотривалі і довготривалі, що визначається специфічністю навколишнього середовища міста. Межі навколишнього середовища зазвичай можуть бути встановлені за допомогою вивчення стратегічного розташування міста по відношенню до конкурентів, партнерів, споживачів, масштабу взаємодії, перспектив інвестицій, джерел ресурсів, повноважень та регуляторного впливу. Аналіз сегментів STEEP-аналізу передбачає п’ять етапів (рис. 4.13).

На першому етапі STEEP-аналізу дослідник повинен відповісти на низку запитань: Які поточні ключові події (важливі випадки в різних сферах STEEP) та тенденції (загальна спрямованість або курс подій) спостерігають в даному сегменті? Що підтверджує існування даних тенденцій[613]? Яким чином

[610] Модифікація PEST-аналізу. Акронім для соціальних (Social), технологічних (Technological), економічних (Economic), екологічних (Ecological), політичних (Political) чинників, які використовуються для оцінки зовнішнього середовища міста.

[611] Саме ця конфігурація найчастіше застосовується при дослідженні чинників розвитку економіки міста.

[612] Фляйшнер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К.Фляйшнер, Б.Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – С. 336.

[613] Тенденції змінюються відповідно до рівня розвитку, значущості та фракціонування. Рівень змін у тенденції вимагає від аналітика зосередження уваги на тому, чи є тенденція такою, що розвивається, йде на спад або є незмінною. Значущість оцінює ступінь розповсюдження тенденції та вплив на широкі або вузькі кола суспільства. Фракціонування визначає залежність тенденції від інших тенденцій, що надає можливість дізнатися, чи є тенденції взаємозамінними чи взаємодоповнюючими.

тенденції розвивалися історично, за яких умов вони досягали піку та спаду, якою може бути їх подальша еволюція? Яка природа та який ступінь зміни або турбулентності тенденцій? Який тип впливу здійснюють тенденції на організацію: негативний, який асоціюється із загрозами здатності міста досягати своїх цілей, може перешкодити місту реалізувати поточну стратегію розвитку міста та збільшити ризики при переході до інших; позитивний, який асоціюється з можливостями міста досягати своїх цілей, визначає можливість підтримки або посилення існуючих стратегій, збільшує ймовірність того, що місто зможе упровадити заплановану стратегію; нейтральний або нульовий вплив, наявність якого підвищує впевненість фахівців у реалізації стратегії.

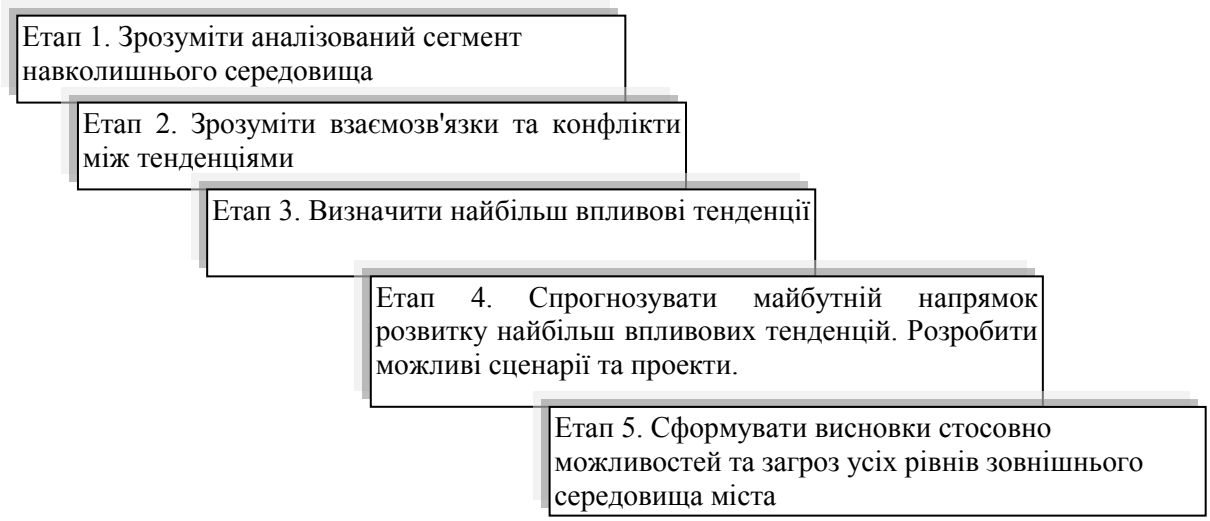


Рис. 4.13. Процес STEEP-аналізу зовнішнього середовища міста

Джерело: складено автором на основі [614]

На другому етапі визначаються взаємозв’язки між тенденціями та можливі конфлікти субсегментів макросередовища. Аналітик повинен розглядати ті області, в яких тенденції пропонують зміни або де тенденції підсилюють одна одну. Особлива увага звертається на конфліктуючі тенденції, наприклад, люди хочуть швидше добиратися до роботи, але при цьому віддають перевагу власному автомобілю і не бажають користуватися швидкісним громадським транспортом.

Третій етап спрямований на визначення найбільш важливих

[614] Fahey, L. (1989). «Understanding the macroenvironment: A framework for analysis». In L. Fahey, (ed.), The Strategic Planning Management Reader, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 38-43; Фляйшнер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К.Фляйшнер, Б.Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – С.336.

тенденцій. К. Фляйшнер та Б. Бенсусан[615] називають їх «суперечностями». Прогнозується майбутній розвиток «суперечностей» на четвертому етапі. Він включає оцінку основних сил та розробку альтернативних проектів, сценаріїв, моделей. Наприклад, аналітик може запропонувати декілька моделей розвитку міста, які базуються на загальних тенденціях міської економіки, глобальних впливах, еволюції міст, змінах у міському середовищі, змінах у принципах управління міською економікою тощо. Формування висновків здійснюється за трьома напрямками: 1) наявні структурні сили, що впливають на місто, 2) як вони впливають на стратегію міста і 3) як вони повинні впливати на стратегії міст-конкурентів. Ця оцінка повинна забезпечити результати, які допоможуть визначити, якими повинні бути майбутні стратегії розвитку конкретного міста.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища не може бути повністю формалізованим, оскільки неможливо визначити заздалегідь, які саме явища і процеси і в яких саме сферах виявляться більш значущими з погляду перспектив розвитку конкретного міста. Результатом оцінки повинен стати перелік найважливіших для міського розвитку тенденцій та процесів, які будуть включені у SWOT-матрицю та дадуть можливість зрозуміти основні закономірності їх впливу та окреслити можливості реагування територіальної громади через механізм муніципального управління. SWOT-матриця – це компактний інструмент, який допомагає правильно визначити майбутні проблеми і майбутні шанси для міста, сформувати набір дій з подолання цих проблем або використання цих шансів для майбутнього розвитку міста. SWOT-аналіз необхідно проводити з урахуванням обраної моделі розвитку міста і відповідно до орієнтації на стратегічне бачення та місію міста. Сильні і слабкі сторони міста можна оцінити тільки по відношенню до перспектив їх досягнення. Якщо, наприклад, Чернівці визначить свою місію в рамках підприємницької моделі, як місто-ворота в Європу, то всі його переваги та недоліки повинні оцінюватися і ранжуватися щодо цієї його надмети: недоліки – відсутність великого логістичного центру, необхідність реконструкції аеропорту, низький рівень соціальної, економічної, інформаційної та техногенної безпеки в місті, нерозвинутість інфраструктури індустрії гостинності, недосконалість структури

[615] Фляйшнер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К.Фляйшнер, Б.Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – С.338.

спеціальностей у ВНЗ, зокрема, нестача фахівців зі спеціальності «логістика», відсутність вільних міських земель під будівництво розважальних комплексів або автостоянок, опір місцевого населення інституціям адаптації нелегальної міграції; переваги – вигідне геополітичне розташування, схильність населення до підприємницької діяльності, значний запас приватних інвестиційних коштів, значне «чернівецьке» лобі у вищих ешелонах влади. Так само необхідно оцінювати можливості та загрози зовнішнього середовища: зниження фінансування проектів, пов'язаних з будівництвом нових доріг; зростання/зниження цін на пальне; слабка роль митного переходу «Порубне» в трансфері вболівальників Євро-2012; можливість включення Болгарії та Румунії до Шенгенської зони; зниження/зростання вартості відпочинку на курортах балканських країн; збільшення кількості покупок турів через Інтернет; зростання/зниження тенденцій до самостійного планування та організації відпочинку. Усі сильні та слабкі сторони, можливості та загрози повинні оцінюватися, розглядатися відносно стратегічного бачення та місії міста Чернівців.

Отримані результати SWOT-аналізу формуються у розширену матрицю атрибутів, у квадрантах якої поєднуються окремі сильні (S) та слабкі сторони (W) із загрозами (T) та можливостями (O) (рис. 4.14).

	Сильні сторони (S) 1. 2. … n_s.	**Слабкі сторони (W)** 1. 2. … n_w.
Можливості (O) 1. 2. … n_o.	«SO» – «Сильні сторони та можливості міста» – стратегії розширення можливостей та використання сильних сторін	«WO» – «Слабкі сторони та можливості міста»– стратегії використання можливостей та подолання слабких сторін.
Загрози (T) 1. 2. … n_t.	«ST» –»Сильні сторони та загрози міста» – стратегії уникнення загроз шляхом використання сильних сторін	«WT» – «Слабкі сторони та загрози міста» – стратегії перетворення слабких сторін в переваги, а загрози в можливості.

Рис. 4.14. Розширена матриця аналізу умов реалізації моделі

Оскільки жодна модель не може з очевидністю забезпечити місту усі конкурентні переваги, SWOT-аналіз принаймні дозволить оцінити поточну (пріоритетну) модель розвитку міста та механізм реалізації інших (альтернативних) моделей.

І. Бегг[616] звертає увагу на те, що здатність міста конкурувати залежить від основних його атрибутів, що визначають

[616] Begg I. Cities and competitiveness /1. Begg // Urban Studies. – 1999. – Vol. 36. – P. 795-809.

привабливість міста як місця розміщення «міських дійових осіб», і від сильних та слабких сторін економічних агентів. Конкурентні переваги – це «відмінний спосіб позиціонувати»[617] місто з метою отримання певних переваг перед містами-конкурентами. Безумовно, місто не може бути конкурентноспроможним у всіх секторах економіки, і успіх у конкуренції пов'язаний з розвитком тих, які у конкретному місті мають конкурентну перевагу, або тих, які реалізують можливості, запропоновані зовнішнім середовищем або дозволяють мінімізувати його загрози.

Окрім загальних методів оцінки сильних та слабких сторін міста, виявлених у процесі аналізу потенціалу міста (п. 4.3), маркетинг пропонує низку альтернативних методів. У рамках цього параграфа презентуємо метод *аудиту міського простору* як невід'ємного компонента модернізації сучасного міста. Аудит міста – це виявлення ключових проблем у сучасному стані міського простору та розробка пропозицій щодо їх вирішення. Ці проблеми пов'язані з формуванням нових стандартів якості життя, які відповідають потребам споживачів (жителів, відвідувачів, туристів, інвесторів, підприємців тощо). Основна мета аудиту – вийти на проект модернізації міста, який буде сприяти розвитку нових видів діяльності та підвищувати привабливість міста для потенційних споживачів. У рамках процедури аудиту міста застосовують системи оцінки промислових зон, ділових районів, суспільного простору, проводять аналіз використання території житлових районів, транспортної схеми та доступності суспільного (громадського)[618] простору. Цікаву методику оцінки доступу до суспільного простору (табл. 4.7), засновану на європейському досвіді та стандартах, розробив ЦСР «Північ-Захід»[619].

При аналізі перспективних напрямків розвитку міста та його районів аудит дозволяє виявити «критичні точки», які вимагають втручання. Наприклад, слабо розвинена система продовольчих магазинів приводить до ситуації, коли жителі району змушені

---

[617] Фляйшнер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К.Фляйшнер, Б.Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – С. 23.

[618] Суспільний простір – простір, не зайнятий житловою або виробничою забудовою. Суспільний простір – визначальна ознака міста. Якість міського середовища, якість суспільного простору – це якість життя в місті. Суспільний простір історично складався навколо ринків, бірж, соборів, судів, театрів, трактирів, пивних, ресторанів, кафе. Найбільш поширеними суспільними просторами в сучасному місті є громадські парки, зони відпочинку, музеї, стадіон, набережна, будинок культури та простір навколо нього, бібліотеки, навчальні заклади та простір навколо них тощо. Нові маркетингові технології сприяють ефективній організації середовища для спілкування та розвитку суспільства, сусідства території. Поряд з терміном «суспільний простір» використовують інший переклад «громадський простір».

[619] Офіційний сайт – http://www.csr-nw.ru/

активно використовувати особистий автотранспорт тільки для того, щоб їздити за покупками в гіпермаркети, розміщені на околицях. Частково ця проблема пов'язана з надвисокими цінами та орендною платою на нерухомість і землю в межах міста. Якщо в районі дуже дороге житло, то зростає соціальне розшарування в місті, інші райони можуть перетворитися в «гетто» з усіма супутніми проблемами, які прямо не торкаються жителів престижного району, але вирішувати які прийдеться за рахунок фінансових та організаційних ресурсів міста. При слабо розвиненій системі закладів громадського харчування, об'єктів індустрії розваг жителям практично ніде пообідати, нікуди піти увечері, а підприємці не мають місця для проведення ділової зустрічі вдень.

Таблиця 4.7

Система оцінки доступності суспільного простору в житлових районах міста[620]

Індикатор	Оцінка				Район №1	Район №n
1. Доступ до суспільного простору – середній час пішого шляху	> 20	2 бали	5–10	8 балів		
	15–20	4 бали	< 5	10 балів		
	10–15	6 балів				
2. Доступ до рекреаційних об'єктів – середній час пішого шляху	> 20	2 бали	5–10	8 балів		
	15–20	4 бали	< 5	10 балів		
	10–15	6 балів				
3. Доступ до об'єктів торгівлі – середній час пішого шляху	> 20	2 бали	5–10	8 балів		
	15–20	4 бали	< 5	10 балів		
	10–15	6 балів				
4. Доступ до освітніх закладів – середній час пішого шляху	> 20	2 бали	5–10	8 балів		
	15–20	4 бали	< 5	10 балів		
	10–15	6 балів				
5. Доступ до об'єктів медичних послуг – середній час пішого шляху	> 20	2 бали	5–10	8 балів		
	15–20	4 бали	< 5	10 балів		
	10–15	6 балів				
6. Доступ до розважальних об'єктів – середній час пішого шляху	> 20	2 бали	5–10	8 балів		
	15–20	4 бали	< 5	10 балів		
	10–15	6 балів				
7. Доступ до об'єктів культури – середній час пішого шляху	> 20	2 бали	5–10	8 балів		
	15–20	4 бали	< 5	10 балів		
	10–15	6 балів				
8. Доступність житлової нерухомості – вартість, вибір	Оцінка за 10-ти бальною шкалою					
9. Об'єкти роздрібної торгівлі – кількість, спектр, вибір	Оцінка за 10-ти бальною шкалою					

Аудит визначає проблеми районів міста та дозволяє розробити конкретні заходи щодо їх вирішення, розробити програму ефективної модернізації функціональних зон міста. Здійснювати такий аудит фахівці пропонують при реалізації великих девелоперських проектів та проектів розвитку міста.

Невід'ємною складовою реалізації системи муніципального

[620] Мовилы В. Аудит городского пространства [Електронний ресурс] / Виктория Мовилы. – Режим доступу : http://www.rusrev.org/content/review/default.asp?shmode=8&ida=1920&ids=154

маркетингу у практиці функціонування вітчизняних міст є проведення сегментування та визначення цільових аудиторій споживачів муніципального продукту. Сегментація в муніципальному маркетингу зумовлена необхідністю вибору оптимального сегмента для позиціонування муніципального продукту. У процесі сегментування відбувається формування муніципальних сегментів, які мають бути стійкими за своїми об'єднуючими ознаками та володіти набором виражених характеристик для успішного позиціонування муніципального продукту. Сьогодні практично неможливо створити дієву програму сталого розвитку міста за відсутності чітко визначених споживчих аудиторій у місті.

С. Скибінський зазначає, що сегментування – це «основа маркетингової діяльності, поділ ринку на окремі частини, за характерами чи діями існуючих чи потенційних об'єктів, та формування сегментів, у межах яких вони подібні, а між сегментами відмінні, тією мірою, якою це дозволить варіювати властивостями товару та засобами маркетингу для повнішого задоволення потреб на кожному сегменті та для забезпечення обміну»[621]. Загалом процес сегментування розглядається як «розподіл споживачів на групи відповідно до низки стійких визначальних рис, які називаються маркетинговими «ознаками сегментування»[622]. При цьому Ф. Котлер особливо наголошував на тому, що маркетингові суб'єкти «… не створюють сегменти ринку; їх завдання – ідентифікувати сегменти і вирішити, який (які) з них обслуговувати»[623].

Основна складність проведення ефективної сегментації в муніципальному маркетингу зумовлена: відсутністю в сучасній економічній літературі єдиного підходу до принципів сегментування[624]; складністю природи муніципального продукту; різновекторністю інтересів та потреб споживачів муніципального продукту; динамічністю чинників зовнішнього маркетингового середовища міста; наявністю не тільки економічної, а й соціальної складової в муніципальному продукті (екологічного та культурного

[621] Скибінський С.В. Маркетинг. підручник. – Ч.2. / С. Скибінський. – Львів: «Піраміда», 2009. – С.241.
[622] Актуальные проблемы маркетинга муниципального образования. Научная монографія / под общ. ред. Г.В. Астратовой. – Екатеринбург: УрО РАН, 2007. – С.156.
[623] Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф.Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін.. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.(С.227)
[624] Махошева С. Сегментация рынка по параметрам образовательных услуг и исследование факторов, формирующих спрос на них / С. Махошева, С. Галачиева, Э. Абитов // Практический маркетинг. – 2006. – №3. – С. 31–37.

компонентів); постійною конкуренцією між містами, регіонами, регіональними утвореннями за ресурси, які формують складові муніципального продукту[625];

За кордоном широко використовують практику сегментного аналізу ринків муніципальних утворень[626]. Використання сегментного аналізу в практиці міст України ускладнене відсутністю системності та публічності подання інформації, яка є базовою основою для сегментування цільових аудиторій міста. Як наслідок, вітчизняна практика та теорія муніципального маркетингу не має можливості використовувати традиційні методики сегментації ринку муніципального продукту.

При цьому відсутність ефективної сегментації в муніципальному маркетингу у більшості випадків загрожує створенням «розмитих, усереднених» муніципальних програм, які не мають чітко визначеного адресата і при формальному бюрократичному підході до процедури реалізації швидше створюють «враження того, що щось робиться в місті», коли процес фактично підміняє очікуваний результат. У результаті отримується низька як економічна, так і соціальна ефективність, і без того, невеликих коштів, виділених на розвиток місцевого самоврядування.

У світовій практиці використовують дві групи методів сегментування – традиційні та новітні (рис.4.15).

У традиційному сегментуванні, у свою чергу, вирізняють два принципових підходи до маркетингової сегментації. Перший метод сегментування, так званий апріорний метод («*a priory*»), який передбачає, що досліднику наперед відомі ознаки сегментування, кількість сегментів, їх характеристики, карта інтересів. Тобто сегментні групи при використанні цього методу вже сформовані. А. Алєксєєв[627] зазначає, що до методу «*a priory*» доволі часто звертаються в тих випадках, коли сегментування не є частиною поточного дослідження, а служить допоміжним базисом при вирішенні інших маркетингових задач. Іноді цей метод застосовують в умовах дуже чіткої визначеності сегментів ринку, коли їх варіантність невисока.

---

[625] Актуальные проблемы маркетинга муниципального образования. Научная монография/ под общ. ред. Г.В. Астратовой. – Екатеринбург: УрО РАН, 2007. – С.156.

[626] Шапошников В.А., Астратова Г.В., Абрамова Е.А. Теория и практика формирования рынка услуг маркетинговых исследований. – Екатеринбург: Изд-во РГППУ, 2005. — 245 с.

[627] Алексеев А.А. Маркетинговые исследования рынка услуг: уч. пособ. – СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 1998. – 87 с.

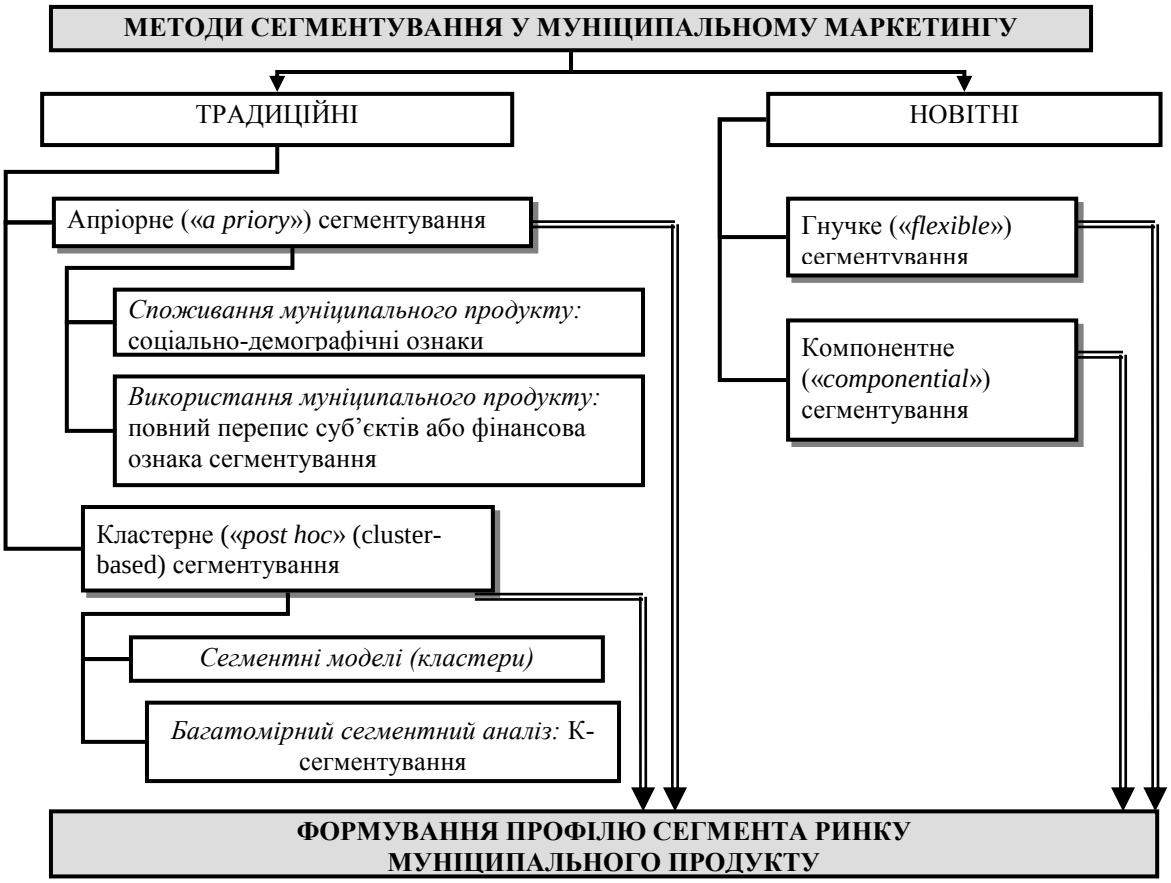


Рис.4.15. Принципова схема процесу сегментування у муніципальному маркетингу

О. Зозульов[628] стверджує, що апріорний метод сегментування ринку є сьогодні одним з найбільш вживаних, що зумовлено його відносною простотою, наявністю розроблених і відомих фахівцям методик, які забезпечують його реалізацію, а також не високою вартістю реалізації. Однак у практиці сегментування ринку досить часто виникають ситуації, коли досить важко (а часом і неможливо) висунути гіпотезу щодо базису сегментації ринку, запропонувати адекватні змінні сегментування. Недоліком апріорного методу є те, що він намагається не «вирахувати» ринковий сегмент, а «підібрати» його. Це робить цей метод достатньо трудомістким і найголовніше – не гарантує отримання точних профілів ринкових сегментів.

Використання кластерного методу (*cluster-based*) досить подібне з використанням методу «*a priory*» з тією різницею, що при кластеризації не визначають залежну змінну (змінну сегментування), а шукають природні кластери[629], що знаходяться в

[628] Зозульов А.В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия: уч. пособ. – К.: Центр учебной литературы, 2010. – 576 с.

[629] Кла́стер (англ. cluster – скупчення) – об'єднання декількох однорідних елементів, яке може розглядатись як самостійна одиниця, що володіє певними властивостями (ru.wikipedia.org/wiki/Кластер.)

базі даних споживачів, яка формується в процесі маркетингових досліджень. У цьому випадку спочатку проводиться групування респондентів з числа потенційних споживачів за допомогою спеціальної аналітичної процедури в природні кластери – сегментні моделі. Після цього визначають змінні, за допомогою яких можна було б формально задати ринковий сегмент. Цей підхід відомий також як «*post hoc*» метод.

О.Зозульов[630] вважає, що кластеризація та класифікація – це різні процедури. У першому випадку шукають природні групи (кластери), у другому – формування груп відбувається за штучно заданим критеріям. На нашу думку, розглянуті традиційні методи сегментування можуть виступати як взаємодоповнюючі. На початковому етапі доцільне використання апріорної сегментації, оскільки формальні базові ознаки допомагають визначити місткість, можливий потенціал та перспективність сегмента. Кластерну методику «*post hoc (cluster-based)*» використовують для уточнення характеристик сегмента відповідно до існуючих сегментних моделей та специфіки пропонованого на ринку продукту. Це дає можливість сформувати профілі цільових аудиторій з врахуванням специфічних рис, ознак, мотиваційних чинників, які дадуть можливість чітко позиціонувати продукт відповідно до потреб цільової аудиторії та забезпечити ефективну комунікацію у просуванні продукту. Філіп Котлер[631] також зазначає, що доцільним є застосовування як методики кластерного аналізу, так і комбінації факторного аналізу (*a priory*) та наступного розбиття на кластери з метою поділу респондентів на два або більше неперехресних кластери (сегменти).

Новітні методи сегментування представлені гнучким (*flexible)* та компонентним (*componential*) методами[632]. Гнучке сегментування є динамічною процедурою, яка пропонує гнучкість у побудові сегментів, базуючись на аналізі споживчих переваг по відношенню до пропонованих альтернатив виконання продукту, комп'ютерному моделюванні вибору споживача. В основі гнучкого сегментування лежить процедура спільного аналізу (*conjoint analysis*). До переваг цього методу можна віднести те, що він дозволяє досить точно

[630] Зозульов А.В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия: уч. пособ. – К.: Центр учебной литературы, 2010. – 576 с.
[631] Котлер Ф. Ориентация на продукт или сегментирование по принципу искомой пользы [Електронний ресурс] / Филип Котлер. – Режим доступу : http://www.bci-marketing.aha.ru/content/orientatsiya-na-produkt-ili-segmentirovanie-po-printsipu-iskomoi-polzy
[632] Зозульов А.В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия: уч. пособ. – К.: Центр учебной литературы, 2010. – 576 с.

вийти на групи споживачів при виведенні нового продукту на ринок. Недоліками гнучкого сегментування є висока вартість, досить складна процедура реалізації, можливі похибки на рівні розробників при виборі атрибутів продукту, що впливає на точність результатів. Крім того, не враховують відмінності в мотивах споживачів, динамічний взаємозв'язок між потребами (бажаннями) споживачів та елементами мотивації, а зосереджують увагу лише на роботі з атрибутами продукту. Це ускладнює використання його на ринках пострадянських країн, для яких характерною рисою є відсутність усталених стереотипів споживацької поведінки, постійна зміна одних потреб на інші при однакових мотивах, наявність протиріч між реальними потребами і споживаними товарами під впливом асиметричного потоку реклами.

Компонентний аналіз (BUNDOS – *Benefit Bundle Optimization and Segmentation* – Оптимізація та сегментування комплексу переваг) також заснований на складних методах статистичного аналізу і вимагає великих обчислювальних ресурсів. Цей метод, запропонований П. Гріном, А. Крігером та С. Шаффером (*P.E.Green, A. Kreiger & C.M.Schaffer, 1985*), передбачає збір інформації про продукти, які надають комплекс вигод споживачам та схвалюються ними, на основі чого знаходяться оптимальне рішення щодо розробки продуктів та побудови сегментів, які максимально збільшують кількість задоволених споживачів. Цей метод відрізняється від інших методів сегментування тим, що він намагається визначити, який тип споживачів найбільшим чином відповідає певним характеристикам продукту і має багато спільного з гнучкою сегментацією. На думку західних фахівців[633] (*S.Yuspeh and G.Fein, 1982; R.J. Calantone and A.G.Sawyer, 1978; R.Haily (1971); K.S.Moorthy, 1984*), гнучке і компонентне сегментування є академічними методами, які важко застосовуються на практиці, та не існує гарантії, що їх результати залишаться стабільними в рамках певного періоду часу та певної території. Крім того, великомасштабні дослідження сегментацій на основі новітніх методів потребують значних витрат коштів та часу. Тому дослідники шукають простіші підходи з вужчим фокусуванням, і в нашому дослідженні основна увага буде також приділена використанню традиційних методів сегментного аналізу у

[633] Котлер Ф. Ориентация на продукт или сегментирование по принципу искомой пользы [Електронний ресурс] / Филип Котлер. – Режим доступу : http://www.bci-marketing.aha.ru/content/orientatsiya-na-produkt-ili-segmentirovanie-po-printsipu-iskomoi-polzy

муніципальному маркетингу. Практика сучасного сегментування виділяє декілька загальновизнаних методик психографічного аналізу, короткий зміст та можливість застосування яких при проведенні муніципального сегментування узагальнено в табл. 4.8 (в Додатку В запропоновано більш детальний опис моделей).

Таблиця 4.8

Моделі психографічного аналізу і можливість їх застосування при муніципальному сегментуванні

Назва моделі	Автори	Загальний опис	Напрямки використання у муніципальному сегментуванні
1	2	3	4
VALS 1 (Value and lifestyle)	Компанія SRI International (Simmons Market Research Bureau, Mediamark Research International Inc.) 1978 р.	Вивчення способу життя людини – відображення його внутрішніх цінностей і ставлення до життя.	Може використовуватися як принципова модель для виділення стильових сегментів.
VALS 2	Компанія SRI International (Simmons Market Research Bureau, Mediamark Research International Inc.,) 1989 р	Споживчі групи утворюються залежно від орієнтації людини на принцип, статус або дію.	Може використовуватися для уточнення психографічних типів споживачів муніципального продукту
i VALS	Компанія SRI International (Simmons Market Research Bureau, Mediamark Research International Inc.,) 1997 р	Оцінка якості онлайн середовища, характеристика психографічних типів користувачів Інтернет.	Може використовуватися для опитування Інтернет-аудиторії або для досліджень респондентами в яких є користувачі міського порталу.
U-TGI	Адаптований до українських умов аналог британського дослідження TGI – Target Group Index (Індекс цільових груп), 1985 р.	Моніторинг стилю життя і споживання.	Можна використовувати послуги компанії КОМКОН-Україна, що входить до групи компаній UMG ®, володіє ексклюзивною ліцензією британської компанії BMRB International на проведення досліджень TGI в Україні[634].
Теорія поколінь	Теорію поколінь створили американські вчені Нейл Хоув та Вільям Штраус у 1991 р.	Більшість людей володіє схожими цінностями, сформованими суспільними подіями та сімейним вихованням. Глибинні цінності є підсвідомими, більшість з них непомітними, але надалі покоління живуть і діють під їх впливом.	Може використовуватися як базова платформа для дослідження ціннісних характеристик та змістовного поля муніципальних аудиторій.
Segment Value	Компанія InMind (Україна)	Орієнтована на пошук оптимальних критеріїв сегментації і заснована на агрегації критеріїв трьох рівнів, кожен з яких дозволяє вирішити певні завдання.	Може використовуватися для конкретизації міських цільових сегментів.

На наш погляд, серед існуючих психографічних моделей найбільш адекватною для формування профілів цільових муніципальних сегментів є модель SegmentValue[635]. Обрана модель може більш точно забезпечити структуризацію психографічних

[634] Ukrainian Marketing Group [Офіційний сайт]//http://www.umg.ua/

[635] Перция В. Смени точку зрения! Тенденции сегментации: от рынка – к потребителю // Целевой маркетинг. Сегментация и позиционирование / под ред. Г.Петренко. – К.: Изд-во Алексея Капусты, 2011. – С.13.

критеріїв сегментування відносно змісту та природи муніципального продукту (рис. 4.16).

Рис. 4.16. Схема реалізації моделі SegmentValue у муніципальному маркетингу

Джерело: складено автором на основі схеми В. Перція та компанії InMind [636]

Перший рівень формують соціально-економічні та демографічні критерії, тобто індикатори демографічної, соціальної, економічної структури муніципальної цільової аудиторії. Вони дозволяють скласти первинне уявлення про існуючих і потенційних споживачів, портрет споживача, заснований на чітких об'єктивних показниках, які дають можливість поділити всіх споживачів на первинні сегменти методом «*a priory*».

Другий рівень бенефіціарний (від фр. *benefice* – прибуток, користь) складають критерії, засновані на реальних і очікуваних властивостях муніципального продукту (наприклад, престижність району проживання, наявність паркової зони, транспортної розв'язки). Методика SegmentValue базується на складній структурі бенефіціарних груп критеріїв сегментування, яка представлена такими ключовими групами вигод, як когнітивні, емоційні, комунікативні, соціоструктурні, соціокультурні, особистісні, гедоністичні, функціональні тощо. Зважаючи на різноманітність інтересів муніципальних цільових сегментів, а, отже, визначальних рис муніципального продукту, який їм пропонується, бенефіти, які уточнюють особливості його використання, можуть бути віднесені до однієї з таких груп. Аналіз бенефітів заснований на вивченні відповідності властивостей муніципального продукту спектру

[636] Перция В. Смени точку зрения! Тенденции сегментации: от рынка – к потребителю // Целевой маркетинг. Сегментация и позиционирование / под ред. Г.Петренко. – К.: Изд-во Алексея Капусты, 2011. – С.18.

індивідуальних мотивацій. Разом з тим для виявлення бенефітів необхідний збір якісної інформації про специфіку різних муніципальних сегментів (наприклад, у ході фокус-групових дискусій). Основні вигоди, які отримує споживач від використання муніципального продукту, складають мотиваційне ядро споживання. Його вивчення дозволяє визначити найбільш вагомі для цього муніципального сегмента реальні і передбачувані властивості продукту, на яких і повинна базуватися подальша розробка муніципальної маркетингової стратегії, спрямованої на активізацію співпраці із визначеним сегментом.

На третьому рівні відбувається вивчення стилю життя, цінностей, ситуацій ухвалення рішення про реалізацію інвестиційного проекту на цій території, що забезпечує пошук ефективних каналів комунікації із муніципальною цільовою аудиторією, «вбудовування» муніципального продукту в звичні параметри ведення бізнесу або способу життя цільового сегмента. Індикатори цього рівня дозволяють виявити ціннісно-орієнтоване наповнення змісту сегментів відомостями про стильові вектори: сповідуванні цінності, спосіб проведення дозвілля, уподобання тощо. Це, наприклад, дозволяє проаналізувати, наскільки різні комунікаційні канали та формати є дієвими при забезпеченні зв’язку з визначеною цільовою аудиторією при просуванні муніципального продукту; визначити, чи існують у рамках певної цільової групи свої підгрупи (кластери) з різними стильовими особливостями тощо. Простір основних стилів задають диференційовані життєстильові критерії (ключові вектори): консерватизм або інноваційність (ступінь готовності до нововведень, орієнтація на минуле або на майбутнє); активну або пасивну життєву позицію (ступінь готовності впливати на навколишню дійсність, міру активності); групові або індивідуальні цінності (ступінь орієнтації на соціум або на власне «*ego*»).

Розглянуті нами методики дослідження середовища муніципального маркетингу, які враховують мінливість, динамічність та взаємозалежність внутрішнього та зовнішнього середовищ міста, дозволяють здійснити сегментацію міських цільових аудиторій, сформувати масив інформації, на основі якої можна визначити домінуючу та перспективні стратегії розвитку міста, розробити напрямки їх реалізації та підібрати адекватний комплекс заходів та інструментів. У Розділі 5 нами буде здійснено апробацію методики SWOT-аналізу при формуванні стратегії

розвитку міста Чернівців, а у Розділі 6 – методики сегментування ринку для визначення цільової аудиторії окремих програм міста Чернівців.

4.3. Методи дослідження потенціалу міста як сукупності елементів внутрішнього маркетингового середовища

Внутрішнє середовище міста містить у собі той потенціал, який дає йому можливість функціонувати, а отже, існувати та розвиватися в певному проміжку часу. У той же час, воно може бути джерелом проблем та причиною депресивності організації. Внутрішнє маркетингове середовище є достатньо складною системою елементів і взаємозв'язків між ними, які на рівні окремої організації можна контролювати та регулювати. Але стосовно муніципального маркетингу потрібно зазначити, що внутрішнє середовище міста (як складно структурований об'єкт) контролювати достатньо важко, а подекуди неможливо. Муніципальна влада приймає на себе функції надання адміністративних, комунальних, соціальних, культурних та інших послуг, виконує фінансово-бюджетні та виробничо-економічні функції, функції територіально-просторового планування, захисту громадських прав та майнових інтересів населення, регулювання та координації[637], і ні в якій мірі не виконує функції всезагального менеджменту (що притаманне командно-адміністративній економіці).

Внутрішнє маркетингове середовище характеризує потенціал міста, його соціальні, виробничі, політичні та маркетингові можливості. Суть муніципального управління, яке здійснюється на засадах маркетингу, полягає в тому, щоб пристосувати міське середовище до змін зовнішніх умов з урахуванням наявних внутрішніх можливостей. Метою аналізу внутрішнього маркетингового середовища є глибоке вивчення міста, виявлення відповідності між стратегічними напрямками розвитку, внутрішніми ресурсами, силами та слабкостями. У результаті внутрішнього аналізу можна визначити: переоцінює чи недооцінює місто себе та своїх конкурентів, чи знає свої сильні сторони та чи визнає слабкості, яким можливостям та загрозам приділяється надто велике чи мале значення. Зазначимо, що аналітичний апарат, який можна використовувати при здійсненні аналізу внутрішнього

[637] Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – С.70-74.

маркетингового середовища, досить представницький. Як методи дослідження можна відзначити діагностику потенціалу, вартісну оцінку, аналіз статистичної та бюджетної інформації, рейтингові методи, метод індикаторів, метод детермінант, методи ситуаційного та портфельного аналізу, експертні методи, метод «мозкового штурму», інтерв'ю, математичні методи (факторний, кореляційний, трендовий аналіз), геомаркетинг тощо.

Таким чином, технології муніципального маркетингу дозволяють об'єктивно оцінити потенціал міста, виявити сильні та слабкі сторони міст на локальному (субрегіональному) рівні та розробити концепції активізації їх розвитку в загальній стратегії розвитку держави та її регіонів. Розглянемо суть потенціалу міста як такого та конкретизуємо складові, які його формують, щоб означити об'єкти аналізу та базові сфери впливу з метою покращення (розвитку) соціально-економічної ситуації в межах визначеного муніципального утворення.

Серед вітчизняних учених простежуються різні підходи до сутнісного розуміння потенціалу як важливої дослідницької категорії. Погоджуємось з визначенням потенціалу у Великому тлумачному словнику[638] та розглядаємо його як сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані у певній сфері, галузі, ділянці; запас чого-небудь, резерв; приховані здатності, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов. Хочемо тільки зауважити, що зазначена сукупність включає «активні та пасивні, явні та приховані альтернативи (можливості) якісного розвитку», а умови визначаються «ресурсними, структурно-функціональними, часовими, соціокультурними та іншими обмеженнями»[639].

Більш диференційованими є підходи щодо розуміння видів потенціалу та складових, що його формують. В Енциклопедії бізнесмена[640] виділяють виробничий (реальні можливості виробництва), економічний (сукупність економічних можливостей держави (міста), які можуть бути використаними для суспільства) та трудовий (забезпеченість виробництва трудовими ресурсами, кваліфікація і рівень підготовки яких відповідає його виробничому

[638] Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел]. – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. – С. 902.
[639] Потенціал підприємства: формування та оцінка / О.С.Федонін, І.М.Рєпіна, О.І.Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – С.17.
[640] Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, ТзОВ «Книгодрук», 2000. – С. 467.

потенціалу) потенціали. В Економічній енциклопедії[641] наводиться розподіл потенціалу на такі види: виробничий, природний, інформаційний, експортний, інтелектуальний та потенціал банківської системи.

Цікавим є підхід до розподілу видів потенціалу для підприємства І. Должанського, Т. Задорної, О. Удалих, І. Герасименко та В. Ращупкіної[642], який може бути адаптований до оцінки потенціалу міста. Зокрема вчені розрізняють потенціали базовий (досягнення основних цілей), прихований (забезпечує конкурентні переваги на перспективу), збитковий (спричинений неефективним використанням ресурсів, зокрема через недоліки управління) та пересічний (сприяє ефективному використанню інших потенціалів).

Окремі вчені зосереджують свою увагу на розгляді потенціалу як суто економічної категорії і відповідно використовують категорію «економічний потенціал». Так, у дослідженні Р.Матковського[643] запропоновано досить широкий перелік складових економічного потенціалу: природно-територіальний потенціал, який формують наявні природні ресурси та природні умови, що безпосередньо впливають на економічну діяльність та можуть бути використаними у виробничому процесі. Включає в себе зручність територіального розташування, кліматичні умови, природні ресурси, екологічну ситуацію регіону, безпосередню близькість до водних артерій; трудовий потенціал, який формують кількісна та якісна величини трудових ресурсів регіону, що включає в себе як можливості динаміки відтворення і використання працездатного населення регіону, так і можливість залучення трудових мігрантів; виробничо-технологічний потенціал, який формує сукупність методів та засобів праці у виробництві продукту та матеріальних благ та який включає в себе засоби виробництва та способи залучення засобів праці до процесу виробництва; науковий потенціал, який формує кількість науковців та наукових інститутів регіону, що здатні генерувати необхідні наукові знання та рішення для ефективного розвитку економіки; інформаційний потенціал, який формує обсяги інформаційних ресурсів, інформаційних засобів

[641] Економічна енциклопедія: у 3-х томах. – Т. 3 / Редкол. С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – С. 13-15.
[642] Управління потенціалом підприємства / І.С. Должанський, Т.О. Задорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Ращупкіна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 13.
[643] Матковський Р.Б. Економічний потенціал України та шляхи його ефективного використання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.01.01 «Економічна теорія / Р.Б. Матковський. – К., 2003. – 20 с.

та технологій, що можуть бути використаними для нагромадження, обробки та надання інформації суб'єктам економічного господарювання регіону; потенціал економічних відносин та організації господарського механізму, який формує сукупність відносин економічної активності в галузі обміну досвідом, логістичних зв'язків та економічної взаємодії суб'єктів економічного господарювання регіону; культурний потенціал, який включає в себе об'єкти туризму, пам'ятки та об'єкти культури як засоби розвитку таких галузей, як туризм, рекреація тощо.

Інші вчені предметом досліджень обирають потенціал просторовий. Зокрема проф. М. Габрель[644] доводить, що такий потенціал формують наступні складники: людський – кількість, структура та зайнятість населення; функціональний – масштаб, структура функцій та технологія; умов – природні та ресурсні умови, умови життєдіяльності, відпочинку та комунікацій, рівень засвоєння умов; геометричний – характеристики території, відстані та розташування; часовий – ретроспектива, сучасність та перспектива. Учений пропонує відповідну матрицю складників просторового потенціалу, розписуючи їх характеристики у взаємних співставленнях. Такий підхід є цінним у дослідженнях муніципального маркетингу, який реалізується в межах визначеного територіально-просторового утворення – міста.

Зростання ролі маркетингу в державному управлінні за різними рівнями, а також процеси децентралізації державної влади в Україні стимулювали наукові пошуки вітчизняних учених у напрямку розгляду маркетингу як важливої складової державної політики, а також дослідження потенціалу територій як основоположного імперативу застосування маркетингових інструментів. Так, О. Лащенко[645] класифікує елементи потенціалу території як об'єкта маркетингово-орієнтованого управління за ознакою економічного змісту (праця, земля, капітал, підприємницька здатність й інформація) та з позиції можливого управлінського впливу на зміну їх стану: постійні елементи, які не піддаються управлінському впливу (площа території, економічне оточення, природні, географічні та демографічні характеристики), інерційні елементи, які частково піддаються управлінському

[644] Габрель М.М. Просторова організація містобудівник систем / М.М.Габрель // Інститут регіональних досліджень НАН України. – К.: Видавничий дім В.С.С, 2004. – С. 69.

[645] Лащенко О.В. Формування маркетингово-орієнтованої системи управління в місцевому самоврядуванні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з державного управління: спец. 25.00.04 «Місцеве самоврядування» / О.В. Лащенко. – Донецьк, 2008. – 20 с.

впливу, але мають власні закономірності розвитку (виробничо-господарський комплекс, транспортна система, інфраструктура тощо) та змінні елементи – чинники управлінського впливу (якість та результативність діяльності органів публічного управління, активність міського співтовариства, визначені та інституційно закріплені цільові орієнтири розвитку тощо). Проте чіткої конкретизації складових, що формують потенціал міста, методик їх розрахунку з погляду маркетингового управління сьогодні практично немає.

Потенціал міста, який формується його внутрішнім середовищем, перебуває в тісній взаємозалежності з мікро- (регіональний рівень) та макросередовищем (загальнодержавний, міжнародний рівні), закономірно допускаючи вплив чинників екзогенного характеру. Внутрішнє середовище міста представляє собою сукупність чинників ендогенного характеру, продукованих функціонуванням самого міста, що безпосередньо підлягають управлінню та коригуванню залежно від потреби (цілей) соціально-економічного розвитку території (рис. 4.17).

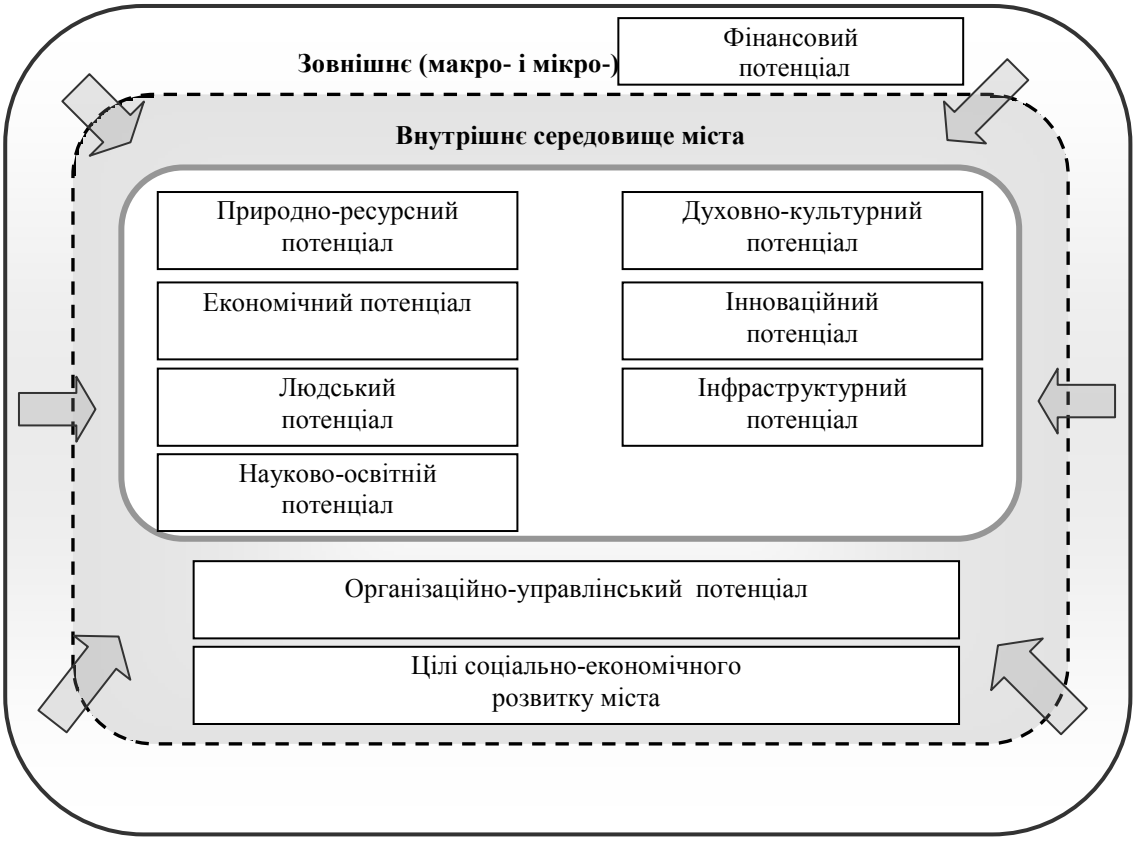


Рис. 4.17. Основні складові внутрішнього середовища міста

Внутрішнє середовище міста формують три блоки: природно-ресурсний, економічний, людський, науково-освітній, духовно-

культурний, інноваційний та інформаційний, туристичний, інфраструктурний та інші потенціали, які характеризують визначені показники; організаційно-управлінський потенціал, який визначають політична стабільність у місцевому співтоваристві, ефективність взаємовідносин місцевих органів державної влади, партнерство влади, бізнесу та населення, використання технологій муніципального менеджменту та муніципального маркетингу, кваліфікація державних службовців, кількісно-якісні характеристики управлінських рішень та участь громади в їх прийнятті, реалізації, інформатизація та впровадження принципів електронного врядування тощо; цілі соціально-економічного розвитку міста, задекларовані у відповідних нормативно-правових документах (Стратегії розвитку міста, міських цільових програмах).

Організаційний потенціал нами винесено в окрему групу складових внутрішнього середовища через складність його кількісної оцінки та унікальності методів оцінки (діагностика організаційної культури, партнерський аналіз, рівень керованості, оцінка якості управління тощо).

Більш детальна характеристика першого блоку складових потенціалу міста (видів потенціалів) наведена в табл. 4.9.

Таблиця 4.9

Складові потенціалу міста та їх характеристика

Потенціал	Загальна характеристика	Основні групи показників оцінки
Природно-ресурсний	«Жорсткі» чинники конкуренції, роль яких знижується. Природні ресурси, характеристика кліматичних умов, земельні ресурси, та умови розміщення території.	Кількісно-якісні характеристики мінеральних, земельних, водних, лісових, біологічних, рекреаційних, кліматичних ресурсів, їх експлуатації, збереження, відтворення; екологічний стан.
Економічний (промисловий, аграрний, туристичний, рекреаційний)	Функціональна спрямованість продуктивних сил міста на економічний результат, що проявляється у видах економічної діяльності.	Кількісно-якісні характеристики розвитку в структурі економіки міста, міжгалузеві пропорції, макроекономічні показники регіонального рівня; рівень життя населення; рівень інфраструктурного забезпечення; міжрегіональні та зовнішні зв'язки.
Фінансовий потенціал	Визначає можливості безперебійного виконання містом своїх функцій, підвищення якості життя, створення сприятливого інвестиційного клімату.	Витрати, доходи, виконання бюджету, розмір субвенцій, бюджетна заборгованість, середня процента ставка за кредитами, рівень розвитку фінансової, банківської та страхової інфраструктури, параметри інвестиційного клімату.
Людський, у тому числі трудовий	Вроджені та набуті фізіологічні та психологічні здібності людини, загальні демографічні характеристики.	Кількісно-якісні характеристики населення, у тому числі економічно активного, їх формування та нарощування; основні демографічні показники.
Науково-освітній	Можливість генерувати нові знання.	Кількісно-якісні характеристики наукової, освітньої діяльності.
Духовно-культурний	Набуті культурні та духовні цінності, традиції населення як етносу, громади.	Кількісно-якісні характеристики духовно-культурної сфери, збереження, недопущення безповоротної втрати.
Інноваційний	Чинні та перспективні технічні засоби праці.	Кількісно-якісні характеристики інноваційної діяльності
Інфраструктурний	Виробництво та доступ до комунальних та транспортних послуг	Кількісно-якісні характеристики міської інженерної та дорожньо-транспортної інфраструктури .

Особливу увагу хочемо звернути на економічний потенціал міста, який в силу функціональної спрямованості муніципального маркетингу на споживачів та потенційних інвесторів відіграє ключову роль у формуванні привабливості території. Тут інструментарій упливу є надзвичайно широким. Зокрема, постає питання оптимальної взаємодії урбанізованої, рекреаційної та аграрної систем у містобудівному комплексі. Важливу роль відіграє оптимальна, гармонійна просторова організація, яка передбачає структурно-параметричне та просторово-часове узгодження елементів простору і яка забезпечує високий рівень використання просторового потенціалу містобудівничих систем. Гармонізація за таких вимог є вищим щаблем просторової організації, при якому відсутні конфліктні (антагоністичні) суперечності як у системі, так і системи з надсистемою (середовищем)[646]. Тобто співвідношення різних функціональних сфер міста повинне бути організоване таким чином, щоб не було взаємних перешкоджань їх розвитку, коли, наприклад, промисловий сектор не сприяє рекреаційно-туристичній привабливості території.

Щодо показників, які характеризують економічний потенціал міста, то таких офіційна статистика подає досить багато. Досить оптимальний перелік показників для оцінки такого потенціалу наводить Г. Онищук[647], систематизуючи їх за виробничою, фінансовою та соціальною сферами для відображення стабільності функціонування ТСС. Цікаве групування показників, які характеризують економічний потенціал та методику комплексної містобудівної оцінки території міста, представлено в напрацюваннях І. Кривов'язюка та Т. Балик[648]. У табл. 4.10 ми узагальнили пропозиції зазначених авторів і представили склад кожної з груп показників.

Важливою складовою потенціалу є організація місцевого управління, оскільки саме вона визначає здатність місцевої влади мобілізувати чинник розвитку міста, організувати співробітництво та партнерств основних міських цільових груп, здійснити коригування ефективності використання потенціалу та його нарощування. З іншого боку, саме недоліки управлінської діяльності можуть стати причиною зниження потенціалу міста. Тут

[646] Габрель М.М. Просторова організація містобудівник систем / М.М.Габрель // Інститут регіональних досліджень НАН України. – К.: Видавничий дім В.С.С, 2004. – С. 127.
[647] Онищук Г.І. Проблеми розвитку міського комплексу України: теорія і практика: монографія / Г.І. Онищук // за ред. С.І.Дорогунцова. – К.: Наук. світ, 2002. – С 58-59.
[648] Кривов'язюк І.В. Організаційно-економічні механізми розвитку містобудування (за матеріалами міста Луцька) : монографія // І.В.Кривов'язюк, Т.В.Балик. – Луцьк: Надстир'я, 2005. – С. 44.

також варто підкреслити, що муніципальний маркетинг проявляється саме в цій складовій, оскільки дозволяє підвищити ефективність використання потенціалу міста на основі грамотного використання його інструментів.

Таблиця 4.10

Показники, які характеризують економічний потенціал міста

Група	Показники
Показники економічного потенціалу міста в сфері виробництва	Рівень валового внутрішнього (регіонального) продукту (ВВП); темпи приросту ВВП на душу населення; співвідношення темпів росту інвестицій в основному капіталі і ВВП; ріст експортного потенціалу; індекс фізичного об'єму промислової продукції (за видами у порівняльних цінах); ступінь зносу основних виробничих фондів; питома вага збиткових підприємств.
Показники економічного потенціалу у фінансовій сфері	Ставка за кредитами банків; зростання інвестицій в основний капітал; індекс співвідношення податків та інших надходжень у регіональний бюджет і ВВП регіону; рівень цін (співвідношення цін поточного і базового періодів); рівень доходів і витрат ВВП на душу населення; бюджетна заможність і достатність; питома вага витрат бюджету, що направляються на інвестиції; стан кредиторської і дебіторської заборгованості, у тому числі з податків.
Показники економічного потенціалу у соціальній сфері	Частка оплати праці у ВВП; рівень прожиткового мінімуму; співвідношення по виплаті заробітної плати, пенсій і допомоги; частка населення з прибутками нижче прожиткового мінімуму в загальній чисельності населення; рівень фінансування соціальних програм із регіонального бюджету; природний демографічний спад і міграція населення; питома вага офіційно зареєстрованих безробітних і число без робітних на одне робоче місце; динаміка чисельності населення, активного і зайнятого населення.
Показники інфраструктурного забезпечення.	Інженерно-економічні чинники: інженерний благоустрій території (водопостачання, каналізація, теплопостачання, газопостачання, електропостачання, зв'язок); окупність витрат при знесенні і переміщенні об'єктів (житлових та громадських будинків, інженерних споруд та комунікацій); окупність витрат при використанні сільськогосподарських земель (сільськогосподарських земель, лісових угідь, з поширенням корисних копалин); соціально-економічні чинники: ефективність розміщення об'єктів у плані міста (підприємства торгівлі та харчування, розважальні установи); побутові зручності території (для проживання населення, для адміністративно-виробничих служб); санітар-но-гігієнічні умови території (ліквідація дискомфорту, природний благоустрій (озеленення)); архітектурна та естетична цінність території (архітектура забудови, ландшафти).

Джерело: складено автором на основі вказаної праці І.В. Кривов'язюка та Т.В. Балик

Оцінка організації управління містом досить складна в кількісно-якісному вимірі. Це зумовлюється практичною відсутністю «речового продукту» діяльності місцевих органів державної влади. Оцінка якості муніципального управління забезпечується системою управління якістю (детальніше п. 4.4). Під управлінням якістю вважають управління всіма процесами, що задіяні в створенні муніципальних послуг[649] та впливають на їх якість. Кількісну оцінку організації муніципального управління можна здійснити через: визначення кількості прийнятих

[649] Муніципальна послуга – це публічні послуги, зокрема адміністративного, управлінського, соціального та житлово-комунального характеру, що надаються під відповідальність і в межах компетенції органу місцевого самоврядування, його організаціями, із залученням бізнесових та некомерційних структур, діяльність яких з надання послуг зазначеного характеру знаходиться у сфері координації та контролю органу місцевого самоврядування (Шаров Ю.П. Муніципальні послуги: шлях до високої якості: монографія. / Ю.П.Шаров, Д.В.Сухінін. – Мелітополь: ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2008. – С. 60).

нормативно-правових документів; моніторинг ефективності виконання прийнятих нормативно-правових документів; кваліметричну оцінку рівня кваліфікації державних службовців, інших посадових осіб, що володіють повноваженнями управління соціально-економічним розвитком міста; визначення кореляційних зв'язків стратегічних управлінських рішень, витрат на їх реалізацію та визначених показників розвитку міста; діагностику типу організаційної культури працівників органів міської влади та ступінь її узгодження зі стратегічними напрямками розвитку міста; кількісні показники співпраці з іншими організаційними структурами (державними за різними рівнями та недержавними) стосовно реалізації функціональних повноважень (угоди, контракти, позики, програми, гранти тощо). Особлива тут роль відводиться міжрегіональному та транскордонному співробітництву, що суттєво впливає на підвищення ділової активності в місті та приміських територіях, а також на формування позитивного іміджу.

Організація управління містом здійснюється через визначену організаційну структуру, яку формують місцеві органи державної влади, зокрема територіальні органи виконавчої влади (обласні державні адміністрації, підвідомчі структури центральним органам виконавчої влади), а також органи місцевого самоврядування з залученням до співпраці (соціального партнерства) недержавних структур: громадських організацій, освітніх та наукових установ, суб'єктів підприємницької діяльності. Типова організаційна структура управління розвитком міста має наступний вигляд (рис. 4.18).

Як бачимо, відділ маркетингу у вітчизняних муніципальних структурах не виведено в окремий структурний підрозділ, його функції виконують і відділ зовнішніх зв'язків та промоції регіону, і відділи туризму та інвестицій департаменту економіки, департаменти містобудування. В Україні відзначаються поодинокі, але при цьому достатньо успішні практики створення маркетингових підрозділів в органах місцевого самоврядування: у Львівській міській раді – відділ маркетингу і культурних індустрій, відділ містобудівного маркетингу, у Харківській – відділ маркетингу та менеджменту, в Івано-Франківську – відділ комплектації і маркетингу управління капітального будівництва.

Управління розвитком міста реалізується через міську політику та передбачає тісну координацію функціональних зв'язків між різними структурами (державними та недержавними) з

дотриманням принципів державного управління в Україні. Т. Дробишевська розглядає міську політику як: 1) системну діяльність, що спрямовує міський розвиток; 2) діяльність державних інститутів, міських спільнот та інших учасників міських відносин, спрямовану на реалізацію та узгодження їхніх інтересів у сфері градоустрою в рамках певної ідеології[650].

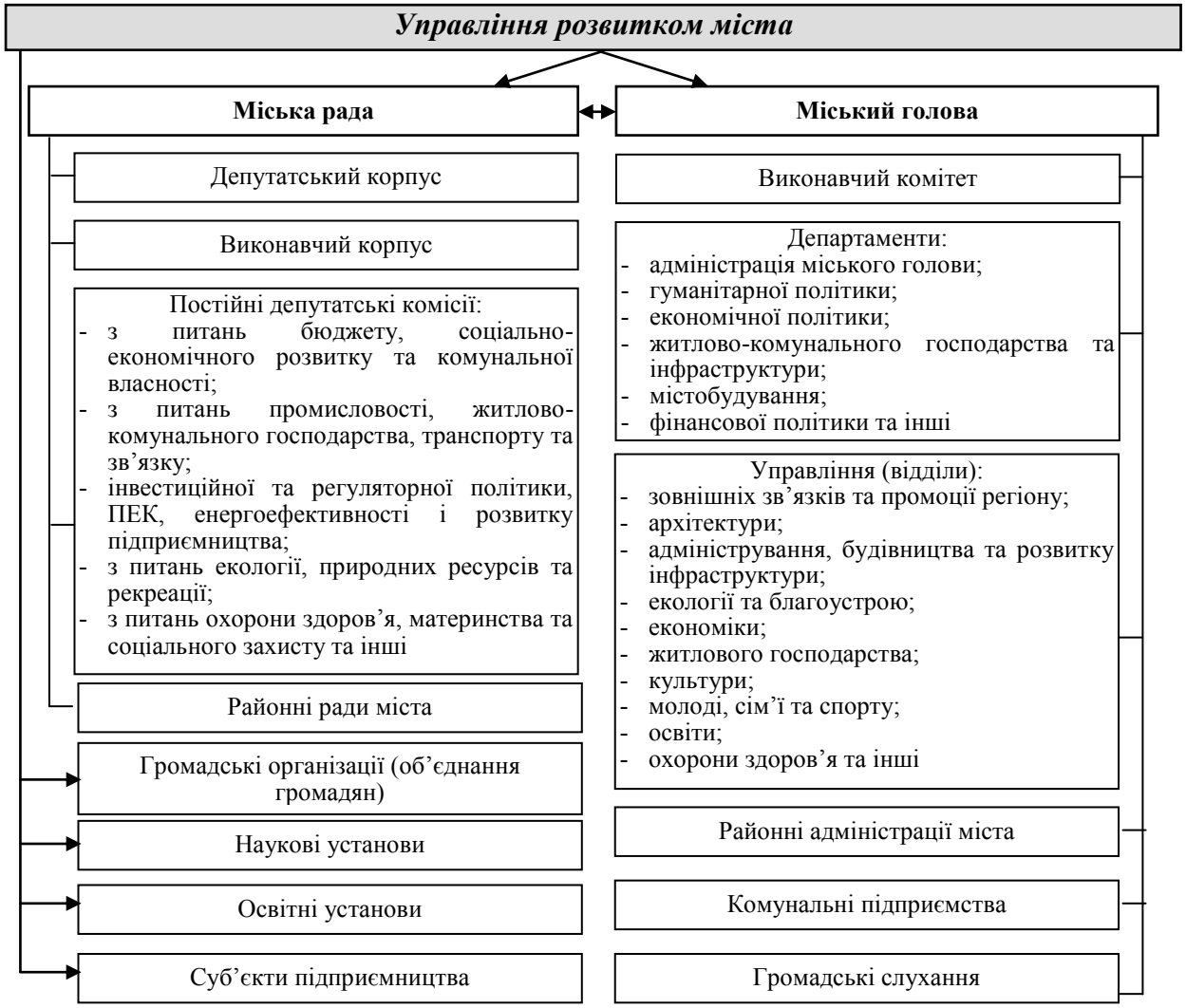


Рис. 4.18. Узагальнена структура організації управління розвитком міста

Вважаємо, що влада міста має бути сама зацікавлена в об'єктивній оцінці якості управління, тому повинна через належні їй важелі впливу організувати процес інформаційного забезпечення відповідними показниками, вказаними вище. Це можна здійснювати, розробивши відповідну аплікативну форму звітності

[650] Дробишевська Т. Політика розвитку міст в Україні: ідеологія і структура / Т. Дробишевська // Економіка України. – 2006. – № 8(537). – С. 48-52.

конкретних структур, що беруть участь в управлінні розвитком міста. Звичайно, в умовах хронічного укорінення корупції, постійних суперечностей з територіальними органами виконавчої влади та органами державної влади регіонального та загальнодержавного рівня, особливо в частині фінансового забезпечення реалізації управлінських рішень та розподілу повноважень, таке нововведення може сприйматись суперечливо, проте, з іншого боку, воно стимулюватиме конкретних посадовців до більш активної та плідної управлінської діяльності.

Ще однією важливою компонентою внутрішнього середовища міста, що суттєво впливає на потенціал, є цілі соціально-економічного розвитку (рис. 4.19).

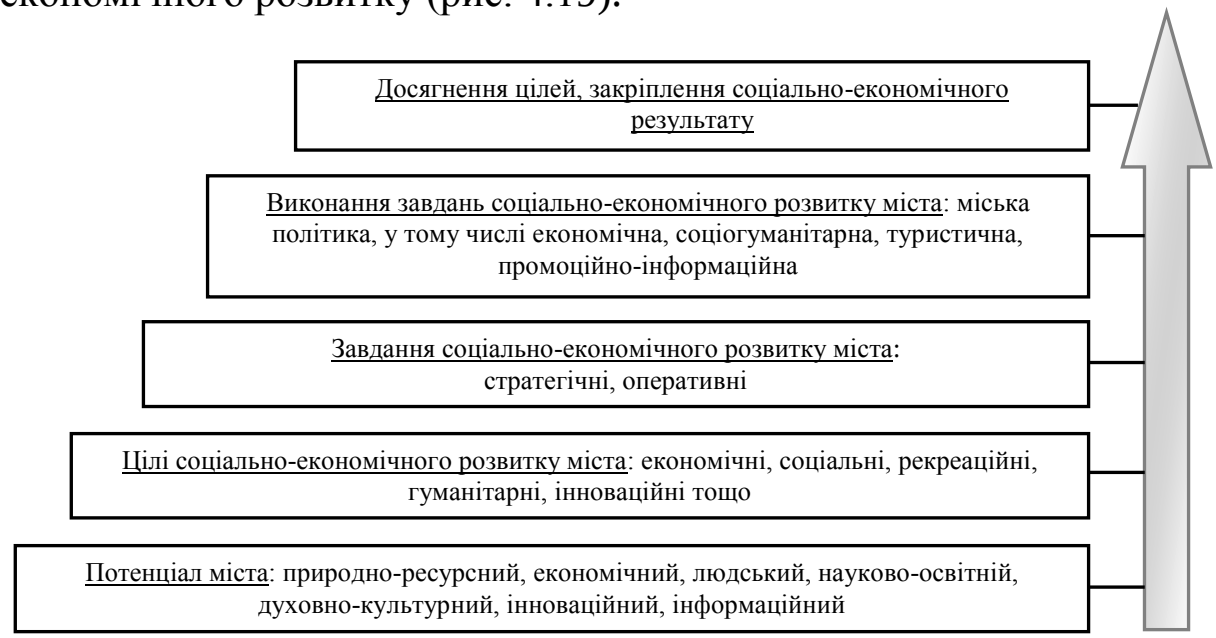


Рис. 4.19. Місце цілей соціально-економічного розвитку міста в процесі управління

Вирізнення цієї складової зумовлена тим, що саме цілі є базовими імперативами формування стратегічних напрямків розвитку міста. Поставлені цілі розвитку концептуалізують також сфери прикладання інструментарію муніципального маркетингу з конкретизацією спеціалізації території та перспектив її подальшого розвитку. Варіації цілей соціально-економічного розвитку можна об’єднати в декілька груп (табл. 4.11).

Дуже важливим є декларування цілей соціально-економічного розвитку міста через затвердження відповідних нормативно-правових документів – концепцій, стратегій, програм. На регіональному рівні було зобов’язано територіальні органи державної влади прийняти обласні стратегії розвитку на період до

2015 року. На субрегіональному рівні, жаль, такі процеси є неконтрольованими та здійснюються з ініціативи територіальної громади. Декларування цілей соціально-економічного розвитку міста є важливим з погляду формулювання конкретних завдань, їх досягнення протягом визначеного терміну та можливості фінансового підкріплення їх досягнення з бюджетних та позабюджетних фондів.

Таблиця 4.11

Тактичні цілі соціально-економічного розвитку міста

Група цілей	Приклади варіантів цілей для міста Чернівців
Економічні цілі	Зростання матеріального добробуту населення, розвиток визначених видів економічної діяльності; технічне переозброєння базових галузей економіки міста; диверсифікація економіки міста, розвиток малого бізнесу, розвиток сфери послуг, розвиток ринкової інфраструктури за рахунок приватних інвестицій, зростання фінансових ресурсів муніципальної освіти; підвищення інвестиційної привабливості міста; підвищення ефективності управління містом; формування міста як транспортного регіонального центру України.
Соціальні цілі	Підвищення рівня соціального захисту населення; зменшення соціального сирітства; забезпечення соціальної безпеки населення та зростання добробуту соціально незахищених категорій; підвищення середньої тривалості життя громадян шляхом надання якісної медичної допомоги та створення умов для обов'язкового і добровільного страхування здоров'я жителів; забезпечення охорони здоров'я населення; забезпечення мінімального рівня безробіття; розвиток і актуалізація міської політики для різних груп населення (активні громадяни, сім'ї, жінки, діти, підлітки, молодь, пенсіонери тощо); реформування житлово-комунального обслуговування населення; вирішення житлової проблеми; продовольча безпека міста.
Рекреаційні цілі	Відновлення, збереження та примноження людського потенціалу; розвиток міста як українського та європейського медичного та рекреаційно-відпочинкового центру; проведення культурно-оздоровчих, туристичних та спортивних заходів, забезпечення масового та індивідуального відпочинку; зростання рекреаційного фонду міста; зростання рекреаційної місткості міського середовища; зниження рекреаційного навантаження на охоронні та заповідні зони; відновлення та збереження об'єктів історико-культурної спадщини, природних ландшафтів.
Інноваційні цілі	Формування інноваційного клімату в місті, переорієнтація виробничого потенціалу, сфери послуг на створення конкурентноспроможної продукції (послуг) шляхом модернізації наявних потужностей, нового будівництва, реструктуризації господарського комплексу міста; розвиток наукової, творчої та інноваційної інфраструктури; інтегрування міста в інформаційне суспільство; забезпечення енергетичної безпеки міста.
Гуманітарні цілі	Розвиток духовності, підвищення моральних цінностей; розвиток системи освіти міста; входження в освітній ринок України шляхом формування системи якості освіти (моніторинг, контроль, новації) та диверсифікації системи освіти, створення нових типів освітніх установ за формою власності і за профілем навчання; розробка міської програми безперервної освіти «Освіти протягом життя»; ініціація програм забезпечення житлом молодих висококваліфікованих робітників під поручительство підприємств міста; розвиток міста як культурного, творчого центру; розвиток громадянського суспільства.
Екологічні цілі	Кардинальне поліпшення стану навколишнього середовища; формування зон активної містобудівної реконструкції старих міських районів; розвиток мережі громадського міського та приміського транспорту для зниження екологічного навантаження; впровадження міських екологічних стандартів; розвиток сучасної інженерної інфраструктури міста; благоустрій міста.

Розглянуті нами підходи до оцінки внутрішнього середовища міста цілком відповідають потребам виробничої, товарної та збутової концепції муніципального маркетингу. Розвиток стратегічно орієнтованих концепцій (класичної, соціально

орієнтованої, партнерської) потребує зміни в оцінювальних підходах, хоча метод вимірювання потенціалу дає можливість достатньо об'єктивно оцінити конкурентноспроможність міста за рахунок введення нових складових внутрішнього середовища міста: потенціал якості життя; умови для залучення інвестиційні та торговельних мереж; креатин-ний потенціал; фінансовий потенціал (бюджетна забезпеченість, донорські кошти, рівень розвитку банківської, фінансової, страхової інфраструктури, інвестиційний клімат тощо); екологічний потенціал (якість води, повітря, стан навколишньої природи, ландшафтів тощо); організаційно-управлінський потенціал (політична стабільність, ефективність управління, організаційна культура, практика стратегічного планування тощо).

Хочемо також наголосити, що структура та показники потенціалу не є сталими та однаковими для різних цільових аудиторій, для яких сприятливі / несприятливі характеристики міського середовища будуть різними. Наприклад для оцінки якості життя міського населення виділяють показники якості населення, якості середовища проживання, дозвілля й відпочинку (табл.4.12).

Таблиця 4.12

Склад структурних компонент міського середовища для цільової аудиторії «населення»

Компонента	Показники потенціалу
Якість населення	Стан здоров'я; рівень освіти; політична й економічна освіченість; етнічно-соціальний склад населення міста; демографічна характеристика населення (смертність, народжуваність, тривалість життя тощо); професійна структура населення; інтелектуальний потенціал; зайнятість; продуктивність праці; рівень культури
Якість середовища проживання	Природнокліматичні умови середовища; розвиток соціальної інфраструктури (освіта, охорона здоров'я, житлово-комунальне господарство, пасажирський транспорт і зв'язок, культура, побутове обслуговування, заклади харчування); розвиток виробничої інфраструктури (торгівля, кредитно-фінансова сфера, галузь ділових послуг, що включає інформаційні, консультаційні послуги); житлові умови; рівень фінансового забезпечення (обсяг інвестицій, виконання регіонального бюджету); рівень безпеки в місті (економічна, інформаційна; наявність наркоманії та злочинності, рівень техногенної небезпеки та природних катаклізмів); економічний розвиток міста; компактність міста.
Якість функціонування	Якість трудової, суспільної та родинно-побутової діяльності городян та відповідні чинники (оплата праці; умови праці; наявність достатньої кількості громадського простору; підготовка кадрів; виробничий травматизм; рівень професійних захворювань; соціальні гарантії та блага; матеріально-технічна база; рівень зношеності основних засобів місцевих господарств; екологічність робочих місць; психологічний клімат серед економічно активного населення; політична, релігійна і творча активність міського населення; рівень задоволення потреби в їжі, одязі, житлі, побутовій техніці, легкових автомобілях; санітарно-гігієнічні умови проживання; умови виховання дітей тощо.
Якість дозвілля й відпочинку	Розвиненість рекреаційної інфраструктури міста; інфраструктури соціально-культурних та розважальних закладів; наявність та якість рекреаційних ресурсів; наявність творчих студій та центрів дозвілля тощо.

Доцільність виокремлення саме таких інтегральних характеристик якості життя висвітлено в роботі Н. Філіпчук[651], виконаної під нашим керівництвом. Особливу увагу ми б хотіли звернути на такі складові якості життя, як безпека (злочинність та тероризм, інформаційна, пожежна, санітарно-епідеміологічна безпека, безпека дорожнього руху та безпека на транспорті, система захисту від природних та техногенних катастроф), доступність (інформаційно-комунікаційні технології для доступу городян до усіх видів послуг (інформаційним, державним, медичним, освітнім, побутовим, торговельним), ціна житла, стандарти комфортності житла, транспортна доступність, відмова від жорсткого функціонального зонування міста), компактність (розміщення муніципальних установ, історичний центр, автономні міста, локальні підцентри) та достатній громадський простір (площі, сквери, парки, набережна, пішохідні вулиці, променад, будинки-комуни зі значною кількістю громадських приміщень). Указані характеристики стосуються не тільки населення, це є першим критерієм вибору міста для усіх цільових категорій.

Аналіз властивостей муніципального утворення, що формують (сприятливе/несприятливе) середовище для залучення інвестицій і започаткування бізнесу, та врахування положень теорії конкурентних переваг М. Портера дали змогу А. Мельник[652] визначити достатньо вдалий перелік детермінантів муніципальної конкурентної переваги: просторові можливості та геоекономічне розташування; технічна інфраструктура і наявність підготовлених ділянок для певної забудови; комунальна інфраструктура; місцевий бізнес-клімат; інфраструктура бізнесу; наявність кваліфікованої робочої сили; наявність і якість послуг, що надають муніципальним утворенням; попит на продукцію або послуги, стосовно інвестування яких визначають конкурентні переваги. Безпосередній вплив на досягнення конкурентних переваг має вартість місцевого будівництва, ставлення місцевої влади до підприємницького сектора, стан довкілля. В Додатку Д запропоновано методику оцінки рівня розвитку територіальних спільнот базового рівня на основі низки критеріїв, що використовує Фонд європейської освіти (Польща), адаптовану до вітчизняних умов А. Мельник та

[651] Філіпчук Н.В. Регіональні особливості підвищення якості життя населення: соціально-економічний аспект: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / Н.В. Філіпчук. – Ужгород, 2009. – 20 с.

[652] Мельник А.Ф. Конкурентні переваги муніципального утворення як реципієнта інвестицій: методологічні та прикладні аспекти оцінки / А.Ф. Мельник // Вісник Донецького національного ун-ту. Серія «Економічні і правові науки». – 2006. – № 1. – Т. 2. – С. 391-397.

Г. Монастирським[653].

Критерії прийняття інвестиційних рішень щодо територіального розміщення торговельних мереж включають географічні та демографічні – динаміка та структура населення міста чи області, розвиненість інфраструктури, географічне положення; економічні – ступінь проникнення в місто та регіон конкурентів, рівень доходу населення, наявність та якість постачальників; соціально-культурні – культурні та національні особливості населення тощо[654]. Зазначені параметри повинні враховувати при вивченні потенційної території розміщення і спрямовувати зусилля на: моніторинг соціально-економічної ситуації на території, визначення особливостей місцевого бізнесу, оцінку впливу адміністративних важелів органів місцевого самоврядування на бізнесові процеси, оцінку наявності та профілю конкурентів, їх цінової політики, споживчі переваги населення тощо. В своїх працях ми здійснили структурне узагальнення критеріїв прийняття позитивних рішень щодо інвестицій у розвиток торговельної мережі, сформоване у співавторстві з І.Черданцевою[655].

Популярним методом оцінки конкурентноспроможності міста є ранговий або рейтинговий метод, який полягає у визначенні місця (рангу) досліджуваної території (міста) у певній системі порівнюваних територій (міст) і має такі важливі характеристики[656]: для застосування методу не обов'язково охоплювати весь спектр наявних показників розвитку території, можна обмежитися вибором групи показників, які, на думку дослідника або групи експертів, характеризують конкурентноспроможність; просторові критерії зіставлення територій можуть змінюватися залежно від поставленого завдання дослідження; дозволяє виявляти динаміку зміни рангів за видами показників за певний період часу, що відображає і тенденції зміни конкурентно-спроможності територій. У табл. 4.13 нами запропоновано низку рейтингових методик, які використовують при оцінці конкурентно-спроможності міст міжнародними організаціями, і деякі рейтинги ЗМІ та рейтингових агентств України.

---

[653] Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – С.318-319

[654] Коноплицкий С. Рынок розничной торговли Украины, первое полугодие 2009года [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // http://ua-retail.com/

[655] Буднікевич І. Критерії прийняття прийняття інвестиційних рішень щодо територіального розміщення торговельних мереж / І.Буднікевич, І.Черданцева // Таврійський економічний журнал. – 2010. – № 2. – С.71-73

[656] Мельдаханов А.А. Природа конкурентноспособности города: факторы, методы, критерии [Електронний ресурс] / А.А.Мельдаханов. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/-Ecologia/67528.doc.htm

Таблиця 4.13

Рейтингові методики оцінки міст

Методика	Показники
1	2
Індекс нової економіки мегаполісів[657] Роберта Аткінсона (Інститут прогресивної політики) та Поля Готлібом (Центр регіональних економічних досліджень)	Автори використовують 16 показників, які поділяють на п'ять категорій, що найкращим чином характеризують нову економіку: 1. «Знаннємісткість» робочих місць (knowledge jobs) – частка менеджерів/професіоналів, технічних фахівців; оцінка освіченості робочої сили. 2. Глобалізація: оцінка експортної орієнтації виробничої сфери міста. 3. Економічна динаміка та конкуренція: оцінка кількості швидкозростаючих компаній «газелей», «start-up» (заснування) компаній, що працюють у сфері IPO. 4. Розвиток цифрової економіки: рівень використання онлайн-послуг; зареєстровані доменні імена «.cv», « com», « .org»; використання комп'ютерів у школах; розвиток широкосмугових телекомунікаційних послуг. 5. Здатність до технологічних інновацій: кількість робочих місць у галузі високих технологій; чисельності вчених та інженерів, наявності патентів; витрати на НДДКР, інвестиції венчурного капіталу[658].
Індекс креативності Р.Флориди[659] оцінює здатність міста витримати економічне зростання та залучати працівників економіки знань.	Як методологічну основу емпіричної оцінки ступеня креативності вчений запропонував обчислення таких екзотичних показників різноманітності міського середовища, як «індекси богемності, іммігрантів, нетрадиційності орієнтації[660], індекс самовираженості, багатонаціональності», а також традиційні «індекс інноваційності» (число патентів на особу), «питома вага креативного класу» (highly skilled, highly paid) працівників у різних галузях (тобто, мистецтво, фінанси, технології), «Тех-Пол Індекс» Інституту Мілкена[661] (вимірює зростання і концентрацію високотехнологічного сектора щодо сукупного національного випуску).
Рейтингова оцінка міст Азіатського Інституту менеджменту [662]	Рейтинг охоплює 28 індикаторів, що характеризують у сукупності Індекс якості життя, який характеризує різні сторони життя в місті: 1. Економічні можливості: рівень безробіття, зростання ВВП, щорічний рівень інфляції в місті, середній дохід). 2. Можливості освіти: державні витрати на освіту людини, середній розмір класів у початковій школі, чисельність студентів, які навчаються у ВНЗ до чисельності населення. 3. Навколишнє середовище та санітарна обстановка: діоксид сірки в повітрі (ГДК), наявність шкідливих домішок у повітрі – мг / куб.м.; частка населення, яке забезпечене каналізацією (%), парки на душу населення (кв.м). 4. Охорона здоров'я: середня тривалість життя, число лікарняних ліжок на 1000 населення; 5. Транспорт та комунікації: кількість автомобілів на 1 км міських доріг, наявність залізничного громадського транспорту, середній час, щоб дістатися до роботи, число телефонів за 1000 осіб. 6. Особиста безпека – число злочинів на 10000 осіб. 7. Вартість житла: середньомісячна орендна плата за кв. метр, співвідношення ціни на житло до доходів. 8. Дозвілля: чисельність кінотеатрів на 100 000 чоловік; тривалість відпусток і вихідних днів у році, число телевізорів на 1000 осіб.
Global city indicators facility (GCIF Indicators) Систему глобальних показників міст (СГПМ)	Глобальні показники міст структуровані за «темами» у двох категоріях: 1. Міські послуги: освіта; фінанси; управління; відпочинок; транспорт; каналізація; енергопостачання; пожежна служба; невідкладна допомога; охорона здоров'я; безпека; збирання та утилізація твердих відходів; планування міст; водопостачання. 2) Якість життя: залучення громади; економіка; житло; культура; стан довкілля; соціальна рівність; технології та інновації.

[657] Robert D. Atkinson and Paul D. Gottlieb The Metropolitan New Economy Index //PPI//Policy Report/April 19, 2001// www.ppionline.org; The Metropolitan New Economy Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.research.fsu.edu/techtransfer/documents/mnei.pdf;

[658] Nina Ilarionova & Iryna Budnikevych «Role of factor impacts on enhancement of innovative activity of venture funds» //Proceedings of the International Innovation Conference for Co-operation. Development (InCoDe), October 16-18. 2008, Pecs, Hungary. P.19-25

[659] Tanagli I., Florida R. Europe in the creative age. – 2004; Creativity index ranking //http://www.dallasindicators.org; www.creativeclass.com http://creativeclass.com

[660] «Гей-індекс», що вимірює високотехнологічний потенціал регіону. Дослідники виявили вагому позитивну кореляцію між кількістю гей-клубів і кількістю зареєстрованих патентів (Флорида Ричард «Если по улицам ходят лесбиянки, значит, в городе можно жить» [Електронний ресурс] / Ричард Флорида. – Режим доступу : http://www.kommersant.ru/Doc-y/1029612)

[661] www.milkeninstitute.org/pdf/pittsburgh1106.pdf

[662] Douglas Webster Urban competitiveness assessment in developing country urban regions: the road forward.- Washington D.C., 2000.

Продовження табл.4.13

1	2
Індекс рівня глобалізації міст світу	За версією політологічного журналу Foreign Policy, компанії A.T. Kearney та дослідницького центру «The Chicago Council on Global Affairs». У рейтинг 2011 року було включено 65 міст, які оцінювалися за 25-ма культурними, соціальними та політичними критеріями, згрупованими у п'ять головних категорій: 1. Рівень ділової активності. 2. Людський капітал. 3. Інформаційний обмін. 4. Культурний рівень. 5. Політична вага.
Рейтинг комфортності міст (Global liveability report) (EIU)	При складанні рейтингу найбільш комфортних для життя міст експерти EIU звертають увагу на п'ять основних показників – інфраструктуру, загальну стабільність обстановки в місті, роботу служб охорони здоров'я, рівень культури і галузей освіти. Кожен з показників оцінюється за стобальною шкалою, на основі якої формується загальний рейтинг. Найбільш комфортним містом світу у 2011 р. визнано Мельбурн.
Рейтинг міст з найвищою якістю життя (Quality of Living worldwide city rankings) компанії «Mercer»[663].	Рейтинг, в першу чергу, призначений для фірм та організацій, які збираються посилати своїх співробітників за кордон. Mercer оцінює умови життя місцевого населення у 420 містах світу (у 2011 р. були опубліковані результати для 221 міст) (Додаток Е). Оцінка вартості проживання здійснюється за 39 критеріями, згрупованих у 10 категорій: охорона здоров'я та гігієна (медикаменти і послуги, інфекційні захворювання, каналізація, видалення відходів, забруднення повітря тощо); освіта та навчання (стандартна та наявність міжнародних шкіл тощо); комунальні послуги і транспорт (електрика, вода, громадський транспорт, затори тощо); відпочинок (ресторани, театри, кіно, спорт і відпочинок тощо; товари народного споживання; житло (будівлі, побутова техніка, меблі, технічне обслуговування тощо); природне середовище (клімат, стихія). За точку відліку з 100 балами в рейтингу якості життя в містах був прийнятий Нью-Йорк.
Рейтинг міст видання «Коментарі»[664]. Характеризує роботу місцевої влади та увагу до проблем міста з боку держави.	Порівняння проводиться за 25-ма критеріями, що формують п'ять груп: «демографічна ситуація і безпека життя», «зайнятість і доходи населення», «витрати населення», «витрати міських бюджетів на населення», «розвиток міської інфраструктури». Для порівняння брали дані за конкретний рік, отримані в територіальних підрозділах Держкомстату або безпосередньо в меріях. При цьому абсолютні показники (наприклад, у гривнях),співвідносили з числом жителів. По кожному з критеріїв міста нараховують бали – від 45 (найкращий показник) до 1 (найгірший); потім ці бали підсумовують, що і дозволяє отримувати загальний рейтинг: чим більше балів, тим вище місце.
Рейтинг «Кращі міста та регіони України» Української інвестиційної газети та рейтингового агентства «Кредит-Рейтинг»[665]	Рейтинги розраховують шляхом зведення в єдиний показник окремих рейтингів (позицій), які характеризують п'ять основних параметрів соціально-економічного розвитку міста чи регіону: 1. Рівень промислового розвитку. 2. Рівень загальноекономічного розвитку. 3. Рівень соціального розвитку. 4. Темпи економічного розвитку. 5. Чутливість до кризових явищ в економіці країни. Перевагою рейтингу є виділення трьох груп міст та формування рейтингу кожної з них: I група – міста з населенням понад 500 тис. осіб; II група – населення від 100 до 500 тис. чол.; III група – малі міста з населенням менше 100 тис. чол.). Методика базується на присвоєнні балів (від 0 до 100) кожній позиції та використанні коригуючого коефіцієнта. У Додатку Ж представлено результати рейтингу для групи, в яку входять Чернівці.
Рейтинг якості життя в регіонах України (МЦДП)[666]	Складові якості життя: добробут (економічний розвиток: доходи, зайнятість; інноваційний потенціал), державні послуги (освіта: охоплення, якість; охорона здоров'я: стан здоров'я, захворюваність, забезпеченість кадрами, спосіб життя), середовище для життя (суспільство, довкілля)

Однією з методик якісної та кількісної оцінки комфортності міста є рейтинг «Global liveability report» компанії Economist Intelligence Unit. Методологія рейтингу базується на Концепції зручності проживання[667], яка оцінює по всьому світу кращі або гірші умови життя. Оцінка життєздатності має широкий спектр

[663] http://www.mercer.com/qualityoflivingpr#City_Ranking_Tables
[664] http://money.comments.ua/monitor/2011/03/18/239572/reyting-razvitiya-45-krupneyshih.html
[665] Лучшие города и регионы Украины: рейтинг социально-экономического развития / ТОП-100. Рейтинг лидеров бизнеса Украины. – Киев. – 2010. – №2. — С. 14.
[666] http://www.icps.com.ua/key_issues/socio_economy/6531.html
[667] http://www.eiu.com/site_info.asp?info_name=The_Global_Liveability_Report_Methodology&page=noads

застосування: від тестування сприйняття рівня розвитку до визначення важких умов як частини пакета для іноземних переселенців. Кількісне оцінювання способу життя людини в тому чи іншому місці рейтингу Economist Intelligence Unit (в балах) дозволяє здійснювати пряме порівняння між містами. Кожному місту присвоюється рейтинг комфортності на основі більше 30-ти якісних та кількісних показників, згрупованих у п'ять основних категорій (груп): стабільність, охорона здоров'я, культура і навколишнє середовище, освіта та інфраструктура. Кожен з цих чинників у кожному місті оцінюють як прийнятний, терпимий, незручний, небажаний або неприпустимий. Для якісних показників рейтинг присвоюють на підставі рішення внутрішніх аналітиків міст-учасників. Для кількісних показників рейтинг розраховують на основі відносної продуктивності. Бали потім компілюють і зважують у межах 1-100, де 1 вважається нестерпним і 100 вважається ідеальним. У рейтингу наведено і загальний бал, і оцінка у кожній категорії. Для забезпечення орієнтирів оцінку для кожної категорії дають у порівнянні з Нью-Йорком[668].

Фонд «Ефективне управління» у 2011 р. підготував Звіт, що містить Індекс конкурентноспроможності регіонів України «Назустріч економічному зростанню та процвітанню» [669], розрахований за методологією, яку ВЕФ використовує для оцінки конкурентноспроможності країн світу. За цим рейтингом Чернівецька область займає 21 місце з показником – 3,77 бали (у середньому за регіонами – 3,87).

Систему глобальних показників міст (СГПМ)[670] створено в університеті Торонто за підтримки Світового Банку, уряду Канади та міст-учасників системи. Глобальні показники міст Системи глобальних показників міст структуровані за «темами» у двох категоріях: 1) Міські послуги: освіта; фінанси; управління; відпочинок; транспорт; каналізація; енергопостачання; пожежна служба; невідкладна допомога; соціальні послуги, охорона здоров'я; безпека; збирання та утилізація твердих відходів; планування міст; водопостачання. 2) Якість життя: залучення громади; економіка; житло; культура; стан довкілля; захист, соціальна рівність; добробут, технології та інновації. Три українські міста є членами Фонду Global

[668] Методологія та Демо-версія рейтингу наявна у вільному доступі за адресою: http://store.eiu.com/product/435217628.html.
[669] Звіт про конкурентноспроможність регіонів України 2011. Назустріч економічному зростанню та процвітанню. Фонд «Ефективне управління» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
[670] Global city indicators facility (GCIF Indicators). Офіційний сайт: www.cityindicators.org

City Indicators Facility – Львів, Горлівка, Кривий Ріг. Для прикладу ми обрали декілька показників з кожної групи та в п. 5.4 здійснили оцінку міста Чернівців та його найближчих конкурентів.

Для потреб класичної концепції муніципального маркетингу розглянемо підхід, заснований на оцінці комплексу маркетингу відповідно до потреб міських цільових аудиторій (табл. 4.14).

Таблиця 4.14

Оцінка внутрішнього середовища міста за складовими комплексу муніципального маркетингу для цільових груп

	Населення	**Бізнес**	**Відвідувачі**	**Інвестор**
Продукт	Міські програми для населення. Якість життя: - якість населення; - якість проживання; - якість функціонування; - якість дозвілля та відпочинку.	Міські програми розвитку бізнесу. Кількість процедур, пов'язаних зі створенням, функціонуванням та ліквідацією підприємства. Безпека ведення бізнесу. Ресурси. Інноваційний потенціал.	Міські програми розвитку туризму. Туристичні маршрути. ІТЦ. Безпека. Інфраструктура та послуги індустрії гостинності. Туристичний імідж. Рекреаційні ресурси	Міські програми підтримки інвестицій. Інвестиційний клімат. Інвестиційна привабливість. Інвестиційний імідж. Безпека входу та виходу. Інноваційний потенціал. Ресурси.
Ціна	Вартість мінімального споживчого кошика. Вартість житлово-комунальних послуг. Транспортні тарифи. Загальний рівень цін на товари та послуги.	Витрати включають усі офіційні збори та комісійні винагороди юристів та фахівців, послуги яких передбачені законом. Місцеві податки. Витрати на комунальні послуги. Витрати на найм персоналу.	Вартість «туристичного кошика» (див. п. 3.3).	Ціна на муніципальні та ввезені (експортовані) ресурси. Ціни утримання державної власності. Ціни угод у землекористуванні, природокористуванні, у сфері нерухомості та трудових відносин. Особливості місцевого оподаткування.
Розподіл	Доступність та компактність	Середній час на проходження процедур	Компактність	Час реалізації проекту
Комуніка ції	Складові внутрішніх та зовнішніх комунікацій, спрямовані на встановлення оберненого зв'язку з населенням та залучення потенційних жителів.	Складові внутрішніх та зовнішніх комунікацій, спрямовані на встановлення оберненого зв'язку з підприємницьким сектором, залучення потенційних підприємців, просування позитивного іміджу міста.	Складові зовнішніх комунікацій, спрямовані на просування туристичного іміджу та туристичного продукту для визначеної цільової аудиторії.	Складові зовнішніх комунікацій, спрямовані на просування інвестиційних можливостей та інвестиційного іміджу міста.
Додаткові складові	Персонал. Якість муніципальної влади.	Ефективність бізнесу. Якість муніципальної влади.	Враження. Якість муніципальної влади.	Термін окупності. Якість муніципальної влади.

Цільова аудиторія «Населення» комплексу муніципального маркетингу оцінює місто з погляду якості життя. Цільова аудиторія «Відвідувачі та туристи» віддає перевагу безпечним, цікавим, доступним та дешевим містам. Цільова аудиторія «Інвестори» оцінює інвестиційне середовище, а цільова аудиторія «Бізнес» – умови ведення підприємницької діяльності.

В основу оцінки комплексу-маркетингу цільової аудиторії «Бізнес» можна покласти методологію проекту Всесвітнього банку (*World Bank*) та Міжнародної фінансової корпорації (*IFC*) «Ведення бізнесу»[671], в рейтингу якого Україна враховується з 2004 р. У рамках проекту оцінюють і відстежують зміни в нормативно-правових актах, що регулюють діяльність місцевих (насамперед малих та середніх) компаній протягом всього їх життєвого циклу: створення підприємств; отримання дозволу на будівництво; реєстрація власності; отримання кредитів; захист прав та інтересів інвесторів; оподаткування; міжнародна торгівля; забезпечення виконання договорів; ліквідація підприємства; підключення до системи електропостачання; наймання робочої сили. Як критерії використовують складності, з якими може зустрітися підприємець: число процедур; середній час на їх проходження, необхідні матеріальні втрати та мінімальний розмір капіталу в процентах від валового національного доходу (ВНД) на душу населення.

Показники, що наводяться та аналізуються в дослідженні «Ведення бізнесу», дозволяють оцінити ступінь адміністративного регулювання та якість адміністративних послуг, які визначають, зокрема, за кількістю процедур, які потрібно пройти для створення компанії, її реєстрації або для передачі комерційної власності; відображають результати регулювання, зокрема, час та витрати на примусове забезпечення виконання договору, проходження процедури банкрутства або здійснення міжнародних торговельних операцій; дозволяють оцінити ступінь правового захисту власності, наприклад, захисту інвесторів від крадіжки з боку директорів компанії або нелегітимного виведення активів.

Достатньо вдалу спробу сформувати систему показників для моніторингу маркетингового забезпечення економічного розвитку регіону здійснила О. Дейнека. Запропоновані автором універсальні та секторальні показники були апробовані на прикладі Львівської області. Запропонована система деякою мірою дозволяє проводити контроль виконання заходів та затвердження планів розподілу ресурсів, коригування стратегії та розробку плану дій. Але більшість індикаторів знаходяться поза офіційною статистичною звітністю, вимагають значної кількості кабінетних та польових досліджень, актуалізують створення баз даних, партнерських мереж, Інтернет-лічильників тощо. Для вирішення проблеми є два шляхи: 1) традиційний для вітчизняної практики – «покроїти

[671] Методика представлена за адресою: http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ukraine/

систему», опустити її до наявної системи звітності; 2) створити відділ маркетингу, який у числі інших функцій буде здійснювати моніторинг маркетингового забезпечення територіального управління.

У зв'язку з популярністю концепції сталого розвитку населених пунктів і відповідно до концепції соціально-етичного муніципального маркетингу необхідно розглянути методики оцінки внутрішнього середовища міста, які відповідають вимогам та положенням цих концепцій. Особливість оцінки стійкого розвитку зумовлена наявністю цілком конкретних та вимірних критеріїв стійкості та еволюційного розвитку, які визначають орієнтири, дії, напрямки та стимули, типи взаємодії системам та суб'єктам, які є складовими такого розвитку[672]. Система показників стійкого розвитку міста повинна орієнтуватися на міжнародні рекомендації, викладені у наступних документах: методика, розроблена під керівництвом Х. Босселя в Міжнародному інституті стійкого розвитку[673]; методика Центру ООН з проблем населених пунктів[674]; набір показників, запропонованих Комісією ООН зі стійкого розвитку[675], Індикатори реалізації Порядку Денного Хабітат та Цілей розвитку тисячоліття[676] (Додаток З), «Керівні принципи планування стійкого розвитку населених пунктів», «Хартія міст Європи за стійкий розвиток (Аалборгська хартія)».

Місто (як відкрита та нерівноважна система) складається з різних підсистем, кожна з них володіє певною самостійністю і в той же час залежить від функцій інших підсистем, виконує свою роль у підтримці інших підсистем, у функціонуванні та розвитку загальної системи. При зниженні життєздатності та стійкості окремої підсистеми втрачається стійкість системи «місто». Відповідно до міжнародних рекомендацій та підходів[677] виділяють шість

---

[672] Показатели устойчивого развития: теория, метод, практическое использование. Отчет, представленный на рассмотрение Балатонской группы /Авт. Х. Боссель: Пер. с англ. - Тюмень: Изд-во ИПОС СО РАН, 2001. – 123 с. (Переклад розміщено на сайті Інституту освоєння проблем Півночі (Институт освоения проблем Севера): http://www.ipdn.ru/izdanija-instituta/bossel/)

[673] Там само.

[674] Методика описания показателей развития города. Руководство. Пер. с англ. – Тюмень: Изд-во ИПОС СО РАН, 2002. – 55 с. Набір інструментів стосовно показників міста представляє собою зручну у користуванні зведену таблицю у форматі Microsoft Excel, наявну в мережі Інтернет на сайті: http://www.UrbanObservatory.org/indicators .

[675] Показатели устойчивого развития: структура и методология: Пер. с англ. - Тюмень: Изд-во ИПОС СО РАН, 2000. - 359 с. (Переклад розміщено на сайті Інституту освоєння проблем Півночі (Институт освоения проблем Севера): http://www.ipdn.ru/izdanija-instituta/pokazateli-ustojchivogo-razvitija/predislovie/)

[676] Urban Indicators Guidelines. Monitoring Habitat Agenda and Millennium Development Goals. United Nations Human Settlements Programme. 2004.4 Повестка Дня на XXI век // http://www.ecoline.ru/agenda21/INDEX.HTM.

[677] Показатели устойчивого развития: теория, метод, практическое использование. Отчет, представленный на рассмотрение Балатонской группы /Авт. Х. Боссель. Пер. с англ. - Тюм: Изд-во ИПОС СО РАН, 2001. – С.29

підсистем міста: соціальну, економічну, розвитку людського потенціалу, інфраструктуру, управління, навколишнє середовище та ресурси. Розробка системи показників розпочинається з визначення орієнтирів (критеріїв), відносно яких визначають показники. Згідно з підходом, розробленим Х. Босселем[678] у Міжнародному інституті сталого розвитку, виділяють шість базових орієнтирів: існування, ефективність, свобода дій, безпека, адаптованість та співіснування. Перелік орієнтирів доцільно використовувати для визначення показників сталого функціонування і розвитку міської системи та її підсистем.

Стійкість системи вимагає адекватного задоволення кожного з її базових орієнтирів. Розвиток системи буде стримуватися базовим орієнтиром, який знаходиться в стані мінімального задоволення. Тому особливу увагу варто приділяти тим орієнтирам, які виступають стримуючим чинником, а також визначити найбільш уразливі показники. У рамках орієнтирів необхідно визначити показники сталого функціонування і розвитку різних підсистем. Хоча такий підхід є достатньо суб'єктивним, проте дослідження показують, що якщо відбір показників провадиться виходячи з критерію задоволення базових орієнтирів основних підсистем, то оцінки стійкості функціонування та розвитку дадуть порівнювані результати, навіть у випадку різних показників[679].

Оцінюючи перспективи стійкого розвитку конкретного міста, варто використати методичний каркас міжнародних методик, пам'ятаючи, що не всі показники можна зібрати з офіційної статистики та прорахувати на основі звичайної міської звітності. Необхідно адаптувати саму міжнародну методику оцінки показників стійкого розвитку міста і сформувати нові підходи до міської статистики вітчизняних міст. Цікаву та адаптовану систему показників сформували вчені Інституту освоєння проблем Півночі. Для оцінки стійкого розвитку міста Тюмені було обрано 152 показники, організовані в структуру «стан – вихід». Глибока і комплексна оцінка важливих ресурсів та потенціалу міста, що визначають його розвиток, дозволила сформувати нестандартний набір показників (який відрізняється від зібраних організаціями Держкомстату). Перелік показників містить близько 130

[678] Показатели устойчивого развития: теория, метод, практическое использование. Отчет, представленный на рассмотрение Балатонской группы /Авт. Х. Боссель. Пер. с англ. – Тюмень:Изд-во ЕПОС СО РАН, 2001. – 123 с.

[679] Семенова Т. Ю. Формирование системы показателей устойчивого развития крупного города / Семенова Т. Ю. // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 2. – С. 290-294.

найменувань міста, згрупованих за шістьма підсистемами: індивідуальний розвиток людини; соціальна підсистема; управління містом; інфраструктура міста; економічна підсистема; ресурси та навколишнє середовище. Методика наявна у відкритому доступі на сайті інституту[680].

Для кожного показника розроблено методичну карту, у якій наведено опис мінімального (типового) набору даних з поясненнями за наступними позиціями: 1) значення кожного показника для аналізу умов і загальних напрямків розвитку міста і тенденцій, з поясненням останніх у контексті Порядку денного Хабітат; 2) визначення, прийняті Центром ООН з проблем населених пунктів (Хабітат) відповідно до міжнародних стандартів з метою максимального полегшення порівняння даних; 3) методична довідка щодо отримання та збору даних, а також розрахунку результатів; 4) шляхи і методи обліку за кожним показником; 5) рівень збору даних за кожним показником (на національному рівні або на рівні міста); 6) зв'язок між показниками для встановлення взаємозв'язку результатів за кожним показником з іншими показниками (наприклад, показник рівня злочинності може бути пов'язаний з показником рівня бідності та показником безробіття).

Інститутом прикладного системного аналізу НАН України та МОН України запропоновано систему чинників (індексів та індикаторів) і розроблено метрику для вимірювання процесів сталого розвитку (МВСР) з метою оцінювання зазначених процесів для регіонів України. Для оцінювання використовують вихідні дані, представлені Держкомстатом, відповідними підрозділами Мінприроди, Мінекономіки, Мінфіну, Мінздоров'я, Мінпраці та ін. З використанням методу кластерного аналізу здійснено компаративний аналіз регіонів за такими інтегральними показниками як індекс сталого розвитку та індекс гармонізації. На сайті інституту розміщено сервіс «Аналіз сталого розвитку регіонів України»[681], який надає зручний та відкритий доступ до даних зі сталого розвитку. Користувачу надають дані по вибраних регіонах України та можливість їх порівняння з іншими адміністративними одиницями у табличній та графічній формах (рис. 4.20). Формування подібного сервісу для оцінки сталого розвитку міст України стане дієвим інструментом визначення перспектив

[680] http://www.ipdn.ru/pokazateli-ur/
[681] http://wdc.org.ua/uk/services/ukraine-sd

конкретного міста розвиватися за моделлю «Комфортне місто».

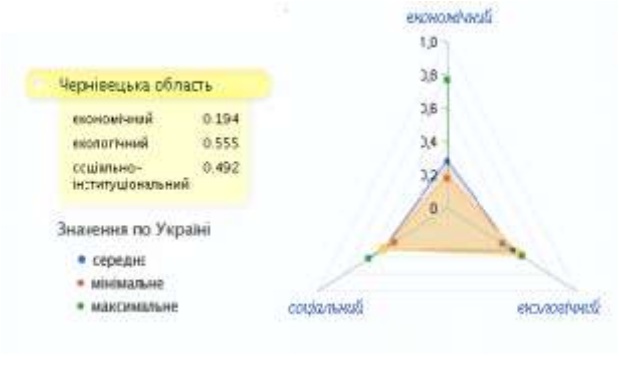


Рис. 4.20.1. Виміри сталого розвитку для Чернівецької обл.

Рис. 4.20.2. Категорії політики у забезпеченні сталого розвитку

Для партнерської концепції муніципального маркетингу найбільш адекватною є оцінка внутрішнього середовища міста з погляду пошуку, виявлення, формування та розвитку його ключових компетенцій. Основною роботою з питання дослідження ключових компетенцій[682] для стратегічного планування є публікація «Ключові компетенції корпорацій» авторів Праалада і Хемела (Prahalad і Gary Hamel)[683]. Ключові компетенції – це все те, що муніципальні органи влади та їх підрозділи роблять краще за інших. Міські органи влади повинні сприйматися не як сукупність підрозділів, відділів, управлінь, департаментів, а як поєднання ключових компетенцій. Це може бути унікальна технологія, ноу-хау, маркетингові навички та знання, управлінське вміння, щось цінне та оригінальне, чим володіє муніципалітет і що дозволяє йому виробляти міський продукт, відмінний від продукту інших міст, забезпечуючи «випереджальне створення, утримання й розвиток специфічних джерел стійких конкурентних переваг»[684] міста.

Використовуючи підходи Гері Хемела та К.К. Прахалада, Девіда Кембела, Джорджа Стоунхауса, Р. Кантора, Б. Х'юстона, Джона ван Маурика, ключові компетенції міста можна визначити як нагромаджені муніципалітетом взаємопов'язані та взаємодіючі навички та вміння, знання та досвід, управлінські технології, які дозволяють надавати міським цільовим аудиторіям фундаментальні

[682] Ключовою називається компетенція вищого порядку, що бере участь у створенні найбільшої споживної вартості, є колективним знанням і дозволяє організовувати та керувати іншими компетенціями та здібностей, тим самим створюючи додаткову споживчу вартість.

[683] Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68. – № 3. – P. 79-91. (Рос. перекл.: Прахалад К. К., Хамел Г.. Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент». – 2003. – Вып. 3. – С. 18-46).

[684] Трегубов О.С. Теоретичні аспекти маркетингу території [Електронний ресурс] / О.С. Трегубов. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_6_4/128-131.pdf

вигоди, задовольняти та перевершувати їх очікування, стають запорукою успішної конкуренції міста на основі «інтелектуального лідерства». Ключова компетенція – стратегічний потенціал міських органів влади. Мета стратегічного аналізу – запропонувати базу для формування стратегічного плану, виконання якого веде до появи (підтримання) стійкої конкурентної переваги міста. О. Панкрухін у своєму підручнику «Маркетинг територій» пропонує перелік ключових компетенцій, сформованих на основі праць зарубіжних авторів. Таким чином, можна виділити декілька груп компетенцій, акцентувавши увагу на компетенції якості життя, компетенції розвитку партнерства, високий ступінь яких є конкурентною перевагою міста, а «компетенції знань, життєзабезпечення, ділових зв'язків, послуг інфраструктури, управління, співробітництва стають ключовими чинниками успіху іміджевої та комунікаційної політики міста»[685] (табл. 4.15).

Таблиця 4.15

Ключові компетенції міста

Група	Компетенція
Компетенція майстерності	Здатність міста виробляти товари й послуги в сфері матеріального виробництва на рівні вищих світових стандартів.
Компетенція знань	Здатність створювати й продавати нові знання, технології й наукомісткі продукти й послуги.
Компетенція зв'язків	Здатність території створювати й продавати послуги в сфері комунікації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків.
Компетенція управління	Здатність управляти територією як єдиною системою (корпорацією), для досягнення загальних цілей провідних груп впливу.
Компетенція співробітництва	Здатність ефективно виявляти й погоджувати інтереси різних груп впливу, стратегічних партнерів і на цій основі формулювати загальні цілі й стратегії їхнього досягнення.
Компетенція якості життя	Здатність керівників органів влади й управління створювати сприятливі умови життєдіяльності, що задовольняють і перевершують очікування представників провідних груп населення території.
Компетенції розподілу	Здатність міста забезпечити доступність муніципального продукту для усіх цільових аудиторій та сформувати міську логістичну систему.

Джерело: складено на основі даних праці О.Панкрухіна[686] та власних ідей автора

Розробка теорії та практики ключових компетенцій міста дозволить вирішувати завдання управління ключовими компетенціями на кожному етапі їх формування та розвитку – на етапах інвентаризації, пошуку, розробки, поглиблення та збереження.

Отже, умови загострення конкурентної боротьби між містами за здобуття прихильності цільового сегмента (інвесторів, туристів, споживачів, мігрантів та інших) змушує місцеві органи державної влади активніше звертатись до інструментарію муніципального маркетингу, який дозволяє використовувати ті переваги міста, які в

[685] Панкрухин А.П. Маркетинг территорий / А. Панкрухин. – СПб.: Питер, 2006. – С.367.
[686] Панкрухин А.П. Маркетинг территорий / А. Панкрухин. – СПб.: Питер, 2006. – С.325

інших напрямках міської політики є малоефективними. Добір заходів муніципального маркетингу повинен базуватись на складових внутрішнього середовища міста. Чинники, що його визначають, та складові, які його формують, є абсолютно контрольованими управлінськими структурами міста. Саме від територіальної громади залежить, наскільки якісно сформований потенціал міста, чи здійснюється його нагромадження, чи ефективно він використовується, чи є достатнім цей ефект для стратегічного розвитку міста.

4.4. Управління якістю як технологія муніципального маркетингу

Ю. Шаров та Д. Сухінін[687], вивчаючи закордонний досвід надання якісних публічних послуг, наводять шість головних ознак та пріоритетних напрямків реформування Д. Кеттла[688], які характеризують «Всесвітню революцію» у сфері державного управління 90-х років XX ст.: ефективність; маркетизація; орієнтація на надання послуг; децентралізація; розробка та здійснення політики; відповідальність за результати роботи. Маркетизація державного управління в різних країнах світу полягає в заміні традиційних засобів і способів адміністрування, що базуються на правилах, авторитеті й повноваженнях влади, більш ринковим механізмам адміністративного впливу, які більше підлягають дії конкуренції, економічних стимулів та орієнтовані на якомога повніше задоволення попиту громадян-споживачів продукції діяльності влади[689]. Уряди багатьох країн намагалися запровадити ринкові стимули, одні держави проводили інтенсивну приватизацію державних підприємств, інші – опиралися на роботу недержавних секторів і партнерів, які здатні надавати відповідні послуги на альтернативних засадах[690]. Проте всі ці кроки були спрямовані на впровадження маркетингових механізмів, переорієнтації системи надання публічних послуг на клієнта та якість і формування системи надання послуг, заснованої на якості, гнучкості, інноваціях, делегуванні, партнерстві та комерціалізації деяких послуг.

---

[687] Шаров Ю.П. Муніципальні послуги: шлях до високої якості: монографія. / Ю.П.Шаров, Д.В.Сухінін. – Мелітополь: ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2008. – 136 с.

[688] Kettl, Donald F. The Global Public Management Revolution : A Report on the Transformation of Governance. – Washington: Brookings Institution Press, 2000/ – VII. – 88 p.

[689] Муніципальний менеджмент: навч. посіб. / за заг. і нак. ред. Ю.П.Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007.– С.63 -140.

[690] Всесвітня революція в державному управлінні – перспективи і виклики для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.academia.org.ua/?p=986

Система управління якістю є одним із засобів постійного вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування, а її успішне функціонування визнається критерієм ефективності організації[691]. Маркетингове спрямування концепції управління якістю муніципального управління визначається назвою оприлюдненого ще у 1987 році видання ОЕСР «Управління (адміністрування) як надання послуг – громадськість як клієнт». Використання базового маркетингового принципу – орієнтація на клієнта-споживача управлінських і громадських послуг та наближення управління до нього, постійне удосконалення, підвищення гнучкості управління, готовність персоналу до змін, впровадження нових підходів, спрямованих на результат та ефективність управління, втілення нової організаційної культури суспільного управління, у тому числі її маркетингової складової, врахування внутрішніх та зовнішніх чинників зумовили зміни в усій системі публічного управління, яка змушена була зосередитися на виявленні, задоволенні та розвитку потреб зовнішніх та внутрішніх цільових аудиторій міста. Муніципальні працівники набувають нового статусу, фактично вони є працівниками сервісних служб для городян. Їх компетенції – знання, вміння, особисті якості та здібності повинні працювати на благо громади.

Якість територіального управління, а муніципального управління зокрема, у міжнародних стандартах представлена стандартом Міжнародної організації по стандартизації ISO (International Organization for Standardization)[692] стандартами ISO 9000 та ISO 9001 – серії міжнародних стандартів, що описують вимоги до системи менеджменту якості організацій і підприємств, яким відповідають перекладені вітчизняні стандарти ДСТУ ISO 9000:2007 – аналог ISO 9000:2005, ДСТУ ISO 9001:2009[693]. Останні редакції цих стандартів датовані 2008 роком, наступна редакція повинна відбутись у 2012 році, і це буде 5 версія стандарту. З 2006 р. в Україні використовують національний стандарт «ДСТУ – IWA 4:2006: системи керування якістю. Настанови щодо застосування

[691] ДСТУ- IWA 4:2006: Системи керування якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 в суб'єктах місцевого самоврядування [Електронний документ]. – Режим доступу : www.guds.gov.ua/sub/data/upload/publication/.../ua/6194/iwa.pdf

[692] ISO – Міжнародна організація стандартизації, яка є найбільшою у світі інституцією, що займається стандартами. Офіційно організація ISO розпочала свою діяльність 23 лютого 1947 р. Сьогодні ISO – це мережа інституцій з питань стандартизації 162 країн з Центральним секретаріатом у Женеві (Швейцарія), який координує усю систему. У той же час ІСО – це неурядова організація, яка пов'язує державний і приватний сектори. З одного боку, багато організацій (комітети-члени) є частиною державної структури своїх країн або мають мандат від своїх урядів. З іншого боку, інші комітети-члени вросли в приватний сектор, з'явившись на світ завдяки національному партнерству серед промислових асоціацій.

[693] ISO9001 Superstore [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.iso9001superstore.com

ISO 9001:2000 в суб'єктах місцевого самоврядування»[694].

За допомогою впровадження СУЯ активно вдосконалюється система місцевого самоврядування в США, Великобританії, Фінляндії, Мексиці, Сингапурі та інших країнах. Малайзія та Кіпр мають намір сертифікувати всю систему державного управління, що є великим прогресом навіть у порівнянні з розвиненими країнами[695]. У 2006 році Постановою Кабінету міністрів України була затверджена «Програма запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади». В Україні сертифікацією системи управління якістю стовно надання послуг у виконавчій сфері діяльності, сфері адміністративних послуг[696], у виконанні повноважень органу місцевої влади, передбачених законом, займається багато організацій, зокрема: Центр систем якості «Приріст-Система» Українська асоціація якості, яка вже має великий досвід впровадження системи управління якістю в органах місцевого самоврядування – в Чернівцях, Славутичі, Комсомольську, Одесі, Києві. Сертифікацію СУЯ здійснює Єдина державна система сертифікації та стандартизації в Україні «УкрСЕПРО» – Кривий Ріг, Чугуєв, BSI British Standards Institution (Британський інститут стандартів) – Вінниця. Надає консультації щодо впровадження систем управління якістю в органах влади польсько-українська група «Системи якості» – Львів, Миколаїв.

Згідно з ISO система управління якістю – це сукупність всіх взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів (ресурси, персонал, організаційна структура і т.д.), що впливають на якість кінцевих послуг і дають змогу суб'єктові місцевого самоврядування встановлювати свої політику та цілі у сфері якості і досягати цих цілей. СУЯ – це механізм, який спрямований на задоволення потреб споживачів, і тому маркетингова орієнтація є основою усіх політик якості органів муніципального управління (табл. 4.16).

---

[694] Тотожний переклад IWA 4:2005 Quality Management Systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in local government. Цей стандарт розроблено, щоб забезпечити суб'єктів місцевого самоврядування в усьому світі узгодженим підходом до керування якістю. Він має на меті «перекласти» технічну мову ISO 9001:2000 на мову, сприйнятливішу для людей, які працюють у суб'єктах місцевого самоврядування. Це зроблено з наміром стимулювати та полегшити використовування ISO 9001:2000 у суб'єктах місцевого самоврядування. Проте, оскільки конкретні умови функціювання суб'єктів місцевого самоврядування в різних регіонах та в контексті різних культур неодмінно відрізнятимуться, важливо визнати, що нема єдиного встановленого шляху запроваджування системи керування якістю, яка базується на ISO 9001:2000. Кожний суб'єкт місцевого самоврядування має сам пристосувати наведені в цьому документі приклади до своїх конкретних ситуацій та обставин.

[695] Келлер А.Д., Ершова Т.А. Стандарты менеджмента качества для повышения эффективности муниципального управления [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.gosbook.ru/node/13238

[696] Адміністративна послуга – державна послуга, яка є результатом здійснення суб'єктом повноважень щодо прийняття згідно з нормативно-правовими актами на звернення фізичної або юридичної особи адміністративного акта, спрямованого на реалізацію та захист її прав і законних інтересів та/або на виконання особою визначених законом обов'язків (отримання дозволу, сертифіката, посвідчення тощо).

Таблиця 4.16

Маркетингова суть політики якості міських рад та її виконавчих органів

Міська рада	Витяг з тексту Політики якості
Чернівецька міська рада	Головна мета – підвищення життєвого рівня жителів міста на основі економічного зростання, стабільний розвиток систем забезпечення життєдіяльності міста, підвищення рівня соціальних гарантій, зосередивши основну увагу на наданні якісних послуг та задоволенні потреб жителів міста.
Львівська міська рада	Швидко, фахово та доброзичливо – такими є засади роботи усіх посадовців з громадянами. Від поведінки кожного посадовця міської ради залежить довіра громади до міської влади. Кожне рішення посадовця має йти на користь місту та його громаді.
Кривий Ріг	Служіння територіальній громаді міста шляхом надання якісних і доступних адміністративних послуг для жителів міста, поліпшення соціальної та економічної стабільності міста, створення сприятливого середовища для праці, відпочинку та духовного розвитку криворіжців. Удосконалення системи управління, її спрямування на якість і приведення у відповідність до визнаних міжнародних стандартів.
Долина	СУЯ сприяє забезпеченню потреб громадян щодо надання якісних муніципальних послуг, підвищення результативності та ефективності функціонування міської ради, створення сприятливого середовища для життя, праці, бізнесу та покращення добробуту територіальної громади міста Долини.
Вінниця	Місія Настанови з якості: прагнення найвищого керівництва Виконавчих органів Вінницької міської ради, а також його працівників підвищувати позицію міста Вінниці на українському та закордонному ринках. Створення свідомості, що позиція міста залежить в основному від характеристики та задоволення клієнтів, яким надавалась послуга або продукт, а також від цілковитої зацікавленості керівництва та працівники.
Вознесенськ	Метою приведення органами місцевого самоврядування системи управління якістю муніципальних послуг у відповідність до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 є надання якісних послуг населенню, що загально має сприяти поліпшенню якості послуг; підвищенню ефективності діяльності; покращенню іміджу органів місцевого самоврядування в цілому; збільшенню керованості, гнучкості, здатності більш ефективно розв'язувати нагальні проблеми місцевих громад.
Луцьк	…головною метою визнають служіння територіальній громаді міста шляхом надання якісних публічних послуг, створення сприятливого середовища для життя, праці, бізнесу, відпочинку та покращення добробуту лучан.

Джерело: складено за матеріалами сайтів міських рад [697]

Практично усі програмні документи Систем управління якістю муніципальних органів влади базуються на маркетингових принципах (клієнтоорієнтованість, системність, якість, результативність) та маркетингових технологіях (маркетингові дослідження, спрямовані на вивчення та розвиток потреб цільових аудиторій, сегментування цільових аудиторі міста, позиціонування міста, встановлення зв'язку зі споживачем, розширення асортименту послуг, формування маркетингової культури, брендинг міста тощо). Для міської ради впровадження стандарту ISO 9001 – це один із способів підвищення ефективності роботи управлінських структур, який дозволяє реалізувати принципи сучасного муніципального управління, орієнтованого на клієнта.

СУЯ націлена не тільки на контроль якості муніципальних послуг, а й на управління виконавчими органами міської ради в

[697] http://www.kryvyirih.dp.ua/ua/st/pg/160210367925310; http://www.vmr.gov.ua/info.aspx?langID=1&pageID=279; http://www.lutsk.ua/sistema-upravlinnyu-yakistyu; http://voznesensk.osp-ua.info/index.php?ch=2&fl=mrada; http://www.city-adm.lviv.ua/adm/management/management-of-domestic-policy/projects/334-iso-detalnishe; http://rada.dolyna.info/systema-upravlinnya-yakistyu/polityka-yakosti/; http://chernivtsy.eu/portal/?page_id=1141;

цілому, на всі процеси, від яких залежить якість послуг. Система управління якістю завдяки структуризації та впорядкуванню процесів дозволяє органам місцевого самоврядування: стабілізувати та поліпшити ефективність діяльності та використання бюджетних коштів; зробити управлінські процеси зрозумілими для виконавців; підвищити якість послуг і відповідно рівень задоволеності споживачів; підвищити прозорість процедур для споживачів та для керівництва держави; покращити імідж та репутацію місцевої та державної влади в цілому; збільшити ступінь керованості, мобільності, гнучкості, інноваційності організаційної структури; зробити менш залежною від суб'єктивних чинників.

Стандарти ISO 9000, ISO 9001 передбачають побудову ланцюгової схеми процесного підходу з метою постійного поліпшення якості управління (рис. 4.21).

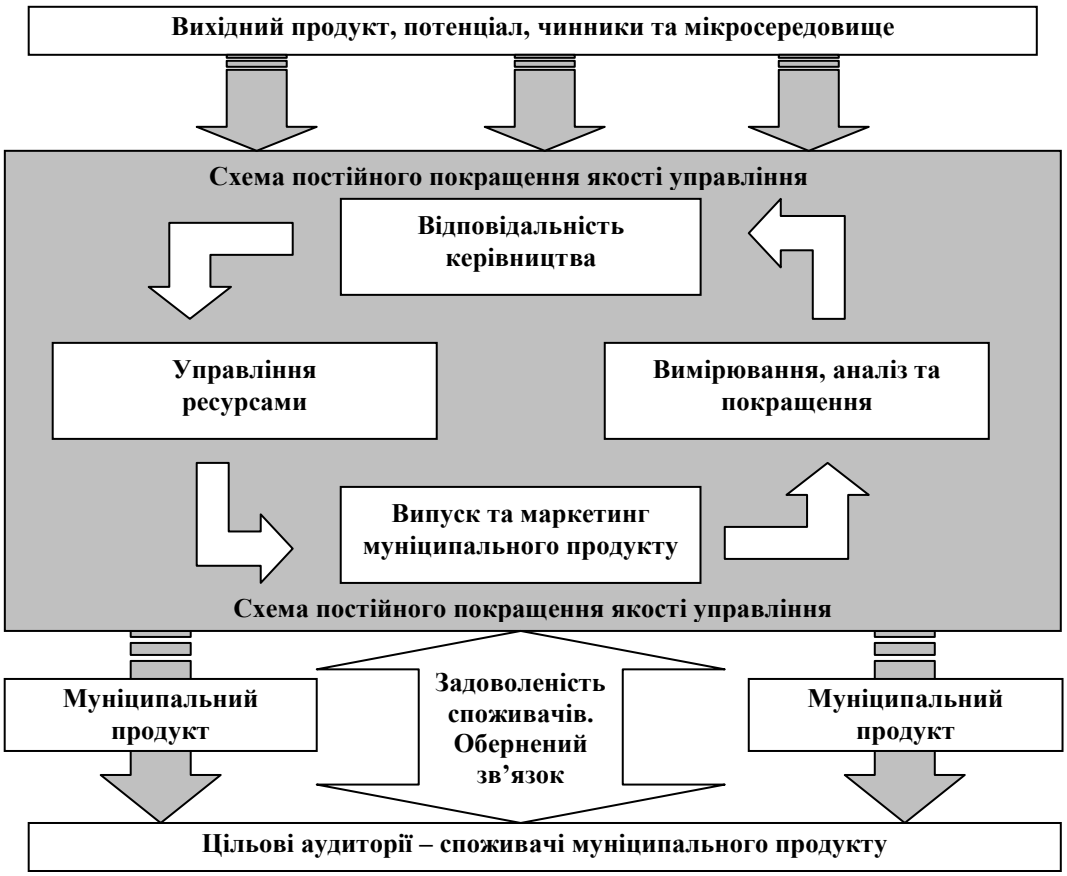


Рис. 4.21. Ланцюгова схема постійного підвищення якості муніципального управління з врахуванням стандартів ISO 9000, ISO 9001

Складено на основі[698]

[698]ДСТУ-IWA 4:2006: Системи керування якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 в суб'єктах місцевого самоврядування [Електронний документ]. – Режим доступу : www.guds.gov.ua/sub/data/upload/publication/.../ua/6194/iwa.pdf

Стандарти допомагають муніципалітету формалізувати їхню систему управління, вводячи такі системоутворюючі поняття, як внутрішній аудит, процесний підхід, постійне удосконалення, коригувальні та запобіжні дії.

Особливим питанням у покращенні якості муніципального управління є не просто прийняття час від часу якихось заходів на його підвищення, а розроблення стратегій та механізму постійного впровадження подібних заходів для того, щоб це стало невід'ємною частиною самого управлінського процесу.

Для реалізації схеми постійного підвищення якості муніципального управління (з погляду маркетингу) необхідним є виконання наступних умов:

- усвідомлення органами місцевого самоврядування того факту, що вони в будь-якому виді своєї діяльності є надавачами послуг споживачам;
- документування усіх процесів СУЯ міської ради;
- урегулювання відносин «споживач – постачальник»;
- взаємодія та взаємний аудит усіх управлінських ланок;
- специфікація муніципальних послуг та їх подальша презентація;
- постійно діючі механізми зворотного зв'язку, які дозволяють визначати рівень задоволеності не тільки споживачів послуг, й надавачів;
- наявність інформаційно-комунікаційного механізму просування послуг;
- постійний моніторинг складових послуг (маркетингу-міксу): форми матеріального носія (дозволи, рішення, витяги тощо), ціни послуги, інформація, доступність послуги, фізичне середовище, виконавці тощо;
- вимірювання якості наданих послуг та розробка засобів і шляхів їх постійного та системного покращення.

Зазначені умови з успіхом були реалізовані Чернівецькою міською радою, де у 2008 році була завершена робота з впровадження Системи управління якістю (СУЯ) на основі державного стандарту ДСТУ ISO 9001-2001. Організаційна схема розробки та впровадження СУЯ в Чернівецькій міській раді[699]

[699] У 2011 р. не було подано заявки на сертифікацію Системи управління якістю Чернівецької міської ради, і в ДСТУ- IWA 4:2006 відзначено, що сертифікація системи керування якістю зовнішніми сторонами не є вимогою цієї настанови. Головне щоб внутрішні аудити якості забезпечували перевірку дотримання вимог у поєднанні з контролюванням скарг чи претензій від замовників, користувачів, громадян і місцевої громади загалом. До того ж наявність СУЯ підвищуватиме імідж Чернівецької міської ради.

запропонована на рис. 4.22.

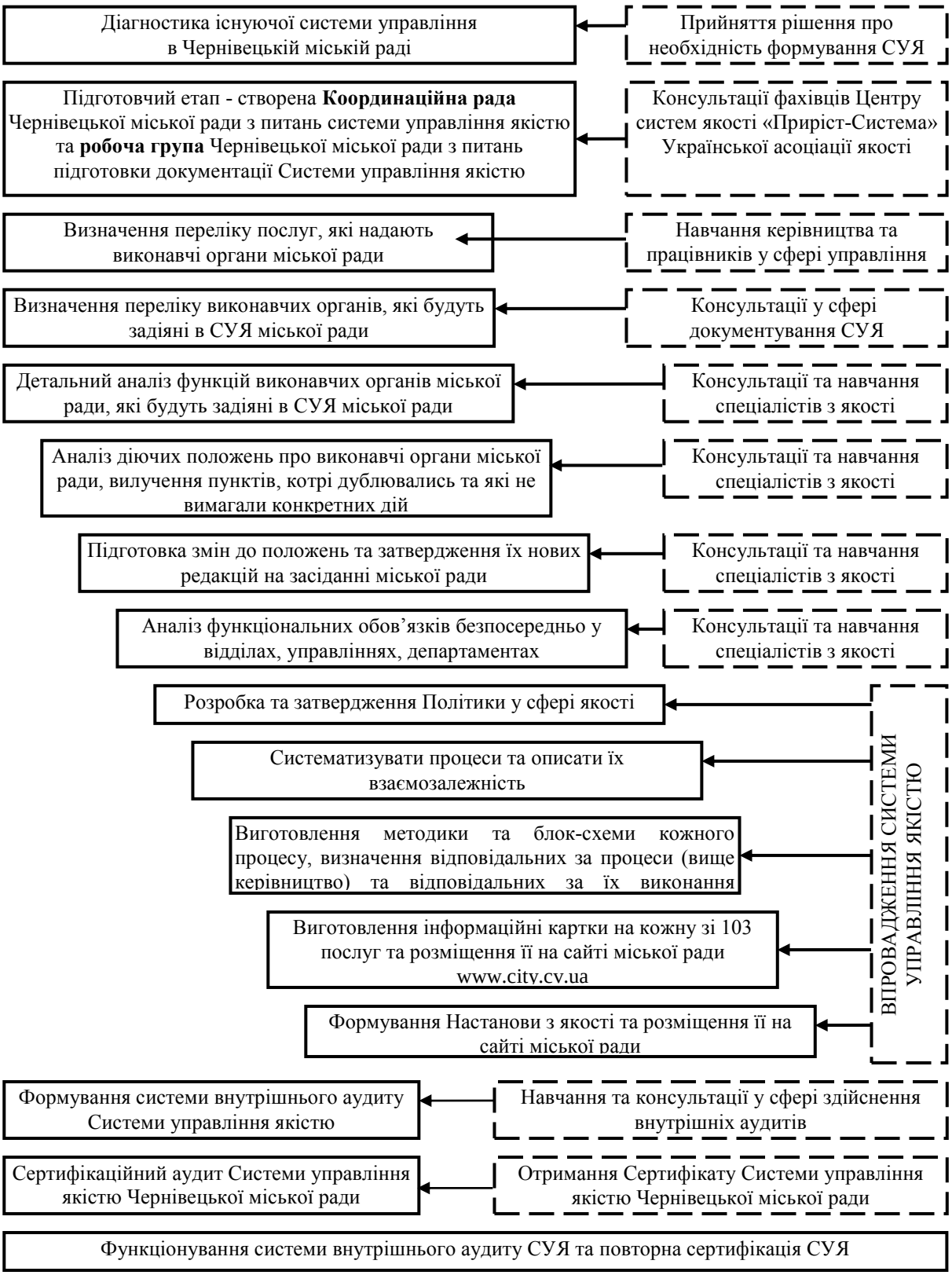


Рис. 4.22. Етапи розробки та впровадження СУЯ за стандарти серії ISO 9001 в Чернівецькій міській раді

Ця схема базується на рекомендаціях ДСТУ – IWA 4:2006 стосовно визначення процесів, які треба розробити, щоб досягнути несуперечливих результатів і задоволеності замовників/громадян, а також забезпечити постійне поліпшення: а) визначити процеси, потрібні для надавання своїх продукції та послуг, передбачивши критерії приймання (там, де це можливо), а також для оцінювання результатів; б) визначити процеси, необхідні для системи керування якістю, які сприятимуть здійсненню комплексної, надійної та результативної діяльності; в) визначити послідовність і взаємодію цих процесів (як вони пов'язані один з одним з погляду входів і виходів); г) визначити критерії та методи щодо забезпечування впевненості в результативності функціонування та контролю цих процесів; д) забезпечити наявність ресурсів та інформації для підтримування функціонування та моніторингу цих процесів; е) здійснювати моніторинг, вимірювання та аналізування цих процесів; є) виконувати необхідні дії для одержання запланованих результатів і постійного поліпшування цих процесів.

Основним завданням упровадження СУЯ в місті Чернівцях було надання якісних послуг населенню, що вимагало оптимізації структури управління на основі підвищення ролі і відповідальності всіх без винятку посадових осіб місцевого самоврядування[700]. Це досягається за рахунок чіткого розмежування функцій виконавчих органів міської ради та визначення обов'язків кожного спеціаліста у всіх ланках та на всіх рівнях управління.

Для відповідності принципам, що закладені в основу стандартів серії ISO 9001 необхідно всі види діяльності описати як взаємозалежні процеси (рис. 4.23).

Основна мета створенням СУЯ – систематизувати процеси і налагодити співпрацю між виконавчими органами та процесами. На перших етапах здійснюється аналіз процедур, які відбуваються у міській раді, і основних послуг для жителів. За результатами цього аналізу розробляють заходи щодо скорочення термінів проходження документів, спрощення процедур отримання послуги, покращення механізмів внутрішньої та зовнішньої комунікації. У Чернівецькій міській раді визначено 40 процесів, які реалізують виконавчі органи: 11 загальних та 29 процесів надання послуг. До загальних відносять процеси, в яких беруть участь усі посадові особи і які забезпечують виконання процесів надання послуг. Для

[700] Інформація щодо розробки та впровадження системи управління якістю в Чернівецькій міській раді [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://chernivtsy.eu/portal/?page_id=114

кожного процесу виготовлена методика, блок-схема, яка демонструє послідовність кроків з моменту отримання заяви і до кінцевого результату. Визначено відповідальних за процеси (вище керівництво) та відповідальних за їх виконання (керівники виконавчих органів), а також кількісні показники реалізації процесів та політики міської ради.

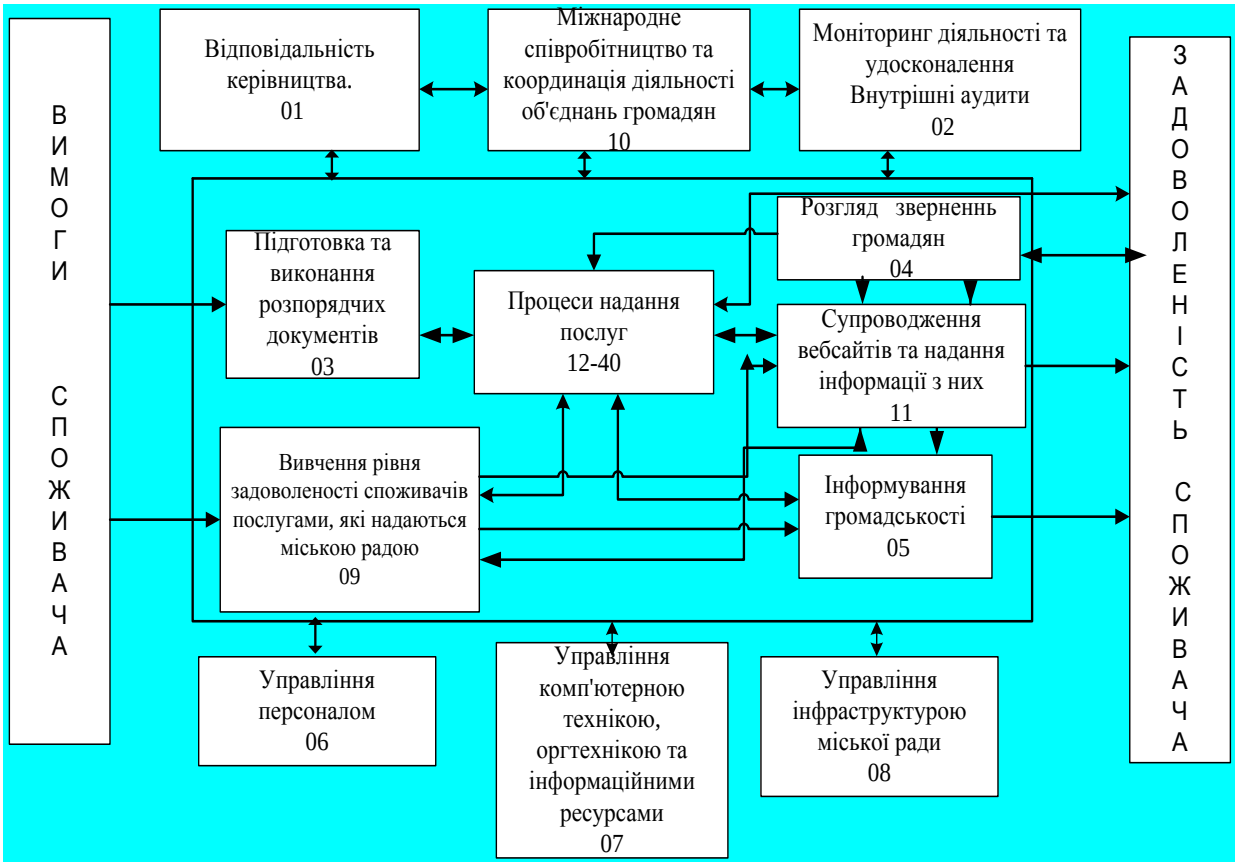


Рис. 4.23. Структура взаємодії процесів Чернівецької міської ради[701]

Після детального розгляду та систематизації переліку послуг, які надає Чернівецька міська рада, визначено 103 послуги: з питань реєстрації фізичних, юридичних осіб, з питань опіки над дітьми, соціального захисту населення, охорони здоров'я, освіти, утримання та обслуговування житлового фонду, будівництва та реконструкції об'єктів містобудування тощо. На кожну послугу підготовлено інформаційну картку, в якій вказується, куди необхідно звернутись та які документи надати, щоб отримати ту чи іншу послугу. Це значно спростило всю систему і є зручним, у першу чергу, для споживачів. Усі інформаційні картки розміщені на

[701] Чернівецька міська рада. Система управління якістю. ДСТУ ISO 9001-2009. Настанова з якості. НЯ – 04. Затверджено Розпорядження Чернівецького міського голови 04.03.2010 63-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://chernivtsy.eu/portal/?page_id=114

сайті міської ради www.city.cv.ua у рубриці «Для кожного чернівчанина!»[702]. З погляду маркетингу, будь-яка послуга повинна забезпечуватися структурними елементами, які забезпечать зв'язок між органами муніципальної влади та споживачами (населенням, бізнесом, відвідувачами), тобто тим, що маркетологи називають «маркетингом-міксом» або «комплексом маркетингу» і які органи муніципального управління можуть контролювати і використовують для задоволення потреб населення, бізнесу та відвідувачів міста, максимізуючи ефективність своєї діяльності (табл. 4.17).

Аналіз комплексу муніципального маркетингу на прикладі тільки декількох муніципальних послуг та їх тестування автором на практиці дозволили виявити низку проблем та отримати підтвердження висновків, отриманих у результаті вибіркового функціонального обстеження Головним управлінням державної служби України органів місцевого самоврядування щодо державних платних послуг, які надаються ними в зв'язку з виконанням делегованих повноважень[703].

У сфері товарної політики процес отримання документів дозвільного характеру є багатоступеневим, вимагає від отримувача послуги додаткових послуг, що надають державні чи приватні підприємства, установи та організації, які виступають монополістами на ринку; під загальною назвою «державні послуги» чи «додаткові державні послуги» у переліках наведені різні типи діяльності, які не завжди є державними послугами та послугами взагалі відповідно до свого функціонального навантаження; рішення про порядок надання тієї чи іншої послуги, в тому числі щодо її оплати приймається відповідною радою самостійно, наприклад, не існує мінімальних стандартів соціальних послуг, затверджених на рівні держави, як того вимагає Закон України «Про соціальні послуги».

[702] Також на сайті Чернівецької міськради розміщено документи «Політика у сфері якості» та «Настанова з якості».
[703] http://www.center.gov.ua/informaciya/administrativni-poslugi-oblichchya-vladi-dlya-gromadyan.html

Таблиця 4.17

Структура комплексу маркетингу деяких послуг Чернівецької міської ради

Послуга	Форма	Ціна	Просування	Розподіл/доступність	Персонал
1. Зміна статусу службових приміщень.	Рішення	Реєстрація та розгляд заяви – безкоштовні.	Інформаційна картка на сайті міськради. Власного сайту немає.	Терміни: Реєстрація заяви в день подання. Прийняття рішення виконавчим комітетом протягом місяця. Надання відповіді заявнику в 10-денний термін після прийняття рішення. Надавач – Департамент житлово-комунального господарства. Відстань до громадського транспорту 200 м.	Фахівці відділу обліку, розподілу, обміну та бронювання житла.
2. Надання дозволу на відключення квартири від мереж централізованого опалення	Дозвіл	Реєстрація та розгляд заяви безкоштовний. Технічні роботи здійснюють за кошти заявник.	Інформаційна картка на сайті міськради. Настінні та настільні інформаційні стенди в приміщенні Дозвільного центру. Власного сайту немає. Сторінка на сайті міськради не інтерактивна.	Терміни: Реєстрація заяви в день подання. Розгляд звернення, підготовка проекту рішення про надання дозволу на відключення від мереж ЦО (або відмовлення) протягом місяця. Засідання комісії раз на місяць. Надання відповіді заявнику в 30-денний термін. Надавач – Сектор житлово-комунального господарства «Дозвільного центру». Приміщення облаштоване, відремонтоване. Відстань до зупинки громадського транспорту 200 м.	Фахівці виробнича технічного відділу управління житлового господарства.
3. Надання дозволу на розміщення зовнішньої реклами.	Дозвіл	Безкоштовно	Так само	Терміни: 32 дні з дня подання заяви (на практиці значно швидше). Надавач – Сектор містобудування, архітектури та земельних відносин «Дозвільного центру». Електронна адреса dmbkzv@qmail.com. Відстань до зупинки громадського транспорту 10 м.	Заступник директора, начальник управління, головний архітектор міста.
4. Внесення змін до відомостей, що містяться в ЄДР про фізичну особу-підприємця.	Витяг з реєстру	30% реєстраційного збору за проведення державної реєстрації фізичної особи-підприємця – 10,20 грн.	Так само	Терміни: Два робочі дні з дати надходження документів (на практиці довга процедура стояння в черзі для подання документів). Надавач – Відділ державної реєстрації Дозвільного центру. Електронна адреса: edr_2600926@edr.org.ua. Приміщення облаштоване, відремонтоване. Відстань до зупинки громадського транспорту 10 м.	Державні реєстратори відділу державної реєстрації Чернівецької міської ради.
5. Державна реєстрація юридичної особи.		170 грн.	Так само	Терміни: Три робочі дні з дати надходження документів. Надавач – Відділ державної реєстрації Дозвільного центру. Електронна адреса: edr_2600926@edr.org.ua. Приміщення – облаштоване, відремонтоване Відстань до зупинки громадського транспорту 10 м.	Державні реєстратори відділу державної реєстрації Чернівецької міської ради.
6. Сприяння працевлаштуванню молоді.	Взяття на облік.	Безкоштовно	Інформаційна картка на сайті міськради. Власного сайту немає. Немає можливості пошуку роботи у віртуальному режимі, можна використовувати сайт Чернівецького регіонального центру зайнятості.	Терміни: Прийняття рішення про взяття на облік у день звернення. Перебування на обліку до 90 днів. Надавач – Чернівецький міський центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, Відділ сприяння працевлаштуванню молоді. Відстань до зупинки громадського транспорту 100 м.	Начальник відділу сприяння працевлаштуванню молоді.

У сфері цінової політики незрозумілими є принципи визначення одних послуг платними та безоплатність інших, непрозорими є процедури встановлення розміру плати; розмір плати за деякі види послуг є вищим, ніж зазначено в інформаційних картках, оскільки додаються окремі процедурні дії, штучно виділені, які обтяжують громадян та юридичних осіб додатковими платежами (наприклад, за оформлення документів, консультування щодо заповнення заяв та анкет, продаж бланків тощо). Кількість таких послуг у списках проаналізованих Головдержслужбою[704] є досить значною і складає 8 %; багато послуг інформаційно-консультативного характеру віднесені до категорії платних; фінансово-кредитні установи встановлюють мінімальні тарифи за оплату послуг та зборів, розмір яких подекуди складає більше 20% від вартості послуг (наприклад, комісія за платіж 10,20 грн. складає від 2 грн.); деякі з муніципальних послуг супроводжуються організаційними процедурами, ціни на які мають монопольні ознаки (передача прав на фото- та відеозйомку в РАГСі тільки одній фірмі, виготовлення проектної документації для встановлення лічильників у визначених компаніях тощо).

Елемент комплексу маркетингу «Місце» має визначне значення у забезпеченні якості муніципальних послуг, адже доступність послуги – це основна умова її надання. З набранням у січні 2006 року чинності Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» запроваджено європейський принцип видачі дозвільних документів – принцип організаційної єдності, що передбачає створення в регіонах дозвільних центрів. З метою реалізації вказаного вище принципу у всіх районах та містах обласного значення прийняті рішення про створення дозвільних центрів та призначені адміністратори (покладено обов'язки адміністратора на спеціалістів)[705].

Зразковим є приклад Вінницької міської ради, в якій реалізовано концепцію «Прозорий офіс» – справжній «універсам послуг», де відбувається робота зі зверненнями фізичних та юридичних осіб. У цьому випадку «Прозорий офіс» – це організаційний принцип і філософія управління, в основі якої прагнення створити максимально сприятливий для швидкого

[704] http://www.center.gov.ua/informaciya/administrativni-poslugi-oblichchya-vladi-dlya-gromadyan.html

[705] Міськими радами створено 174 дозвільних центрів із них: 172 (99%) – відповідають мінімальним вимогам Закону, 2 (1%) – працювали в режимі консультацій. Районними державними адміністраціями створено 504 дозвільних центрів із них: 500 (99%) – відповідають мінімальним вимогам Закону, 4 (1%) – працювали в режимі консультацій. (Аналіз діяльності дозвільних центрів України (станом на 01.04.2010) // За даними Державного комітет України з розвитку підприємництва та регуляторної політики http://www.dkrp.gov.ua/)

вирішення проблем громадян клімат, скоротити і спростити процедури отримання ними усіх необхідних документів, унеможливити будь-які корупційні дії з боку посадових осіб[706]. Зарубіжний досвід фізичної відкритості робочого місця чиновника, відеоспостереження, використання електронних систем обліку, які дозволяють чітко аналізувати, скільки часу розглядається те чи інше питання, впровадження систем інтерактивного зв'язку (анкетування, електронний термінал) створюють умови для запобігання корупції, що і було задекларовано як головні завдання вінницького проекту[707].

З 2010 року частина дозвільних процедур та адміністративних послуг була прийнята «Дозвільним центром» міста Чернівців, який організовує роботу в одному приміщенні працівників виконавчих органів міської ради, державних адміністраторів дозвільної системи та представників місцевих/регіональних дозвільних органів виконавчої влади, державних та комунальних служб, інших установ, підприємств і організацій, уповноважених відповідно до чинного законодавства України забезпечувати юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів, довідок, погоджень, посвідчень, проведення реєстрації тощо) на основі Договорів про спільну діяльність з підготовки та видачі документів дозвільного характеру та надання адміністративних послуг між дозвільними органами. Низка проблем функціонування чернівецького «Дозвільного центру» знижує ефективність розподільчої політики, тобто знижує можливість доступу споживачів до послуг: досить високе навантаження на одного працівника; відсутність електронного документообігу[708]; відсутність

[706] Гройсман В. Система надання адміністративних послуг «Прозорий офіс» [Електронний документ] / Володимир Гройсман. – Режим доступу : http://www.vmr.gov.ua/info.aspx?langID=1&pageID=21894

[707] Назву «Прозорий» офіс отримав тому, що всі приміщення організовані за системою «open space» – відкритого офісу, у якому перегородки відсутні зовсім або є прозорими. Фактично «Прозорий офіс» Вінницької міської ради складається з Інформаційного холу, Центру адміністративних послуг (де здійснюється оформлення та видача дозвільних документів, державна реєстрація суб'єктів господарювання) та Відділу звернень. Крім того, в рамках «Прозорого офісу» розташовано Центр соціального партнерства, де представники громадських організацій надають безкоштовні консультації щодо ведення підприємницької діяльності і допомагають підприємцям сформувати повний пакет документів для здійснення державної реєстрації «під ключ». З січня 2011 року почав роботу Консультаційно-правовий центр «Вінницька міська юридична клініка».

[708] Документообіг між структурними підрозділами Львівської міської ради здійснюється в електронному вигляді. Уніфікована програма дозволяє контролювати внесені в базу даних документи.

у райрадах міста «Універсамів адміністративних послуг»[709], що відповідно збільшує навантаження у зв'язку з прямими зверненнями городян[710]; відсутня «Гаряча лінія»[711] для жителів міста тощо.

Комунікаційна складова комплексу маркетингу муніципальних послуг є достатньо слабкою. Завдяки Системі управління якістю були сформовані Інформаційні картки на усі види послуг Чернівецької міської ради, але їх необхідно постійно оновлювати. Наприклад, відкриття Дозвільного центру змінило місце надання послуг, внесло корективи до термінів, виконавців та необхідних документів. Сторінки підрозділів на сайті міської ради не є інтерактивними, не ідентифікуються з підрозділом, модеруються сектором інформації міської ради з пасивною участю фахівців департаментів та відділів. Назріла необхідність формування повноцінного Інтернет-порталу Чернівецької міської ради, який буде складатися із декількох сайтів, які розвантажать офіційний сайт, можуть оперативно оновлюватися, дають можливість вести діалоги, відповідати на запитання, вивішувати нові повідомлення, формувати чергу, дозволяють громадянам відслідковувати хід вирішення їх питання через Інтернет тощо[712]. Перспективним напрямком є формування мультисервісної інформаційної системи, метою якої, наприклад у Вінниці[713], є об'єднання усіх комунальних закладів і підприємств в єдину інформаційну мережу для значного пришвидшення та покращення обміну інформацією між підприємствами та закладами; створення єдиної мережі баз даних;

---

[709] «Універсам послуг» (або «інтегрований офіс») – це спеціально виділене та обладнане приміщення, завітавши до якого, відвідувач може вирішити усі свої справи, які залежать від влади. За таким принципом діють адміністрації у багатьох європейських та деяких українських містах.

[710] Дозвільний Центр Львівської міської ради не працює із прямими зверненнями громадян. У кожній районній раді є свій універсам адміністративних послуг, де їх заяви реєструють в єдиній програмі і передають до «єдиного вікна» міської ради. У Вінниці городяни безпосередньо звертаються в «Прозорий офіс» мерії, з 2010 році районні адміністрації повністю облаштували усі приміщення Центрів дозвільних процедур та надають адміністративні послуги на кшталт «Прозорого офісу» мерії.

[711] Автором було здійснено маркетингове дослідження актуальності для чернівчан «Гарячої лінії», яке засвідчило, що 90% городян потребують такого комунікаційного інструменту. У 2012 р. така служба в Чернівцях була заснована.

[712] Досить багато нововведень можна запозичити з практики великих туроператорів, в основі діяльності яких клієнтоорєнтований підхід. Наприклад, компанія «Музенідіс Тревел» (Mouzenidis Travel) впровадила програму електронного відслідковування проходження заявки на туристичний пакет: прийняття заявки→підтвердження замовлення→виставлення рахунку→отримання оплати→отримання документів на візу→подача документів у консульство→вихід документів з консульства→відправка документів турагенту (http://www.mouzenidis-travel.ru/).

[713] Серед перспектив мультисервісної системи: розміщення терміналів системи «Інформаційний центр» у громадських місцях (на залізничних та автовокзалах, у приміщеннях великих торгових центрів, ЖЕКах); впровадження автоматизованої системи керування дорожнім рухом; запровадження системи електронного моніторингу руху транспортних засобів комунальних підприємств; впровадження технологій геоінформаційних систем на базі програмного забезпечення ГІС «Панорама»; запровадження елементів системи громадської безпеки «Безпечне місто». (Інформація про Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» Вінницької міської ради).

забезпечення доступу кожного працівника до відповідної бази даних; забезпечення санкціонованого доступу до відповідних баз даних з зовнішнього комп'ютера та мобільного телефону; зменшення паперового документообігу; надання широкого доступу громадянам до сервісів мережі.

Маркетингова комунікаційна політика виводить на перший план питання інформатизації муніципального управління як необхідної умови забезпечення та підвищення якості управління. Наприклад, у рамках проекту «Прозорий офіс» Вінницької міської ради було запроваджено низку унікальних технічних рішень у сфері інтегрованих маркетингових комунікацій: встановлення електронних терміналів «Інформаційного центру» з сенсорним екраном (на зразок терміналів по сплаті послуг); встановлення інформаційних моніторів та цифрових панелей, які надають різноманітну додаткову інформацію відвідувачам; встановлення електронної системи керування чергою[714]; впровадження внутрішнього сайту «Прозорий офіс»; встановлення системи безпровідного доступу до мережі Інтернет; впровадження електронної системи контролю робочого часу; впровадження елементів системи електронного документообігу; впровадження системи відео- та аудіоспостереження; впровадження елементів «Муніципальної мультисервісної мережі» – єдиної бази, яка об'єднує різні інформаційні системи**.**

Задокументовані та наявні у вільному доступі організаційні та управлінські процедури, вихідні дані та результати дозволяють розробляти напрямки підвищення ефективності управлінських рішень. У цьому випадку для систем збору муніципальних даних використовують два рівні збереження необхідної для прийняття рішень інформації: галузеве нагромадження інформації; інтегральне нагромадження інформації. Галузеве нагромадження дозволяє зберігати, обробляти та аналізувати дані в розрізі відомчих підрозділів муніципального управління – транспортної інфраструктури, освіти, комунальних послуг тощо. Інтегральний рівень використовують для вироблення загальних стратегій муніципального розвитку.

Механізмом, який дозволяє здійснювати безперервний

[714] Відвідувач, який звернувся до «Прозорого офісу» за тією чи іншою послугою, простим натисканням пальця на екран терміналу «Електронна черга» знаходить потрібну йому послугу й отримує талон з номером своєї черги та номером робочого місця адміністратора, який цю послугу надає. До системи управління чергою під'єднанні 30 робочих місць працівників «Прозорого офісу». Електронні табло системи управління чергою, а яких висвічуються відповідні номери, сповіщають, коли підходить черга клієнта.

моніторинг системи управління якістю, є інститут зовнішніх та внутрішніх аудитів, громадських обговорень та слухань, які повинні проводитися в кожному виконавчому органі та охоплювати всі процеси. Для встановлення оберненого зв'язку зі споживачами необхідно запровадити практику анкетування як рівня задоволеності працівників виконавчих органів станом справ з організації роботи в міській раді, так і рівня задоволення споживачів щодо якості отриманих послуг. Пропозиції персоналу враховують і використовують для покращення умов праці, вирішення соціальних та організаційних питань. Кожне побажання споживачів розглядають в обов'язковому порядку.

Аналіз послуг міської ради за елементами комплексу маркетингу дає можливість візуалізувати їх окремі характеристики та ідентифікувати проблеми як у групі окремих послуг, так і за критеріями ціни, доступності, інформації, рівня обслуговування тощо. Комплекс маркетингу лежить в основі Стандартів муніципальних послуг, які є досить популярним інструментом забезпечення якості муніципальних послуг, переходу до системи бюджетування, орієнтованої на результат, створення системи контролю за діяльністю муніципальних та немуніципальних організацій, що надають послуги з боку отримувачів послуг. Стандартом встановлюють обов'язкові вимоги, що забезпечують необхідний рівень якості та доступності конкретної послуги в цілому. Визначається ціна послуги чи декларується її безкоштовність. Обов'язково зазначають нормативні правові акти, що безпосередньо регламентують надання муніципальної послуги, орган, що відповідає за організацію надання послуги та основні чинники, що впливають на якість її надання. Особливу увагу у Стандартах звертають на вимоги до якості надання муніципальних послуг: визначають зміст послуги; описують результат послуги; фіксують вимоги до якості, технології надання та доступності послуги, умови розміщення організації, яка надає послугу, її технічне, інформаційне, кваліфікаційне та кадрове забезпечення. У Стандартах визначені категорії отримувачів конкретної послуги, підстави для призупинення або відмови в наданні послуги, особливості надання послуги окремим категоріям одержувачів. Згідно зі Стандартом критеріями оцінки якості надання послуги є повнота надання Послуги згідно з встановленими вимогами її надання та результативності (ефективності), рекламації та скарги.

На якість управління розвитком міста впливає величезна

кількість чинників. Ця категорія насамперед суттєво залежить від гармонійності взаємовідносин суб'єктів його реалізації. Як зазначає О. Гришунін[715], муніципальний маркетинг має забезпечувати узгодження інтересів і мети трьох рівнів відносин суб'єктів господарювання: 1) інтересів окремих підприємств, фірм і міста (мікрорівень); 2) інтересів регіональних (мезорівень) і загальнонаціональних (макрорівень); 3) інтересів загальнонаціональних (макрорівень) інтересів окремих фірм і підприємств міста (мікрорівень).

Водночас власником території міста є його населення, місцева громада, що вибирає представників органів місцевого самоврядування, а управлінський процес – це процес використання вибраною владою потенціалу міста для отримання матеріального добробуту та підвищення якості життя цієї громади. Тезу, що метою муніципального маркетингу не є отримання максимального прибутку, а основним його призначенням повинне стати забезпечення високого рівня якості життя населення відповідної муніципальної структури, підтримують численні дослідники[716]. Отже, вектор взаємодії муніципальної влади та муніципальної громади повинен лежати в площині оптимального використання потенціалу міста.

Стратегії муніципального маркетингу повинні забезпечувати універсальну промоцію його продукту у вигляді привабливих як для жителів міста, так і його гостей співвідношення якості та ціни. А отже, оцінка впливу елементів середовища потенціалу міста на можливість забезпечення якості його територіального управління лежить у визначенні базових економічних співвідношень ціни, попиту, якості та промоції послуг та продуктів. При визначенні можливих стратегій та цілей забезпечення якості муніципального управління необхідно, в першу чергу, звернути увагу на можливі альтернативи сегментації ринку та охоплення їх управління муніципалітетом. Зокрема, А. Сердюк та О. Буряк[717] пропонують цікавий принцип сегментації:

- концентрація на одному сегменті: муніципалітет обслуговує тільки один окремий сегмент, задовольняючи потреби конкретної групи споживачів;

[715] Гришунін О.В. Муніципальний маркетинг в системі управління торгівельною сферою державних структур [Електронний ресурс] / О.В. Гришунін // Гуманітарний журнал. – 2009. – № 3-4. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gumj/2009_3-4/Grishunin.pdf

[716] Муниципальный менеджмент / под ред. Морозовой Т.Г. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. – С. 10.

[717] Сердюк А.Д., Буряк О.П. Школа муніципального маркетингу та промоції міста / А.Д. Сердюк, О.П. Буряк. – Харків, 2003.

- орієнтація на одну потребу споживачів: муніципалітет зосереджується на задоволенні конкретної потреби для всіх груп споживачів;
- обслуговування кількох незалежних, не пов'язаних між собою сегментів ринку, кожен з яких відкриває певні цікаві можливості;
- охоплення всього ринку, коли муніципалітет обслуговує всі сегменти ринку, тобто задовольняє потреби всіх груп споживачів.

Основні завдання підвищення якості муніципального управління тоді полягають у наступному: розробка критеріїв правильного цільового визначення сегмента чи сегментів ринку, на якому проводиться муніципальне управління; розробка критеріїв правильного цільового визначення груп споживачів послуги чи продукту, маркетингом якого займається муніципалітет; ефективний розподіл фінансування та доходів місцевих бюджетів у муніципальному управлінні; вивчення досвіду рішення аналогічних проблем ефективного територіального управління; визначення механізму зворотного зв'язку муніципального управління з місцевою громадою для корегування управлінських рішень на всіх етапах прийняття управлінських рішень.

При дослідженні якості управління розвитком міста дуже важливим є визначення переліку чинників впливу на цю важливо економіко-правову категорію, а також кількісного виміру сили такого впливу. Управління розвитком міста цілком закономірно можна розглядати як систему. Як доводить М. Габрель[718], система існує як цілісне утворення тоді і лише тоді, коли потужність існуючих зв'язків між елементами системи більша, ніж потужність (сила) зв'язку цих елементів з навколишнім середовищем. Тому в оцінці впливу елементів середовища функціонування міста важливо враховувати ступінь стійкості самої системи, від чого закономірно визначається і якість організація управління розвитком міста. Залежність якості управління в контексті стійкості управління (як системи і впливу чинників середовища функціонування міста) умовно можна зобразити наступним чином (рис. 4.24):

[718] Габрель М.М. Просторова організація містобудівник систем / М.М. Габрель // Інститут регіональних досліджень НАН України. – К.: Видавничий дім В.С.С, 2004. – С. 142.

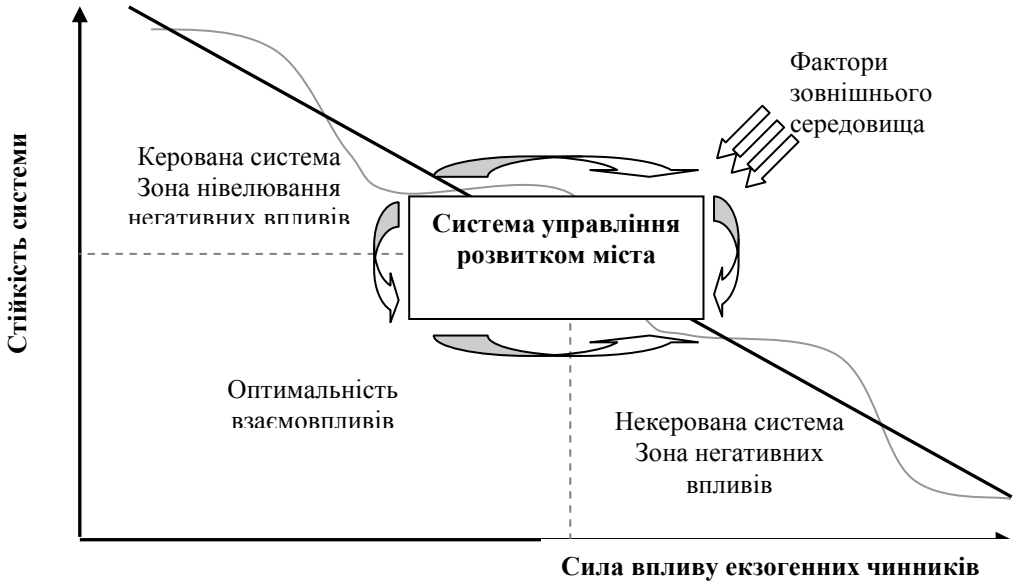


Рис.4.24. Залежність сили впливу чинників зовнішнього середовища і стійкості управління розвитком міста

До ефективності системи управління розвитком міста у своїх дослідженнях звертались окремі вітчизняні вчені. Особливо хочемо відзначити напрацювання Г. Онищука[719], який акцентує увагу на необхідності реалізації нової концепції ефективного управління соціально-економічним розвитком міського комплексу. Вчений зазначає, що така концепція поки лише формується і повинна враховувати одне з важливих методологічних положень науки про системне управління, яке полягає в тому, що всі процеси протікають під впливом одночасно та різнонаправлено діючих різноманітних об'єктивних і суб'єктивних, внутрішніх і зовнішніх сил, або чинників, чим по суті й зумовлений суперечливий характер змін у соціально-економічній сфері міст. Ефективна система управління містом може бути лише тоді, коли в цій системі разом з матеріальними завданнями забезпечення росту добробуту населення будуть передбачені заходи щодо розвитку духовності та культури, коли формується тріада розвитку міст «Дух – Культура – Політика»[720].

Таким чином, можемо стверджувати, що основоположним імперативом організації якісного управління розвитку міста є досягнення гармонійних пропорцій духовного, культурного та політичного розвитку. Не можна відкидати й економічну складову,

[719] Онищук Г.І. Проблеми розвитку міського комплексу України: теорія і практика: Монографія / Г.І. Онищук // За ред. С.І. Дорогунцова. – К.: Наук. світ, 2002. – С. 38-39.
[720] Онищук Г.І. Проблеми розвитку міського комплексу України: теорія і практика: Монографія / Г.І.Онищук // за ред. С.І.Дорогунцова. – К.: Наук. світ, 2002. – С. 19.

яка значною мірою спрямовує сфери прикладання інструментарію муніципального управління.

Якість управління розвитком міста в нових умовах постіндустріального суспільства та подальшого розвитку економіки знань вимагає орієнтації на новітні підходи в організації такого управління. Його потуги повинні визначатись ресурсним потенціалом міста та переважно базуватись на таких його видах, як інтелектуальні, інформаційні, управлінські, культурно-патріотичні та національно-моральні. Про це доводить у своїх дослідженнях Г. Онищук[721], який визначає ці ресурси як такі, що є визначальними для розвитку суспільства майбутнього:

- інтелектуальний ресурс у вигляді нових розробок, знань, нових ідей, що є найбільшим дефіцитним товаром у світі;
- інформаційний ресурс, який забезпечує функціонування інтелектуального ресурсу, створення нових знань, виробничі рішення стосовно виробництва продукції;
- управлінський ресурс, який складається з кваліфікованих кадрових команд управлінців та нових комп'ютерних технологій управління;
- культурно-патріотичний, національно-моральний ресурс, який забезпечує створення нових стосунків людей у сучасному суспільстві.

Більш детально зосередимось на переліку основних чинників впливу на якість управління розвитком міста. Існують дещо диференційовані та не завжди з систематизованим викладом матеріалу підходи щодо виокремлення основних груп чинників, що найбільш суттєво впливають на якість муніципального управління. О. Лащенко[722] зазначає, що особливо важливу роль у здійсненні управлінського впливу в сучасних умовах відіграють такі динамічні елементи, як професійність і кваліфікація управлінців, регуляторна політика органів місцевого самоврядування, партнерство влади, бізнесу й громадськості, корпоративна культура і громадська думка, активна громада і співучасть в управлінні. Як бачимо, зазначені чинники відзначаються ендогенною спрямованістю, тобто формують в основному його внутрішнє середовище.

М. Габрель[723] визначає наступні чинники підвищення

[721] Там само. – С. 21.

[722] Лащенко О.В. Формування маркетингово-орієнтованої системи управління в місцевому самоврядуванні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з державного управління: спец. 25.00.04 «Місцеве самоврядування» / О.В. Лащенко. – Донецьк, 2008. – 20 с.

[723] Габрель М.М. Просторова організація містобудівник систем / М.М. Габрель // Інститут регіональних досліджень НАН України. – К.: Видавничий дім В.С.С, 2004. – С. 76.

ефективності містобудівних систем: економічні, що пов'язані зі станом і заходами, спрямованими на ефективне використання потенціалу регіону через функціональну сферу; соціальні, що пов'язані з демографічною ситуацією, особливостями демографічного відтворення, умовами матеріального, культурного та духовного життя етносу, ефективнішим використанням людського потенціалу території; політичні, що зводяться до трансформації внутрішньо- та зовнішньо-політичних орієнтирів України; інформаційні, що стосуються створення громадської думки щодо процесів у регіонах, покращення інформаційного забезпечення функціональної сфери.

Чинники мікросередовища є більш дотичними до функціонування міста, тому тут вплив на їх прояви може бути більш дієвим з використанням інструментарію муніципального управління. Проблемним є вплив чинників макросередовища, де головні важелі коригування знаходяться в розпорядженні державних органів загальнодержавного рівня. Тут влада міста може лише адаптуватись до їх впливів, вживаючи заходи до максимально можливого нівелювання негативних наслідків (табл. 4.18). І

Інструменти муніципального маркетингу відіграють значну роль у реагуванні на впливи чинників макро- і мезосередовища. Щодо впливів внутрішнього середовища міста та якість його управління, то тут ступінь такого впливу є надзвичайно високим та дуже тісно корелюється, адже організація управління прямо визначає його внутрішнє середовище та потенціал, як наслідок. Тому муніципальне управління виступає не лише важливою складовою внутрішнього середовища міста, але й дієвим засобом коригування впливу чинників середовища зовнішнього, які, на жаль, у сучасних умовах набувають переважно негативного характеру.

Якість управління розвитком міста, окрім стійкості системи та впливу чинників зовнішнього середовища, визначається також гармонійністю співвідношення різних напрямків реалізації міської політики. Очевидно, що, окрім муніципального маркетингу, існує досить багато інших видів регулювання, а в межах кожного з яких фігурує відповідний інструментарій впливу.

Використання інструментів у межах конкретних видів регулювання здійснюється певними структурами органів місцевого самоврядування, і, як було встановлено, наприклад, при впровадженні СУЯ в Чернівецькій міській раді, часто дублюються

та взаємодоповнюються.

Таблиця 4.18

Чинники зовнішнього середовища, що впливають на якість управління розвитком міста та методи їх регулювання

Чинники	Негативні прояви	Можливість реагування	Основні методи коригування сили впливу	Приклади маркетингових заходів
Мікросередовище				
Конкуренти	Недобросовісна конкуренція	Висока	Цінове, промоційно-інформаційне, інвестиційне, податкове, фінансово-кредитне регулювання.	Робота з громадськістю, зокрема, ЗМІ з метою поширення об'єктивної інформації про місто.
Споживачі	Недостатня/надмірна експлуатація ресурсів	Висока	Цінове, промоційно-інформаційне, податкове регулювання, охорона природного середовища та історико-культурної спадщини.	Реклама друкована, в мережі Інтернет, заходи культурно-мистецького характеру.
Постачальники	Недостатня/надмірна експлуатація ресурсів	Висока	Цінове, промоційно-інформаційне, інвестиційне, податкове, фінансово-кредитне регулювання.	Організація й участь у виставках з метою пошуку ділових партнерів.
Територіальні органи виконавчої влади	Конфлікт інтересів, ігнорування інтересів міста в регіоні	Середня	Нормативно-правове, бюджетне регулювання, соціальне партнерство.	Робота з громадськістю, зокрема ЗМІ.
Громадські, наукові, освітні структури	Надмірне втручання/пасивність у діяльності	Висока	Стандаризація, ліцензування, освітнє, науково-технічне регулювання, соціальне партнерство.	Робота з громадськістю, спільна організація культурно-мистецьких, науково-освітніх заходів.
Макросередовище				
Природні чинники	Природні катаклізми	Низька	Бюджетне регулювання, охорона природного середовища та історико-культурної спадщини.	Робота з громадськістю, проведення спільних заходів відновлення інфраструктури
Демографічні чинники	Демографічний спад, міграційні процеси	Низька	Бюджетне, соціальне, промоційно-інформаційне регулювання.	Організація заходів пропагування сімейних цінностей, здорового способу життя.
Політико-правові чинники	Політична криза, часті зміни уряду	Низька	Нормативно-правове, промоційно-інформаційне регулювання.	Організація політичних акцій мирного характеру.
Соціально-економічні чинники	Низький розвиток країни, рівень соціального забезпечення	Низька	Бюджетне, інвестиційне, соціальне регулювання.	Організація й участь у виставках з метою активізації ділової активності, благодійні акції.
Соціокультурні чинники	Занепад моральності, релігійних та етичних цінностей	Низька	Нормативно-правове, бюджетне, соціальне, промоційно-інформаційне регулювання.	Організація заходів, спрямованих на підвищення культурно-духовного потенціалу.
Екологічні чинники	Висока ступінь забрудненості довкілля	Низька	Нормативно-правове, промоційно-інформаційне регулювання, охорона природного середовища та історико-культурної спадщини.	Реклама в ЗМІ, мережі Інтернет бережливого ставлення до природи, організація заходів виховного характеру.
Науково-технічні чинники	Знос основних фондів	Низька	Інноваційне, фінансово-кредитне, податкове, освітнє регулювання.	Організація й участь у виставках, проведення заходів в освітніх та наукових установах.
Міжнародні чинники	Формування негативного іміджу країни	Низька	Транскордонне співробітництво, фінансово-кредитне, митне регулювання.	Організація й участь у виставках, проведення спільних нарад, інших промоційних заходів з висвітленням в ЗМІ.

З метою недопущення конфліктності інтересів важливо чітко розмежувати сфери відповідальності та фінансові потоки, пов'язані з реалізацію управлінських рішень. Завдяки маркетинговому інструментарію забезпечується необхідний інформаційний супровід, гармонійна співпраця управлінь та департаментів, що відповідають за зовнішні зв'язки, зв'язки з громадськістю та промоцію міста з іншими підрозділами, депутатським корпусом, регіональними та державними органами, встановлюються інтерактивні зв'язки з усіма цільовими аудиторіями (населенням, інвесторами, бізнесом, відвідувачами), формується адекватна розподільча політика, пов'язана з доступністю муніципальних послуг, упроваджуються ефективні методи ціноутворення, продукуються нові види послуг, змінюється організаційна культура персоналу. Одним з основних напрямків маркетингового впливу є брендинг міста та формування його іміджу в очах інвесторів, споживачів, жителів, партнерів, конкурентів, міжнародних організацій, власної держави та інших країн.

Інструменти муніципального маркетингу, наприклад, застосовують при реалізації заходів містобудування, що дозволяє забезпечити інформаційний супровід їх виконання та підвищити громадську активність (табл. 4.19).

Таблиця 4.19

Застосування інструментів муніципального маркетингу відповідно до напрямків містобудівної діяльності

Напрямки містобудівної діяльності*	Приклади застосувань інструментів муніципального маркетингу
Розробка і реалізація містобудівної документації.	Висвітлення тексту документації в ЗМІ, на офіційних сайтах органів місцевого самоврядування.
Визначення територій, вибір, вилучення (викуп) і надання земель для містобудівних потреб.	Робота з громадськістю: проведення прес-конференцій, брифінгів, громадських слухань, заходів із залученням експертів (практиків, науковців, освітян); поширення інформації серед інвесторів.
Розміщення будівництва житлово-цивільних, виробничих та інших об'єктів.	Робота з громадськістю: врахування рекомендацій постійно проживаючого населення; друкована реклама нових об'єктів інфраструктури.
Формування містобудівних ансамблів і ландшафтних комплексів, зон відпочинку.	Робота з громадськістю: врахування рекомендацій постійно проживаючого населення; заходи екологічно-виховного спрямування.
Створення соціальної, інженерної і транспортної інфраструктур території та населених пунктів.	Організація й участь у виставках міжнародного, всеукраїнського та регіонального рівнів; проведення конференцій, круглих столів, симпозіумів з участю практиків, науковців і освітян.
Захист життєвого та природного середовищ від шкідливого впливу техногенних та інших явищ.	Реклама (друкована, зовнішня) виховного характеру; заходи природоохоронного характеру, виховання здорового способу життя.
Збереження пам'яток архітектури і містобудування, історичного середовища.	Реклама (друкована, зовнішня) виховного характеру; заходи природоохоронного характеру, виховання бережного ставлення до природних ландшафтів та історико-культурної спадщини.

Джерело: Напрямки містобудівної діяльності сформовані згідно з монографією І.Кривов'язюк, Т.Балик[724]

[724] Кривов'язюк І.В. Організаційно-економічні механізми розвитку містобудування (за матеріалами міста Луцька): монографія // І.В.Кривов'язюк, Т.В.Балик. – Луцьк: Надстир'я, 2005. – С. 8.

Сучасні проблеми управління муніципальними органами влади свідчать про цілу низку суперечностей – від макрорівня, де існують неузгодженості декларування функціональних повноважень влади населених пунктів та регіонів, до локального рівня, де існують внутрішньоорганізаційні суперечності у владних структурах міста та відсутній клієнтоорієнтований підхід до суті управління. Органи міського управління повинні усвідомити, що першочерговим їх завданням є задоволення потреб цільових аудиторій, забезпечення стійкості муніципального управління як системи на основі збалансування економічних, екологічних, соціальних, культурних складових, адже впливи екзогенних чинників є надзвичайно потужними та зумовлюються різними напрямами реалізації макроекономічної політики та глобальними викликами. Врахування впливу зовнішнього середовища, розробка системи оперативного впливу на його сигнали, стійкість внутрішнього середовища міста, зростання ролі мереж впливають на якість управління його розвитком.

Ефективно управляти якістю можливо тоді, коли орган місцевого самоврядування функціонує на основі маркетингових підходів: ставить за мету постійну підтримку якості та покращення результативності роботи; має необхідність продемонструвати свою спроможність надавати послуги, що відповідають вимогам споживачів (громадян); зорієнтований на підвищення задоволеності персоналу, як надавачів послуг, та цільових аудиторій, як споживачів; готовий до постійного розширення асортименту послуг; уміє та готовий управляти елементами маркетингового комплексу: продуктом; ціною; просуванням; розподілом; персоналом тощо. Одночасно витрати на маркетинг були, є і завжди будуть авансованими, і обмеженість фінансових ресурсів місцевих бюджетів призводить до того, що територіальний маркетинг не може бути застосований як загальна філософія розвитку муніципальних утворень. Елементи маркетингу швидше розглядають як засіб залучення фінансових ресурсів, зовнішніх інвесторів, зовнішніх туристів, потенційних жителів, студентів, відбувається концентрація на зовнішні цільові групи і недооцінка внутрішніх. Розмір приватних інвестиційних коштів, наприклад, у населення Буковини, експертами оцінюється десятками мільйонів доларів, туристичний споживчий потенціал жителя міста Чернівців, за нашими дослідженнями, в грошовому вимірі складає від 300 до 1000 євро (сума, яку споживач витрачає в рік на подорожі та

відпочинок), не враховуючи витрат на короткотривалі подорожі. Частину коштів можна залучити до внутрішнього туризму, формуючи нові та розвиваючи традиційні міські рекреаційні та відпочинкові дестинації, формуючи туристичний продукт для жителів, пропагуючи екологічність, доступність та естетичність Буковини тощо. Одночасно потрібно змінити підхід надавачів не тільки муніципальних, але й приватних рекреаційно-відпочинкових послуг, які не розглядають місцеве населення як активного споживача, а спрямовують свої зусилля на зовнішніх туристів. З бесід автора з власниками приватних садиб місцевого курорту Мигово (Чернівецька обл.) слідує, що відвідувач з Києва чи зі східних областей у свої рідкісні відвідини може витратити декілька тисяч гривень на тиждень, а чернівчани декілька сотень, на що є цілком логічна відповідь: тисячі складаються із сотень і сучасні бізнес-процеси є ефективними при стабільному, спланованому, синхронізованому попиті. Маркетингові зусилля у сфері розвитку туризму, у тому числі муніципалітету, необхідно спрямовувати не на рідкісного зовнішнього відвідувача, а на власного, постійного, близького, очікуваного.

Тільки конкретні заходи та конкретні проекти, на відміну від загальних прокламацій, можуть підвищити якість усіх аспектів муніципального управління та привести до справжнього результативного розвитку.

4.5. Маркетингові підходи в системі стратегічного планування розвитку міста

Ф. Котлер[725] визначну роль маркетингу в стратегічному плануванні розвитку територій визначає його призначення посилювати та нарощувати адаптаційні можливості територіального співтовариства до ринкових змін, збільшувати його життєву силу. Основні завдання маркетингу території, за Котлером, полягають у виявленні та діагностиці стану міського співтовариства, його основних проблем і турбот, причин їх виникнення; розробці бачення перспектив вирішення цих проблем на основі реалістичного осмислення цінностей співтовариства, його ресурсів і можливостей; розробці довготривалого поетапного плану інвестицій та трансформації співтовариства. Ф. Котлер звертає

[725] Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер, К.Асплунд, И.Рейн, Д.Хайдер. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005. – 375 с.

особливу увагу на маркетингове стратегічне планування, яке повинне здійснюватися спільно жителями, бізнес-спільнотою та органами територіального управління. Таким чином, стратегічний розвиток міста залежить від готовності та здатності муніципальних органів влади орієнтуватися на споживача та забезпечення його лояльності, від їх компетенції ідентифікувати, формувати та підтримувати економічну, екологічну та соціальну привабливість міста, виявити чинники, обставини та умови, які сприяють залученню в місто людських, фінансових, науково-технічних, матеріальних, інформаційних та інших ресурсів, розробити напрямки підвищення привабливості міста для визначених цільових аудиторій. Стратегічне планування – це «…суспільний процес, беручи участь в якому, місцеві співтовариства реагують на зміни зовнішніх і внутрішніх умов за допомогою управління місцевим середовищем. …Місцеві співтовариства вибудовують нові стратегічні ідеї, нові інституційні конструкції та мобілізують політичний вплив»[726].

Стратегії муніципального розвитку[727] або стратегії розвитку міста є достатньо новим явищем як для вітчизняної науки та практики, так і для закордонного муніципального управління, де стратегічне планування розвитку міст виділилося в окрему галузь управлінських знань у кінці 80-х років XX-го сторіччя[728]. Фахівці з проблем стратегічного розвитку міст[729] головними причинами цього вважають: безконтрольне зростання міст, загострення конкуренції між містами за отримання державних субсидій, ускладнення

[726] Healey, P. (1997). Collaborative planning. Shaping places in fragmented societies. London, MacMillan

[727] Учені акцентують увагу на недосконалості методичного забезпечення стратегічного планування в регіонах та містах України, на змішуванні та помилковому ототожненні термінів стратегічного управління та вказують на принципову різницю між стратегією розвитку та стратегічним планом (Панухнік Е.В. Методичне забезпечення стратегічного планування в регіонах України / Е.Панухнік // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №1. – С.155.

[728] Але ще у 1909 р. у Вашингтоні відбулася перша Національна конференція з міського планування, де було підкреслено важливість усебічного та скоординованого підходу до вирішення міських проблем. У 10-20 рр. XX ст. у США почали розробляти перші муніципальні плани. До 70-х років XX ст. спеціальні департаменти планування входили у структуру управління міських органів влади усіх великих та середніх міст США, але наукове обґрунтування планування міст було відсутнє. Європейські традиції міського планування мають тривалу історію (особливо це стосується Великобританії, де з кінця XIX ст. стрімко зростали міста), але сучасна система стратегічного планування почала формуватися з 80-х років XX ст.

[729] Kaplan R.S. City of Sharlotte (A), Boston: Harvard Business School, 1998.; Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций. – К: Изд-во «Баланс Бизнес Букс», 2005.; Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government. 1992.; Хатри Г.П. Мониторинг результативности в общественном секторе. М.: Фонд «Институт экономики города», 2005.; Стратегическое планирование развития города: Зарубежный опыт 80- 90 г.г. : пробл.- темат. сб. / ред. Л. Капранова, Зарецкая С.Л. – М. : РАН. ИНИОН, 1999. – 168 с.; Жихаревич Б.С. Мировой опыт стратегического планирования городов и его использование при разработке Стратегического плана Санкт-Петербурга // Особенности стратегического планирования развития городов в постсоветских странах. Сборник статей. – СПб.: МЦСЭИ Леонтьевский центр, 2000. – 124 с.; Лук'янченко О. Основні напрямки й переваги стратегії розвитку європейського міста (на прикладі м. Донецька) / О.Лук'янченко // Схід. – 2011. – №1 (Спецвипуск). – С.5-7.

механізмів муніципального управління, прагнення органів місцевої влади просунутися у вирішенні класичних міських соціальних проблем, зростання складності та взаємозалежності завдань, що постали перед місцевими урядами, зростання вимог цільових аудиторій до якості муніципального продукту. Значний уплив на розповсюдження стратегічного планування здійснили ідеї міського маркетингу, які виникли в США і широко дебатувалися в Європі у зазначений період. Перелічені причини сьогодні актуальні і для України. Як зазначено в «Міському маніфесті», розробленому експертами Інституту економіки міста[730], щоб функціонувала та розвивалася така складна система як місто, необхідно добиватися загального бачення перспектив розвитку. Іншими словами, щоб у сьогоднішніх непростих умовах правильно позиціонуватися, ухвалювати ефективні рішення, місту необхідна стратегія як основа розвитку.

Процес стратегічного розвитку кожного міста має свої особливості, темпи, точки зростання, на які впливає внутрішнє та зовнішнє середовище. Оцінюючи теоретичні та практичні розробки в галузі стратегій розвитку міст, можна зробити ряд узагальнень (табл. 4.20):

Таблиця 4.20

Основні положення теорії та практики розробки стратегій розвитку міст

Елемент	Узагальнення та пропозиції автора
1	2
Визначення	Стратегія розвитку міста – це результат кваліфікованого вибору моделі розвитку міста, цілей розвитку міста, формування ключових ініціатив для їх досягнення та напрямків реалізації, які ґрунтуються на об'єктивних можливостях міста та враховують динамізм, змінність та непередбачуваність зовнішнього середовища. Це своєрідна декларація, суспільний договір, на основі якого розгортається формування стратегічного плану міста.
Суть	Суть стратегії полягає в обов'язковій узгодженості економічного, екологічного та людського розвитку за умов, коли якість та безпека життя людей від покоління до покоління не зменшується, не погіршується стан довкілля та забезпечується соціально-економічний прогрес.
Особливості	Гнучкість та високий ступінь адаптації до умов середовища, в них із самого початку закладена можливість зворотного зв'язку і корекції поставлених цілей. Стратегії є апріорі відкритими і демократичними, вони потребують підтримки громади як у розробці, так і у реалізації, допомагають у спілкуванні з представниками зовнішнього (щодо громади) світу, для них є дуже важливим консолідоване визначення мети розвитку та бачення, розробляються такі стратегії на термін (не менший ніж 10-15 років).
Цілі	Головним завданням вибору пріоритетів розвитку виступає врахування індивідуальних особливостей і проблем кожного міста. Видозміна міських стратегій розвитку в остаточному підсумку є дзеркальним відбиттям процесу розвитку самих міст.
Призначення	Головні ефекти міських стратегій – управлінський, економічний, маркетинговий, іміджевий, соціальний, екологічний. Місто, яке має власну стратегію з чітко визначеними пріоритетами розвитку, засновану на громадському діалозі з приводу майбутнього міста, є зрілим з погляду управління, володіє значною відкритістю та прозорістю, є передбаченим для інвесторів.

[730] http://www.urbaneconomics.ru/texts.php?folder_id=80&mat_id=270

Продовження табл. 4.20

1	2
Переваги	Наявність стратегії дозволяє підвищити «прозорість» механізму управління містом; стратегія, розкриваючи основні цілі й орієнтири розвитку міста на тривалий період часу, дає упевненість у майбутньому міста; стратегія є дієвим інструментом одержання, підтримки й підвищення конкурентних переваг міста, дозволяє ефективно вибудовувати відносини з інвесторами й іншими фінансовими організаціями; стратегія допомагає сконцентрувати основні зусилля на ключових, найбільш перспективних напрямках розвитку міста.
Підходи	У процесі формування стратегії розвитку міста застосовуються управлінський підхід, експертний підхід, партнерський підхід, маркетинговий підхід
Можливості	Стратегія розвитку дозволяє: оцінити умови, в яких буде відбуватися розвиток міста, його переваги та недоліки; мінімізувати загрози (негативні ефекти) та максимізувати можливості (позитивні ефекти); визначити та узгодити загальні цілі розвитку; позиціонувати місто серед конкурентів тощо; підібрати адекватні маркетингові інструменти та оптимально поєднати напрямки маркетингової політики міста; скоординувати програми міського розвитку; отримати орієнтири та інструменти для вимірювання та оцінки результатів.
Проблеми	З погляду маркетингу, головна проблема – розробити, прийняти та реалізувати таку стратегію, яка не просто відповідала б пріоритетам та інтересам певних груп лобіювання, а об'єктивно орієнтувалася на потреби визначених цільових аудиторій, містила перспективні цілі розвитку міста.
Недоліки стратегій та їх причини	Стратегічні цілі розвитку сформульовані некоректно, їх багато, містять орієнтири розвитку – «що треба зробити», але не пояснюють «як зробити». Не опираються на системний аналіз стартових умов, зовнішніх і внутрішніх чинників, розробляються виходячи з припущення, що адміністрація міста володіє значною свободою вибору траєкторій розвитку і способів досягнення стратегічних цілей. Недостатньо обґрунтованим є організаційно-економічне забезпечення реалізації стратегії.
Учасники	Більшість стратегічних планів розвитку міст в Україні було розроблено за методичної підтримки іноземних консультантів та консалтингових фірм. Прийняття стратегічного плану міською радою є настільки для іноземних консультантів важливим, наскільки це цікавить фонд, що фінансує його розроблення. Виконання плану апелює швидше до їх професійних амбіцій, ніж до реальних потреб.
Роль органів місцевої влада	Ключовою особою у забезпеченні успішності процесу розроблення стратегії розвитку та стратегічного плану, його головним гарантом виконання є міський голова. В умовах сьогодення зібрати необхідну інформацію для розроблення стратегії розвитку, а тим більше формування стратегічного плану міста, неможливо лише з відкритих джерел (хоча сама інформація є відкритою). Тут необхідна допомога працівників міськвиконкому, сфери діяльності яких визначає міський голова. Органи державної влади забезпечують «моральну» підтримку процесу.
Участь громади	Виробленню стратегічних рекомендацій передує ретельна та всебічна діагностика поточного стану міста та думки городян і експертів. Діагностику проводять шляхом опитування лідерів громадської думки, серед яких представники всіх сфер життєдіяльності міста. За результатами проведених зустрічей відзначається погодженість їхніх позицій стосовно пріоритетних секторів і проблемних аспектів розвитку міста. Думку експертів доповнюють побажаннями жителів і гостей міста щодо перспектив розвитку.

Джерело: складено на основі праць фахівців [731] та власних досліджень автора

[731] Економіка міст: навч. посіб. / за заг. ред. В.Макух. – К: «Основи», 1997. – С. 4; Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. – 2-е изд. / А.П. Панкрухин. – СПб: Питер, 2006. – 416 с.; Вендина О. Стратегии развития крупнейших городов России: поиск концептуальных решений [Електронний ресурс] / Ольга Вендина. – Режим доступу : http://demoscope.ru/weekly/2006/0247/analit01.php#_FN_7; Карий О.І. Стратегічний план розвитку міста: проблема в розробленні та реалізації / О.І.Карий // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – Львів, 2010. – № 690. – С.310-314; Поплавська Ж. Як дорости Україні до сталого розвитку? / Ж.Поплавська, В.Поплавський // Вісник національної академії наук України. – 2007. – № 9. – С. 8-14; Бойко-Бойчук О. Розвиток міст України як пріоритет внутрішньої політики держави / О.Бойко-Бойчук // Щомісячний науково-практичний журнал «Управління сучасним містом». – 2006. – № 3-4. – С. 221-229; Вакуленко В. Міський маркетинг як інструмент стратегічного планування економічного розвитку міста / В.Вакуленко // Управління сучасним містом. – 2002. – № 4-6. – С. 92-95; Стратегическое управление: регион, город, предприятие : [монография] / под ред. Д.С.Львова, А.Г.Гранберга, А.П.Егоршина ; ООН РАН «НИМБ». – М. : Экономика, 2004. – 605 с.; Мельник А.Ф. Управління розвитком муніципальних утворень : теорія, методологія, практика : [монографія] / А.Ф. Мельник, Г.Л. Монастирський. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 476 с.; Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике : опыт городов России / [под общ.ред. С. А. Васильева]. – СПб. : ГП МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2003. – 367 с.; Васильченко В. Теоретичні аспекти ефективних стратегій місцевого розвитку /

Для сучасного етапу довготривалого планування міст характерна розмаїтість форм, методів і змісту стратегічних розробок. Стратегічне планування в муніципальному управлінні базується на методичній та методологічній основі комерційного сектора (орієнтація на стратегічні цілі; інтеграція та проектний підхід; гнучкість і обов'язковість виконання; відповідність організаційної структури прийнятій стратегії, ефективність, терміни реалізації), але має низку характерних рис:

- об'єктом управління є не готова територія, не готова цілісність, об'єкт управління формують ті ж суб'єкти управління, які здійснюють управлінський вплив;
- переважання демократичних та юридичних норм, відкритість, прозорість та гласність (у комерційному секторі досить часто застосовують автократичні методи прийняття рішень, більшість стратегічних планів є комерційною таємницею), з одночасним тиском бюрократичних процедур;
- переважання критеріїв соціальної ефективності міських стратегій над економічними (переважає соціальний, а не комерційний складник маркетингу), що ускладнює вибір цілей;
- прив'язка до конкретної території, і в той же час значні впливи зовнішніх чинників, у першу чергу глобалізаційних (досить важко адаптувати та сформувати міську політику[732] так, щоб ефективно відреагувати на зміни);
- низька адаптивність та гнучкість організаційної структури міських органів влади до змін зовнішнього середовища та вплив на її формування та кадрове підкріплення балансу політичних сил у місті;
- відсутність прямого зв'язку між стратегічним планом та

В.Васильченко // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТУ. – 2009. – № 3. – С. 138-151; Социально экономический потенциал устойчивого развития: Учебник / под редакцией Л.Г.Мельника. Л.Хенсе. – Сумы: Университетская книга, 2007. – 1120 с.; Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник / [Б. Боврон, А. Вігода, Г. Девідсон і ін.; за ред. І. Санжаровського]. – К.: Вид-во К.І.С., 2008. – 214 с.; Пархоменко В. Стратегічне планування розвитку громади: практичний посібник / Пархоменко В., Прошко В., Мавко П. – Львів: «СПОЛОМ», 2002. – 160с.; Нудельман В. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / В. Нудельман, І. Санжаровський. – К.: Видавництво «Дата Банк Україна», 2002. – 232с.; Берданова О.В. Стратегічне планування: посібник для слухача / Берданова О.В., Вакуленко В.М., Тертичка В.В. – К: ПАУСІ, 2007. – 149с.; Семенченко А. І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України / А.І.Семенченко. – К. : Вид-во НАДУ, 2008. – 429 с.; Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.

[732] Міська політика – система політичних та нормативно-правових заходів, соціально-організаційних дій, спрямованих на ініціацію та орієнтування існуючих форм соціально-економічної активності бізнесу та населення, на збільшення соціального, економічного і культурного потенціалу міста та підвищення ефективності його управління.

поточним міським бюджетом[733];

- орієнтація на врахування потреби, інтереси та діалог з міськими цільовими аудиторіями;
- конфліктність цілей та інтересів різних цільових аудиторій міста, політичні та корпоративні інтереси, співвідношення політичних сил визначають тип міського стратегічного управління: 1) індикативне планування при пануванні корпоративної еліти[734]; 2) інформаційне стратегічне планування популярне у містах з демократичними засадами муніципального управління, оскільки громада отримує об'єктивну інформацію стосовно наслідків економічної та соціальної політики влади;
- участь у стратегічному плануванні усіх стейкхолдерів міста, необхідність формування партнерства між різними громадськими та приватними структурами, регіоном, сусідніми містами, містами-партнерами (для узгодження інтересів та залучення доступних ресурсів).

З погляду маркетингу, головна проблема – розробити, прийняти та реалізувати таку стратегію, яка не просто відповідала б пріоритетам та інтересам певних груп лобіювання, а об'єктивно орієнтувалася на потреби визначених цільових аудиторій, містила перспективні цілі міського розвитку, акцентувала увагу на політиці «ендогенного розвитку»[735] та сприяла регіональній кооперації, базувалася на фінансовій підтримці з боку держави, активній участі, партнерстві та взаємодії державних та приватних структур.

О. Балобанов[736] також наголошує на значенні такого обов'язкового, непереборного компонента міського середовища, як різноманітність уявлень, інтересів та потреб городян. Знайти єдину, «правильну» відповідь на запитання про суть та характер міста, напрями та горизонти його розвитку неможливо, це завжди буде «набір» різних відповідей і тому завданням муніципального маркетингу є дослідження, виявлення, розвиток та збалансування конфліктуючих потреб різних міських цільових аудиторій. У цьому плані достатньо важливим є включення в процеси стратегічного

[733] Bailey R.W. Strategic planning and large city governance // Proc. Of the Acad. of policy. – L., 1997. – Vol.15, N3. – P.170-171

[734] У результаті більша увага муніципалітету буде приділена розвитку центру міста, а усі негативні наслідки зростання будуть змушені вирішувати інші місцеві юрисдикції (районні ради міста). Наприклад, Калинівський ринок в м.Чернівцях створює масу проблем для Садгірської місцевої ради, але сам ринок є міським комунальним підприємством, і доходи від його діяльності надходять до загальноміського бюджету.

[735] Використання внутрішнього, місцевого (міста та регіону) людського, інноваційного, інфраструктурного, фінансового інституційного та ресурсного та інших видів потенціалу.

[736] Балобанов А. Схемы и процедуры стратегического планирования. / А.Е.Балобанов. – М., 2000. – 172 с.

планування городян[737], представників об'єднань громадян (громадських об'єднань, організацій, товариств, союзів, рухів) та бізнесового сектора (компаній, фірм, підприємств), науки та освіти в особі авторитетних лідерів, громадських діячів, бізнесменів, підприємців, керівників великих підприємств, господарників, учених. Участь міських суб'єктів у процесі стратегічного планування – застава можливості повноцінного включення їх потенціалу в справу міського розвитку. Ми цілком підтримуємо думку О. Балобанова[738], що залучення представників міських цільових груп на стадії розробки моделей, стратегій та програм дозволяє повніше врахувати їх інтереси та потреби, отримати уявлення про їх бачення проблем муніципального розвитку, а на стадії реалізації місто отримає додаткові ресурси муніципального розвитку, які мають у своєму розпорядженні ці суб'єкти або, як мінімум, їх доброзичливе ставлення до програм та планів цього розвитку. Закордонною практикою апробовано безліч інструментів, що забезпечують залучення громадськості до стратегічного планування[739]: опитування жителів для визначення сучасних цінностей і бачення міста в довготривалій перспективі; проведення муніципалітетом семінарів з метою обговорення і аналізу результатів проведеного опитування; розробка та підтримка спеціального інтерактивного веб-сайту для розповсюдження інформації про процес стратегічного планування та спілкування з жителями через цей сайт; тематичні дискусії в режимі онлайн; спілкування з мером, членами міської ради в Інтернеті; суспільні презентації стратегії та програм її реалізації тощо.

Співпраця різних рівнів управління, приватного та громадського секторів, підприємців, інвесторів, представників соціальних та професійних груп, муніципалітетів різних міст реалізує один з ключових принципів стратегічного планування – партнерства. Як цікавий досвід використання партнерської технології є «підхід РОМ», який був уперше використаний у

[737] Наприклад, такий дріб'язок як місця встановлення урн чи місце закладання газону, місця проведення заходу без урахування побажань та переваг жителів обернеться витрачанням додаткових коштів на збирання сміття та перекопування витоптаних стежок та відсутністю глядачів. У літературі часто наводять приклад «Зоряного містечка», в якому доріжки мостилися після того як жителі їх протоптали, тобто «проголосували» ногами.

[738] Балобанов А. Е. Схемы и процедуры стратегического планирования // Стратегическое планирование в муниципальном управлении: Введение в предмет / Сост. пред. А. Е. Балобанов, О. И. Генисаретский. – М: Моск. обществ. науч. фонд, 2000. – С. 63-117.

[739] Рисин И.Е. Стратегическое планирование социально-экономического развития городов: зарубежный и российский опыт / И. Е. Рисин, Е. А. Шаталова // Вестник ВГУ. Серия: Єкономика и управление. – 2007. – № 2. – С. 27.

Голландії і широко використовується в країнах Західної Європи. Суть цього підходу до процедури стратегічного планування полягає у використанні принципу «знизу-вгору» («bottom-up») та залучення до вирішення проблем представників різних рівнів влади. Основна ідея підходу – сторони, що беруть участь у розробці стратегії розвитку міста, досягають вигідних для себе рішень на основі консенсусу[740].

У жодному разі не можна применшувати роль органів муніципального управління, особливо їх керівників у процесі стратегічного планування. Саме вони професійно консолідують різні уявлення та наявні ресурси для найбільш ефективного забезпечення відтворення та розвитку життєдіяльності міста. Для аналізу, досліджень, розробок та експертизи, тобто для всього, що входить у компетенцію муніципального маркетингу, залучається ще одна група учасників стратегічного планування – незалежні професіонали (в Україні до розробки Стратегічного плану розвитку міста Києва було залучено Консорціум виконавців, у який увійшли авторитетні міжнародні та вітчизняні організації: Фонд «Ефективне управління»; The Boston Consulting Group (BCG), The Word Bank (Світовий банк), The Cities Alliance – Альянс міст; Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України; Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи НАН України; Центр Разумкова; КО «Інститут Генерального плану м. Києва» Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста).

Процес стратегічного планування передбачає принципове розмежування декількох процедур, результатом яких є різні документи (рис. 4.25):

1) «Окреслення альтернативних моделей розвитку міста та їх експертиза» → «Попередні проекти моделей розвитку міста». На цьому етапі також укладають Угоди про стратегічне співробітництво, які зафіксують наміри та зобов'язання стратегічних партнерів міста (стейкхолдерів) щодо сприяння процесам розвитку міста[741]. Цей документ є громадським

[740] Hoefsloot A.M., Berg L.M. Successful examples of participatory region planning at the meso-level. – 1992. – 131 p.

[741] Населення та громадськість беруть участь у громадських обговореннях стратегічного плану, транслюючи свої ідеї через професійні та громадські організації, отримують можливість впливати на вибір пріоритетів і напрямків стратегічного розвитку міста, «реалізувати свій творчий і громадський потенціал». Міська адміністрація за допомогою стратегічного плану отримує механізм регулярної відкритої взаємодії з бізнесом і громадськістю, механізм зворотного зв'язку, що дозволяє орієнтувати дії влади в інтересах суспільно визнаних цілей і напрямків. Бізнес отримує можливість презентувати свою важливість у розвитку міста, формувати напрямки спільної діяльності з місцевими органами управління, налагодити діалог з партнерами,

зобов'язанням основних стейкхолдерів – влади, бізнесу і представників громадського сектора брати участь і гарантувати успішність міського розвитку.

Рис. 4.25. Процедури та документи стратегічного планування міста

2) «Вибір домінуючої (пріоритетної) та перспективних моделей та стратегій розвитку» → «Концепція соціально-економічного розвитку міста» – документальне оформлення стратегії розвитку міста, яке містить систему уявлень про стратегічні цілі, місію, конкурентне позиціонування та пріоритети соціально-економічної політики міста на довготривалу перспективу. Концепція[742] – це декларація, суспільний договір, на основі якого розгортається формування стратегічного плану міста

3) «Розробка системи правових актів, які містять науково обґрунтовану систему цілей соціально-економічного розвитку міста та заходів щодо їх досягнення» → «Стратегічний план розвитку міста», «Програма соціально-економічного розвитку міста». Стратегічний план[743] – документ, який визначає конкретні цілі

конкурентами, які працюють у місті або у регіоні.

[742] У цьому стратегічному документі враховують основні регіональні, національні та світові тенденції, найважливіші напрямки, механізми та можливі засоби реалізації вказаних цілей, тут міститься прогноз основних параметрів соціально-економічного розвитку міста в розрізі його окремих напрямків.

[743] Розділи стратегічного плану включають детальний аналіз соціально-економічної ситуації в місті, прогноз її змін та декілька альтернативних сценаріїв розвитку, визначають механізми досягнення цілей та ресурсне забезпечення, процедуру моніторингу процесів реалізації Стратегічного плану та соціально-економічних змін у місті, визначають знакові проекти розвитку міста та комплекс заходів, спрямованих на реалізацію основних положень плану.

розвитку міста на довготривалу перспективу (8-10 років) і систему показників, що їх конкретизують. Програма соціально-економічного розвитку – це документ який конкретизує цілі та завдання стратегічного плану на середньотривалу перспективу (4-5 років).

Муніципальний стратегічний маркетинг приймає на себе інформаційно-аналітичну функцію[744] розробки концептуальних підходів до стратегії розвитку міста. О. Карий[745] цілком обґрунтовано пропонує проводити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища постійно. З урахуванням цінностей, потреб, інтересів, побажань, переваг цільових аудиторій розробляють принципові моделі розвитку міста (стратегічне бачення його розвитку), в основі яких лежать об'єктивні можливості міста, та враховують динамізм, змінність та непередбачуваність зовнішнього середовища. Методи стратегічного маркетингового аналізу використовують також при оцінці поточних та альтернативних стратегій розвитку міста, яка згідно з маркетинговим підходом передбачає постійний моніторинг, повторну перевірку та періодичну інтерпретацію чинників зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища. Результатом вибору є визначення домінуючої та окреслення перспективних стратегій розвитку міста, під які формують концепцію соціально-економічного розвитку міста, реалізацію якої забезпечує система муніципального менеджменту, а інструментом виступає тактичний муніципальний маркетинг.

Формування стратегії розвитку міста ми пропонуємо проводити у формі ділової гри[746], яка представляє собою моделювання реальної ситуації з метою розробки альтернативних моделей та стратегій розвитку міста. Мета ділової гри – ранжування проблем, формування експертних оцінок та прогнозів для стратегічного плану розвитку міста[747]. Методи, які використовують при проведенні ділової гри: фор-проектування, «мозковий штурм», експертні оцінки, прогнозування, системний аналіз та синтез, інформаційне моделювання, матричні методи, ситуаційний аналіз,

[744] Муніципальний менеджмент : навч. посібн. / за ред. Ю.П. Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – С. 236-250.
[745] Карий О.І. Стратегічне планування розвитку міста. – Вид. 2-ге, переробл. і доп. – Львів: ЗУКЦ, 2007. – 318 с.
[746] Особливість ділової гри полягає в тому, що в її рамках можна провести проблематизацію існуючих способів, методів мислення та діяльності, «звільнити» учасника від форми організацій, в яких вони існують, і помістити ці способи і форми організації на зовнішні носії за рахунок схематизації.
[747] Стратегическое управление: регион, город, предприятие : [монография] / под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина ; ООН РАН «НИМБ». – М. : Экономика, 2004. – 605 с.

сегментування, позиціонування, маркетингові дослідження, графічні методи, економічний аналіз тощо. Метод ділової гри є досить популярним при розробці ідей щодо того, як поліпшити якість життя в місті, підтвердженням цього є гра Бакмінстера[748] «Гра в майбутнє», гра Британської ради «Міста майбутнього» (Future City Game)[749]. Остання передбачає низку послідовних, визначених авторською методикою етапів (рис. 4.26), виконання яких дає можливість розробити проект майбутнього розвитку міста. На нашу думку, такий підхід до моделювання перспектив міста є достатньо цікавим, оскільки передбачає процедури вільного обговорення та висловлення ідей, їхню громадську експертизу, візуалізацію діагностики та її результатів, пробний маркетинг, презентацію ідей на різних етапах їх формування.

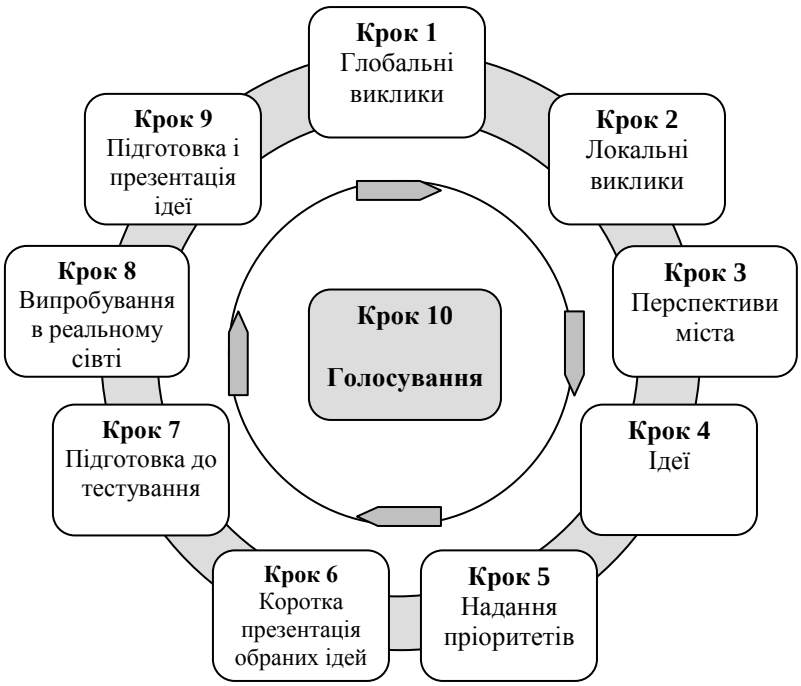


Рис. 4.26. Етапи гри Британської ради «Майбутнє міста»

Однією із сучасних методик формування стратегії муніципального розвитку є розробка попереднього проекту («ФОР-

[748] Оригінальну версію світової гри, розроблену БакмІнсгером Фулером, група YKON (Гельсинкі) адаптувала у Гру в майбутнє (сучасна версія). Гра полягає в тому, щоб залучити людей до обговорень, до генерування ідей і рішень, що в іншому випадку покладають на «експертів».

[749] Зацікавлені сторони в місті (органи місцевого самоврядування, громадські групи та проектні інститути) вибирають тему, місце й учасників для кожної гри, щоб вони відповідали місцевому контексту. Кожна команда складається з представників різних професій, походження і поглядів. Для перемоги команди повинні використати різноманітні навички – «м'які» (презентація, переговори та досягнення консенсусу) і «жорсткі» (проектування, дослідження та опитування). Керівник гри проводить учасників через три стадії – бачення, випробування і презентацію (http://www.creativecities.org.ua/uk/)

проект» у термінології розробників[750]), який покликаний створити умови для подальшого формування і реалізації Стратегії розвитку міста. В основі концепції стратегічного ФОР-проектування – системне визначення позицій, характерних для стратегії, але які носять попередній характер. Іншими словами, ФОР-проект – це свого роду «месидж» майбутньої стратегії; передбачається, що в результаті обговорення та експертизи буде розроблено справді дієву стратегію. Метою ФОР-проекту, окрім підготовки «каркасу» стратегії, є забезпечення громадського обговорення стратегії, збір побажань та зауважень фахівців, експертів, представників громадськості, рядових городян. ФОР-проект у цьому контексті відіграє роль «посередника» між адміністрацією міста та населенням.

У сучасній практиці стратегічного планування столиці України та великих міст (Донецьк, Львів, Дніпропетровськ, Харків) стратегію також розглядають як проект, вищим органом управління якого є Громадська рада, до складу якої входять співробітники міської та центральної влади, представники великого та малого бізнесу, міжнародних організацій, відомі українські експерти, діячі науки, культури та спорту, представники молодіжних організацій та ЗМІ. У результаті проекту розробляють документ під назвою «Стратегія розвитку міста до ____ року», який включатиме бачення майбутнього міста, пріоритетні напрямки розвитку, цільові показники, а також ключові ініціативи для їх досягнення та план реалізації. Виробленню стратегічних рекомендацій передує ретельна та всебічна діагностика поточного стану міста та думки рядових городян й експертів. Роль ФОР-проекту полягає у проясненні та системному формулюванні основних стратегічних орієнтирів міста, які носять попередній характер та презентуються як припущення стосовно можливих моделей розвитку міста, відповідних концепцій муніципального маркетингу, їх стратегічних та тактичних інструментів.

Ми згідні з позицією Д. Візгалова[751], що головне завдання стратегічного планування полягає не в тому, щоб скласти перелік взаємопов’язаних цілей та заходів і неухильно його виконувати[752], а в тому, щоб правильно визначити напрямки дій, передбачити, які з

[750] Концепція фор-проектування була озвучена при проведенні відкритого конкурсу на розробку ФОР-проекту комплексної стратегії соціально-економічного розвитку міста Пензи до 2023 року (www.penza-gorod.ru).

[751] Визгалов Д.В. Маркетинг города / Д.В. Визгалов. – М.: «Институт экономики города», 2008. – 110 с.

[752] «Немає нічого більш небезпечного, ніж довільно встановлені кількісні цілі організації – втрати від цього можуть бути неймовірно великими» (Е. Демінг).

можливих варіантів рішень будуть найбільш ефективними. Нові плани стратегічного розвитку, які розробляють в європейських містах, схожі більше на перспективи – зрозумілі, лаконічні, доцільні – та базуються на інтерактивному зв'язку з цільовими аудиторіями і радше виконують функцію позиціонування міста. У стратегічному плані Копенгагена, розміщеному на 20 сторінках, стратегічне бачення цілком зрозуміле – у 2020 році місто стане найбільш екологічно чистою столицею Європи, половина населення буде пересуватися на велосипедах, вулиці будуть прибирати протягом 8 годин, а у жителів буде найміцніший сон. Кількість цілей, які декларують стратегічні плани, в межах 5-8 (Європейський – 5 цілей, Канада – 5 цілей) на противагу 20-ти цілям у вітчизняних. Винятком є Великобританія, де існує своя культура планування міського розвитку[753]. Стратегічний план розвитку Лондона «London Plan»[754], розроблений у 2010 році, жителі британської столиці широко обговорювали понад півроку. На офіційному сайті міста усі лондонці могли ознайомитися з проектом документа, який містив 275 сторінок детального опису плану розвитку міста. А в результаті обговорень з'явився 673-сторінковий звіт про усі зауваження, що надійшли від організацій та громадян. При розробці концепції стратегії міста Бірмінгем було проведено масове громадське дослідження чотирнадцяти тисяч жителів міста[755].

З погляду маркетингу, стратегія розвитку міста задає орієнтири, показує перспективу та задовольняє інтереси основних цільових аудиторії міста – населенню, підприємцям, відвідувача, владі, потенційним інвесторам. Процес стратегічного планування повинен бути спрямований на пошук суспільного консенсусу, на залучення до ухвалення рішень, а отже, і до їх реалізації – широкого

[753] Базовими законами, які запустили британський «планувальний конвеєр», стали закон про нові міста 1946 р. та закон про розвиток міст 1952 р., виконавчим органом яких стало міністерство міського та регіонального планування. У період з 1946 до 1950 рр. у Великобританії було створено 14 нових міст, з яких 8 розмістилися навколо Лондона, а останні відносно рівномірно розподілені по території країни. Так почався найважливіший етап в історії стратегічного планування розвитку міст та регіонів. Етап масового створення планів розвитку міст на основі індивідуального комплексного аналізу економіки та соціальної сфери, а також у рамках концепції містобудівного розвитку території, прийнятої на рівні країни. Це був перехід до емпіричного, розрахункового планування, при якому альтернативні варіанти визначають, виходячи з системного аналізу, економічного і демографічного прогнозування (Соколов М. Стратегическое планирование крупных городов: возможности использования зарубежного опыта / М. Соколов // Вестник Российской академии естественных наук. Серия экономическая. – № 2. – 2010. – С. 27).

[754] http://www.london.gov.uk/shaping-london/london-plan/strategy/

[755] Навіть таке масове обговорення не захистило Лондон та інші міста Великобританії від конфліктів, зумовлених різноманітністю та втратою керованості міського середовища. Погроми (споживчі, шопінг-бунти), підпали та демонстрації 2011 року виявили дуже багато проблем і в той же час викликали здивування лондонців щодо поведінки молоді та емігрантів, для яких створюють прийнятні умови адаптації – безкоштовне муніципальне житло, соціальні виплати. До речі, заклик до «революційних дій» був здійснений через соціальні мережі, що ще раз підтверджує потужність цього комунікаційного інструмента.

кола активних осіб[756].

На основі аналізу досвіду європейських міст порівнянь та досліджень, проведених в міжнародному масштабі, напрацювань вітчизняних учених та власних досліджень[757], сформульовані деякі особливості стратегічного планування на муніципальному рівні, заснованому на маркетингових підходах:

1. Базова ідея стратегічного планування полягає в тому, що відповідальність за майбутнє міста лежить на місцевому співтоваристві, що проживає на цій території. Стратегічний план є до певної міри формою цілеспрямованої освітньої діяльності по відношенню до населення і муніципальної влади з метою формування їх цивільної компетентності.

2. Територіальне стратегічне планування визначають як самостійне визначення місцевим співтовариством цілей та основних напрямків стійкого соціально-економічного розвитку в динамічному конкурентному середовищі. Стратегічне планування орієнтоване не стільки на процес розробки конкретного стратегічного плану, скільки на процес залучення городян до розробки свого майбутнього. Стратегічний план є не стільки документом, який визначає обов'язкову для виконання мету, скільки документом, що створює умови для реалізації ініціатив і самостійної діяльності кожного жителя міста.

3. Місцеве співтовариство є колективним стратегічним суб'єктом, яке включає представницьку і виконавчу владу, місцевий бізнес, громадські організації та об'єднання, населення, відвідувачів, стейкхолдерів. Предметом планування є «майбутнє території», в якому враховують потреби, інтереси та цілі більшості суб'єктів території (цільових аудиторій).

4. Оскільки єдиної методологічної основи муніципального стратегічного планування не існує, міста шукають свій шлях, формулюючи рамкові методологічні підходи та методичні

---

[756] Жихаревич Б.С. Мировой опыт стратегического планирования городов и его использование при разработке Стратегического плана Санкт-Петербурга // Особенности стратегического планирования развития городов в постсоветских странах. Сб. стат. – СПб.: МЦСЭИ Леонтьевский центр, 2000. – 124 с.

[757] Материалы по стратегическому планированию в Европе [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://citystrategy.leontief.ru/?it=103; Шуссманн К. Стратегическое планирование в Мюнхене / К.Шуссманн // Евроград. – 1998. – №10. – С.28; Ефимов, В.С. Стратегическое управление городом [Текст]: учебное пособие / В.С.Ефимов. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2004.; Принципы good governance и управление городским развитием. Сборник статей. [Текст] / под ред. С.А.Смирнова. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2004.; Территориальное стратегическое планирование: новые возможности социально-экономического развития [Текст] / под ред. Э.Ш.Акбулатова, В.С.Ефимова, Б.С.Жихаревич. – Красноярск: НП КИЦ, 2004.; Ефимов В.С. Стратегическое управление городом. Курс лекций. – Красноярск: РИО СФУ, 2007, 243 с.; Гринчель Б.М. Методология и практика городского стратегического планирования / Б.Гринчель, Н.Костылева / СПБ.:ИРЭ РАН, 2000. – 88с.;

принципи, які визначають стратегію розвитку, що свідчить про необхідність і актуальність наукових розробок.

5. Важливою характеристикою стратегічного планування європейських міст є розуміння того, що не існує єдиної стратегії пом'якшення впливу зовнішніх чинників (чи адаптації до них), які б однаково добре підходили усім містам. Тому міста повинні шукати свій шлях, враховувати місцеву специфіку при визначенні цілей і завдань довготермінових змін. Ця специфіка, як правило, відбивається в стратегічних баченнях, які характеризують стратегію конкретного міста. Гасла стратегій розвитку європейських міст сміливі, оригінальні, місткі, унікальні, спрямовані на об'єднання населення, в центрі їх уваги жителі, саме для них вони розробляються та реалізуються міською владою.

6. Встановлення пріоритетів є невід'ємною рисою стратегічного планування. Стратегія повинна бути орієнтована на потреби цільових аудиторій та узгоджена з наявними ресурсами. Згідно з маркетинговим підходом головним орієнтиром у міському плануванні є людина та її потреби. Маркетинг, виступаючи інструментом соціалізації муніципального управління, пропонує технології, в яких головним орієнтиром виступають потреби населення – методи дослідження потреб[758], особливості їх формування, максимальне задоволення та закономірності розвитку, сегментування споживачів, визначення характеристик муніципального продукту тощо.

7. Життєздатність стратегічного плану залежить від того, чи буде він сьогодні прийнятий нинішнім підростаючим поколінням, адже воно буде його реалізувати, саме на його потреби він повинен орієнтуватися та його думку враховувати. Стратегічний план багато в чому створюється як документ, що має величезний виховний вплив на побудову освітнього процесу в місті. Такий документ трактується як освітнє замовлення суспільства до системи освіти. Важливо, щоб він відповідав на запитання: Які якості особи будуть необхідні суспільству в перспективі? Які галузі виробництва, спеціальності та рівень освіти будуть користуватися попитом? Освітня інтерпретація понять «стратегічний план» та «громадське суспільство» об'єднує їх в єдине ціле у процесі соціального

[758] Найбільшої активності методологія маркетингових досліджень отримала під час кризових ситуацій. Саме тоді зростає попит на маркетингові дослідження споживчого попиту в рамках міст та регіонів, попиту на муніципальні послуги для оптимізації їх набору в умовах обмеженості ресурсів.

проектування[759].

8. Висновки експертів та процедури розробників повинні базуватися не тільки на суб'єктивних висновках, але й на об'єктивних аналітичних даних: аналізі українських та світових тенденцій і трендів у сфері розвитку міст, агломерацій та регіонів; визначенні закономірностей соціально-економічного розвитку міста та міст-аналогів, які подібні за адміністративним статусом (наприклад, обласні центри України, Росії, столиці воєводств у Польщі, адміністративні центри повітів (жудець (рум. județ) Румунії та інші), системою соціально-економічного розвитку (перехідною, трансформаційною, індустріальною), географічним розташуванням; розмірами та чисельністю населення; аналіз історичних передумов формування сучасного стану міста, у тому числі в ключових сферах; аналізі соціально-економічного розвитку міста за останні 20 років; аналізі поточного соціально-економічного розташування міста, включаючи стратегічний аналіз наявних і потенційних ресурсів; інтерв'ю зі стейкхолдерами; соціологічному опитуванні цільових аудиторій – жителів, інвесторів, відвідувачів, підприємців.

9. Діяльність організаційної структури муніципальних органів влади повинна бути спрямована на стратегії, плани дій, розроблену та узгоджену в часі та виконавцях програму заходів. В основі програмно-цільового підходу до організації муніципального маркетингу лежить концепція «маркетингу-міксу», яка передбачає опрацювання усіх напрямків маркетингової політики, включаючи орієнтири в товарній, ціновій, розподільчій, комунікаційній, іміджевій, кадровій, промоційній політиці. Стратегічні плани потрібно коректувати з урахуванням реального розвитку, а шляхи реалізації конкретизувати через ухвалення короткотермінових планів дій та спеціалізованих програм. Для поточного коректування реалізація планів та проектів повинна супроводжуватися тестуванням та безперервною оцінкою зовнішніх або нейтральних аудиторів, широкими колами громадськості.

10. Маркетингове спрямування стратегічного планування розвитку міста забезпечується використанням інформаційного підходу. Обернений зв'язок між особами, які приймають рішення, та громадськістю дозволяє пропонувати обґрунтовані рішення, використовуючи відкриті, продумані та цілеспрямовані методи планування, уникати суто технічного підходу або повного його

[759] Соціальне проектування розглядається як спеціально організована освітня діяльність з актуалізації потенціалу саморозвитку суспільства.

ігнорування.

11. Вимогою стратегічного планування є розробка вже на ранніх етапах комунікаційної стратегії. Успіх стратегічного планування багато в чому залежить від вчасного включення основних дійових осіб та інстанцій, можливостей громадськості транслювати свої погляди та потреби, формування стійкого оберненого зв'язку з основними цільовими аудиторіями. У розробці стратегії міста досить одностайно спираються на організацію широкого діалогу та дискусій зі всіма цільовими групами, що діють у місті, активно залучаючи громадян та суспільні групи до творчого процесу осмислення і формування майбутнього міста, його ідеальної моделі розвитку. Однак остаточні висновки стосовно вибору напрямків розвитку та визначення механізму їх реалізації (терміни, відповідальні, міські програми) залишаються за органами муніципальної влади, які повинні володіти методами паблік рилейшнз щодо переконання громади у правильності своїх рішень та комунікаційним мистецтвом їх презентації.

12. Муніципальний маркетинг передбачає більш ґрунтовний вибір показників стратегічного розвитку. Це забезпечує, з одного боку, прискіпливий аналіз внутрішнього середовища міста, в першу чергу якості життя, інвестиційної та туристичної привабливості, підприємницького клімату, тобто рівня задоволеності цільових аудиторій, а з іншого боку, розробку об'єктивного прогнозу зростання потреб міських аудиторій та напрямків зміни чинників зовнішнього середовища, що дозволяє оцінити перспективні можливості та визначити найбільш вагомі загрози для розвитку міста. Основною вимогою обґрунтованого стратегічного плану є проведення SWOT-аналізу. Цей аналіз необхідно проводити постійно або із встановленою періодичністю, а для певних сфер його потрібно робити особливо глибоким.

13. Розробка стратегії розвитку території передбачає багатоваріантність сценаріїв розвитку міста, регіону, країни. За основу, наприклад, можна взяти стандартні набори сценаріїв: оптимістичний, реалістичний та песимістичний, або інерційний та активний, .щоб потім кожен тренд розглядати стосовно певного міста з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього середовища. Ми пропонуємо прийняти як сценарії базові моделі розвитку міста (п. 5.2) та відповідні концепції муніципального маркетингу (Розділ 2).

14. Стратегічне планування та стратегічна спрямованість

муніципальної політики передбачають наявність адаптаційних механізмів в організаційній структурі управління органів міської влади, розвиток нового типу організаційної культури, впровадження системи управління якістю муніципальних послуг. В організаційній структурі муніципалітетів розвинутих країн обов'язково є відділи, які займаються маркетингом міст. Досить часто цей відділ виконує ще й функції стратегічного планування міста, функції зв'язків з громадськістю (Паблік рилейшнз).

15. Стратегічне планування і відповідна міська політика чітко орієнтовані на «лідерство» топ-менеджменту органів місцевого самоврядування, широкий консенсус залучених інстанцій та населення. При розробці стратегії розвитку європейські міста використовують різноманітні організаційні принципи і форми, які виводять процес стратегічного планування за рамки поточної діяльності місцевої влади.

16. Стратегічне планування та його реалізацію варто розуміти як систему, що «розвивається». Планування та процеси ухвалення муніципальних рішень повинні реагувати на нові розробки та нові знання, бути гнучкими та інноваційними. Стратегії повинні підкреслювати, сприяти і заохочувати взаємодію та «поєднання вигод» та включати нові підходи, які б підтримували багаторівневі і багатопрофільні заходи, засновані на очікуванні широкого кола партнерів.

17. Ключовими каталізаторами стратегічного розвитку європейських міст виступають великі, так звані «флагманські проекти»[760] та «мегаподії»[761]. Ідеологія виділення флагманських проектів дозволяє не розпорошувати наявні фінансові, виробничі та організаційно-управлінські ресурси, а концентрувати їх на певних стратегічних напрямках діяльності. Великі проекти та події сприяють маркетингу території (в частині просування та позиціонування)[762] та формують новий імідж території, активізують

[760] Флагманські проекти міста визначаються відповідно до виділених стратегічних напрямків розвитку міста і є інвестиційними проектами, в реалізації яких зацікавлені конкретні суб'єкти господарювання, муніципальна влада та населення міста.

[761] Подія міжнародного масштабу, яка виконує функції інтелектуального та експертного майданчика, на якому формують нові підходи до розробки стратегічних рішень та сценаріїв розвитку території, механізми узгодження інтересів та координації зусиль органів влади, бізнес-спільноти та громадськості з метою підвищення інвестиційної привабливості та конкурентноспроможності міста, регіону та країни в цілому (Кирьянко А.В. Использование системы маркетинговых инструментов для повышения конкурентноспособности территории [Електронний ресурс] / А.Кирьянко. – Режим доступу : www.dvags.ru/downLoad/rio/j2009-2/10.doc)

[762] У 90-х роках XX ст. організація мегаподій стає компонентом перспективного планування міст, метою якого є зміна напрямків позиціонування міста в умовах глобальної економіки. Олімпійські ігри сьогодні розглядають як стратегію економічного розвитку міста, яка включає оновлення міської інфраструктури та інвестиції у житлову, культурну, спортивну та комерційну нерухомість (Див: «Labor, economy and

туризм, дають поштовх структурним зрушенням, дозволяють привернути увагу до міста, розвивають міську інфраструктуру[763], притягують інші події, забезпечують суттєвий соціальний та економічний (підвищити якість життя населення, поліпшити ситуацію з робочими місцями, наповнити бюджет, залучити інвестиції) ефект[764], сприяють розвитку місцевого бізнесу, у тому числі народних промислів та ремесел, дрібних форматів роздрібної торгівлі, підприємств туристичного бізнесу тощо. Європейські міста сміливо планують подібні проекти, успішно здійснюють фінансування необхідних капіталовкладень та реалізують їх на базі приватного та змішаного капіталу, хоча будь-який з цих проектів формує загрози для міста[765].

Успішний розвиток європейських міст підтверджує тезу про необхідність розробки та використання науково обґрунтованих методик стратегічного планування, створення декількох майданчиків для обговорення методологічних проблем передбачення та проектування майбутнього міста та поєднання їх у мережу, постійного моніторингу зовнішнього середовища на основі методів стратегічного аналізу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз тощо), формування основних завдань та цілей, індивідуальних для кожного міста, необхідність аудиту основних індикаторів розвитку міста, розробку комплексу маркетингу міста як сукупності тактичних заходів, які можуть використовувати муніципальні органи влади, вибір критично важливих об’єктів, що

---

transparency in large urban projects», Alberto de Oliveira (UFRRJ), 2009, Congress of LASA Brazil, 2009; «From managerialism to entrepeneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism», и Harvey D, 1989,Geografiska Annaler, series B 71(1). Олімпійські ігри в 1992 році в Барселоні були використані як ресурс реалізації двох стратегічних напрямків: модернізації інфраструктури та сприяння нового суспільного іміджу міста шляхом створення новаторської міжнародної архітектури. Обидва ці елементи закладені в сучасні відносини між спортивними мегаподіями та приймаючими містами, здійснюють значний вплив на соціально-економічний розвиток останнього. (Див: Stavrides, «Urban identities: beyond the regional and the global. The case of Athens», in Jamal Al-Qawasmi, Abdesselem Mahmoud and Ali Djerbi (eds.) 2008, Regiona Architecture and Identity in the Age of Globalization, Proceedings of the Second International Conference of CSAAR, Tunis, pp. 577-588, 2005).

[763] Як приклади використання спортивної інфраструктури для місцевих потреб можна навести Москву, де в результаті перетворення Олімпійського селища Олімпійських ігор 1980 року було сформовано фонд соціального житла, в Афінах – Олімпійське село, побудоване для Олімпійських ігор 2004 року, дозволило створити 3 000 нових одиниць субсидованого житла, в які вселилися 10 000 жителів, в Лондоні половина з 2 800 житлових одиниць в Олімпійському селі стане доступним житлом після закінчення Ігор, а поточні плани будівництва олімпійського парку включають створення близько 10 000 нових осель, з яких приблизно 35% будуть відведені під доступне житло. («Fair play for housing rights. Mega-events, Olympic Games and evictions», COHRE, 2007. p. 142.).

[764] Загальні витрати на Пекінську олімпіаду склали близько $76 млрд., до того ж поступово зростає обсяг приватних інвестицій, рівень заробітної плати та споживчий попит жителів м. Пекіна (за даними: Чжунго тунцзи няньцзянь, 2007-2009гг. – Пекин. (Статистический ежегодник Китая за 2007-2009гг.)).

[765] «Доклад Специального докладчика по вопросу о достаточном жилище как компоненте права на достаточный жизненный уровень, а также о праве на недискриминацию в этом контексте Ракель Рольник» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www2.ohchr.org/english/bodies/hrcouncil /docs/13session/A-HRC-13-20_ru.pdf

вимагають термінових і надзвичайних зусиль у соціальному проектуванні, розробку напрямків та процедур здійснення коригуючих впливів, встановлення стійкого оберненого зв’язку з громадськістю міста, формального оформлення маркетингової діяльності муніципалітету та орієнтації на остаточну соціальну ефективність. Дієвим способом реалізації стратегії розвитку міста є маркетингова складова, яка, відіграючи особливу та виключно важливу роль в стратегічному розвитку міста, проникає в усі етапи стратегічного планування і управління та робить можливою орієнтацію муніципального управління на запити міських цільових аудиторій.

РОЗДІЛ 5
МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МІСТА

5.1. Використання інструментів муніципального маркетингу на етапах формування стратегії розвитку міста

Єдиної методики розробки стратегії розвитку міста поки що не вироблено, проте можна виділити низку характерних елементів: формування стратегічного бачення та місії міста, постановка цілей, виділення невеликої кількості пріоритетів, аналіз конкурентноспроможності, аналіз зовнішніх рушійних сил розвитку, аналіз суб'єктів розвитку, врахування їх інтересів, участь стейкхолдеров, переговори, наявність суб'єкта реалізації, моніторинг. На рис. 5.1 нами запропоновано схему формування стратегії розвитку міста.

Рис. 5.1. Алгоритм формування стратегії розвитку міста на основі використання маркетингового підходу

І етап – формування місії та стратегічного бачення, (визначення базової та перспективних моделей розвитку міста.

Наш підхід до структури процесу стратегічного планування співпадає з поглядами Ю. Шарова[766] та О. Карого[767] щодо первинності етапу формування місії та стратегічного бачення міста, А. Мельник та Г. Монастирського[768] щодо розуміння стратегічного бачення як вступу до стратегічного вибору, вихідної позиції, з якої розпочинається створення стратегічного плану. Стратегічне бачення *(values, vision – візії, перспективи)*[769] міста відображає на достатньо віддалену перспективу його головну мету, генеральний напрямок розвитку, «окреслює в якісному та кількісному вигляді його майбутнє уявлення»[770] про цінності, інтереси міської спільноти, визначає для міста орієнтири, які «формуються з урахуванням специфічних особливостей та конкурентних переваг міста»[771]. Місія (*mission*) міста роз'яснює призначення, сенс та мету його існування, презентує його особливості та унікальну роль у світі, глобальному регіоні, країні, регіоні країни, те, що відрізняє це місто від інших. Місія міста – це відкрите звернення до його жителів, гостей, влади, сусідів, світової спільноти, бізнесу, і тому вона повинна відображати інтереси усіх цільових аудиторій міста. Наприклад, у Проекті Стратегії розвитку міста Львова сформована місія міста «Працюючи чесно, ефективно, всі разом ми будуємо екологічно чисте та комфортне для жителів, сприятливе та безпечне для інвестора, цікаве для подорожуючого середовище. Львів – сучасний і динамічний, тут престижно і весело вчитись, розвиватись культурно і духовно, займатися спортом, творити і любити…». У місії відображається роль, яку визначає собі місто в суспільстві. Наприклад, місія Дніпропетровська «Провідний фінансово-діловий центр Придніпров'я, лідер регіонального та вітчизняного розвитку, місто, яке мотивує городян на досягнення й розвиток»[772] презентує прагнення міста сформувати модель «місто-підприємець», яке не тільки зосереджує цивілізаційні, у тому числі

---

[766] Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти / Ю.П. Шаров. — К.: Вид-во УАДУ, 2001. — 302 с.

[767] Карий О.І. Етапи стратегічного планування розвитку міста: узагальнення існуючих методик [Електронний ресурс] / О.Карий. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2010_7_3/8.pdf

[768] Мельник А. Ф. Управління розвитком муніципальних утворень : теорія, методологія, практика : [монографія] / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – С. 36.

[769] Згідно з «Методичними рекомендаціями щодо формування регіональних стратегій розвитку» (Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29.07.02 р. № 224) термін «стратегічне бачення» окреслює різносторонній оптимістичний погляд на розвиток регіону в майбутньому і є основою тих завдань, виконання яких буде визначено стратегічним планом.

770 Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / за заг. і наук. ред. Ю. Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – С. 49.

771 Заблодська І. В. Систематизація стратегічних матриць: регіональний аспект / І.В.Заблодська // Формування ринкової економіки : зб-к наук. праць. – К. : КНЕУ, 2009. – С. 58-68.

[772] Стратегія розвитку м. Дніпропетровська до 2025 р (матеріали для громадського обговорення) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.duep.edu/section/science/misto/uk.html

економічні ресурси, але й забезпечує їх ефективну взаємодію. Враховуючи зазначену місію міста, тенденції його розвитку, цінності та прагнення городян, було сформульоване стратегічне бачення розвитку Дніпропетровська до 2025 р. (Додаток К), яке презентує як пріоритетну модель «місто-підприємець», але окреслює і перспективні: «місто економіки знань», «екологічно-коректне місто», «гармонійне місто», «відкрите місто».

Якщо місія орієнтується на споживача, то стратегічне бачення міста – на нащадків. Вона акцентує увагу на принципах діяльності, які дозволяють реалізувати цю місію, «бачення, як правило, є уявною подорожжю від відомого до невідомого, створення майбутнього шляхом монтажу відомих фактів, надій, мрій, небезпек та можливостей»[773]. Наприклад, бачення міста Лондона: «Виділятися серед інших міст світу широкими можливостями для людей та підприємств, досягненням високих екологічних стандартів та якості життя, спрямованістю на вирішення урбаністичних викликів двадцять першого століття: клімат, бідність, нерівність». Візія майбутнього Львова згідно зі «Стратегією сталого розвитку Львова»[774] сформульована по-європейському чітко, лаконічно, амбітно: «Львів 2025 року – це місто інноваційних компаній, інтелектуальних та творчих індустрій, що пропонує розмаїті, високоякісні інтелектуальні послуги та сервіси, місто, в якому хочеться жити». Згідно з дослідженнями Є. Мєтєльової[775] міста з населенням 500 тис. осіб та більш повинні намагатися позиціонувати себе обов'язково в глобальному масштабі, і відповідно стратегічне бачення формується як надмета на віддалену перспективу, «на вирощування» – для міст з населенням від 100 до 500 тис. осіб стратегічне бачення формулюється в масштабі глобального регіону світу[776]; для міст з населенням до 100 тис. – у масштабі країни або регіону країни («Миргород – місто-курорт державного значення…»[777]).

Стратегічне бачення міста відображає головну мету, інтереси міської спільноти та перспективи. Перед тим як просувати інтереси

[773] Hickman C.R., Silva M.A. Creating Excellence, 1984

[774] http://www.city-adm.lviv.ua/news/government/7735-u-lvovi-prezentuvali-strategiju-stalogo-rozvitku-mista

[775]Метелева Е. Совершенствование методического инструментария стратегического планирования городского развития в условиях глобализации. / Е.Метелева // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2008. – № 2. – С.79-82.

[776] Згідно з таким підходом акцент у візії Львову потрібно робити на його значенні, наприклад, як інноваційного, інтелектуального та креативного центру вже навіть не України, а Східної Європи, навіть місто Чернівці з населенням у 250 тис. осіб може себе «зухвало» позиціонувати як «європейські ворота» або «європейський центр культури», задекларована на сьогодні місія «європейське соціально орієнтоване місто» може бути трансформована на його візію, оскільки її реалізація потребує достатньо тривалого часу.

[777] Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / за заг. і наук. ред. Ю. Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – С.50.

міста необхідно зрозуміти, в чому саме вони полягають. Ми цілком згідні з Д. Візгаловим, що «маркетинг заради маркетингу»[778], в гонитві за модою не має сенсу. Міське співтовариство повинне чітко уявляти, що повинно змінитися в його житті в результаті маркетингу, тому на першому етапі стратегічного планування необхідно визначити стратегічні орієнтири розвитку міста, сформульовані в стратегічному баченні, своєрідну модель його майбутнього, яка буде визначати відповідну концепцію муніципального маркетингу.

Проголосити місто «інноваційно спрямованим» і при цьому не мати інструментів залучення високотехнологічних фірм, висококваліфікованих кадрів, фінансових ресурсів – це звичайна практика вітчизняних міст, стратегічні цілі яких, слідуючи моді, практично усі мають інноваційне забарвлення. Висока зарплата, комфортні умови життя фахівець може отримати і у великому місті, це класичні конкурентні переваги (маркетинг цим навіть не займається, маркетинг може про це розповісти), а ось перетворити слабкі сторони міста в сильні – це завдання маркетингу: провінційність міста перетворити в доброзичливу атмосферу, малі розміри в компактну інфраструктуру, відсутність промислового виробництва в екологічне середовище проживання, навіть низький рівень розвитку громадського транспорту може стати основою для розвитку, наприклад, програм «міський велосипед», «магазин біля дому», «зони міського променаду» тощо. Або, наприклад, стратегічною метою усіх міст України є отримання статусу «туристичної Мекки». Але виникає запитання: «Для яких цільових аудиторій?», тобто на кого будемо орієнтуватися відкладається на потім. Хоча саме це запитання в муніципальному маркетингу є визначним, оскільки на різні цільові аудиторії впливають різні маркетингові інструменти. Наприклад, у рамках доринкових концепцій головним є продати масовий туристичний продукт вже і не має значення кому, в рамках класичної концепції відбувається виділення окремих цільових аудиторій, для кожної з них розробляють свій туристичний продукт, формують враження, підбирають адекватні комунікаційні засоби, встановлюють диференційовані ціни, увага звертається на логістичну доступність, починає актуалізуватися питання повторного відвідування, соціально-етична концепція вже формує «креативний» туристичний продукт, пов’язаний з подіями, екологічними, етичними, комфортними характеристиками,

[778] Визгалов Д. Продается город. Срочно. Торг. [Електронний ресурс] / Денис Визгалов // «Эксперт Урал». – 2007. – № 6 (269). – Режим доступу до журн. : http://expert.ru/ural/2007/6/

додатковою соціально-орієнтованою цінністю[779]. Партнерська концепція актуалізує інтерактивність туристичного продукту, можливість туриста впливати на його якість, кількість, характеристики, створює ефект залучення на основі взаємодії з міськими музеями («Міжнародний клуб друзів Ермітажу»[780], «Великий карловарський форум»), муніципалітетом (різні програми спрямовані на скорочення дистанції між туристом та резидентом, наприклад, шляхом проведення вуличних виставок)[781].

Визначення стратегічного бачення розвитку міста проводять шляхом опитування лідерів громадської думки, представників усіх сфер життєдіяльності міста, інвесторів, представників груп впливу[782]. Експертам пропонують опис можливих моделей розвитку міста, і шляхом обговорення визначають погодженість їхніх позицій стосовно моделей розвитку міста: поточної, майбутньої та перспективних. Крім цього, з метою комплексного аналізу думку експертів доповнюють побажаннями жителів та гостей міста щодо перспектив розвитку міста.

Для залучення широких верств населення міста до процесу стратегічного планування проводять інформування населення про його цілі та методи в ЗМІ, через систему освіти, через систему, спеціально створюваною для цієї мети громадянської освіти городян. Після закінчення такої інформаційної кампанії проводиться моніторинг, який дозволяє виявити соціальний потенціал розвитку міста. Проведення моніторингу дає можливість: 1) визначити кількісно (у відсотках) частину населення регіону, що пов’язує долю з перспективами розвитку міста; 2) виявити соціальну стратифікацію цієї частини населення. Після виявлення кількісного та якісного складу групи населення, яке пов’язує свої життєві плани з перспективами розвитку соціуму, організовують їх консолідацію в процесі спільної роботи для визначення моделі розвитку міста. Модель розвитку міста не є застиглою, вона

[779] Місто – центр культурно-пізнавального туризму. Місто – центр подієвого туризму. Місто – курорт та центр лікувального туризму. Місто – центр паломництва. Найкомфортніше місто на землі.

[780] «Клуб друзів Ермітажу» заснований у листопаді 1996 року і став першим товариством Друзів музею в Росії. З того часу бути другом Ермітажу стало гарною традицією. Членами клубу вже стали багато відомих міжнародних і російських компаній, добродійні фонди та приватні особи. Інформацію про програми, що реалізують за підтримки Друзів, регулярно публікують у щорічних Звітах Державного Ермітажу. Безкорислива підтримка, яку надають музею його Друзі в різних країнах світу, сприяє збереженню і розвитку Державного Ермітажу.

[781] Якщо в моноспеціалізованих містах турист є центральною фігурою, формує зовнішність населеного пункту та все міське життя сконцентроване навколо нього, то решта міст більшою мірою автономна. Відвідувач дістає можливість відчути себе їх жителем, відчути міську енергію. Він часто шукає способи влитися в міське життя, і в цьому йому може допомогти міська адміністрація.

[782] При формуванні стратегії розвитку міста Києва на період до 2025 року, протягом лютого-березня 2011 р. було проведено опитування більш ніж 1600 рядових жителів Києва та прилеглих територій.

змінюється з еволюцією внутрішнього середовища міста, під впливом чинників зовнішнього середовища. Місто може розвиватися одночасно в декількох моделях – реалізувати пріоритетну та формувати умови, елементи та механізми перспективних. Наприклад, розробка нового стратегічного плану Лондона була зумовлена необхідністю активізувати формування моделі сталого розвитку та закласти основи партнерської моделі. До цього мерію та громадськість спонукала низка тенденцій внутрішнього та зовнішнього середовища[783]: зростання та зміна населення, яка буде супроводжуватися підвищенням пропорції молодих людей та людей похилого віку; продовження структурних змін в економіці міста, розширення сектора послуг; проблеми бідності та нестатків; зміна клімату; необхідність покращення соціальної та фізичної інфраструктури, а також дотримання вимог до покращення якості життя людей. Становлення нової концепції не виключає завдання та інструменти, які муніципальний маркетинг виконував та використовував у рамках інших концепцій, просто змінюється їх пріоритетність за рахунок постановки нових завдань, використання нових інструментів, які конкретизуються залежно від сфери діяльності, стану міського середовища та цільових орієнтирів.

Механізм взаємодії установ науки, органів місцевого самоврядування й суб'єктів бізнесу в межах організаційної структури комітету з розробки стратегії стійкого розвитку для міста Луганська та графік логічно-послідовних заходів такої взаємодії досить вдало обґрунтувала І. Заблодська[784]. Таку розробку можна з успіхом використовувати в процесах стратегічного планування українських міст.

ІІ етап – ідентифікація чинників маркетингового середовища. На другому етапі необхідно провести оцінку чинників зовнішнього середовища міста, комплексну оцінку внутрішнього середовища міста та визначити напрямки майбутнього розвитку в рамках кожної з окреслених моделей[785]. Очевидно, що кожен з чинників має свою міру впливу на розвиток міста, а також свої кількісні показники, через які можна встановити причинно-наслідкові зв'язки цього впливу на елементи внутрішнього середовища міста.

Як додаткові інструменти аналізу використовують: кабінетні

[783] http://www.london.gov.uk/shaping-london/london-plan/strategy/

[784] Заблодська І. Взаємодія наукових установ, органів місцевого самоврядування і суб'єктів бізнесу при розробці стратегії стійкого розвитку міста / Інна Заблодська // Схід. – Спецвипуск. – 2011. – 1 (108). – С.71-74.

[785] Поняття середовища – одне із ключових понять муніципального маркетингу та становить собою сукупність чинників, що активно діють і впливають на місто та ефективність муніципального маркетингу.

дослідження і безпосереднє спостереження; STEEP-аналіз; конкурентний аналіз; інтегральну оцінку потенціалу міста; метод моделювання; бенчмаркінг; експертний метод; метод агрегування; метод рейтингування; групові обговорення тощо. Загальна характеристика чинників середовища дасть можливість зрозуміти основи закономірності їх впливу та окреслити можливості реагування територіальної громади через механізм муніципального управління.

ІІІ етап – оцінка та ранжування чинників середовища. Як метод оцінки можливостей міста стосовно реалізації альтернативних[786] моделей розвитку міста можна обрати SWOT-аналіз[787] (п. 3.3). Оптимізувати оцінку та ранжування чинників середовища можна за допомогою автоматизованого SWOT-аналізу, розробленого автором цього дисертаційного дослідження. Головним завданням створення системи підтримки прийняття рішень стосовно соціально-економічного розвитку міста є розробка універсального засобу, що оптимізує та скорочує час на опрацювання отриманих результатів від експертів, спрощує процес ранжування, а також сприяє візуальному полегшенню роботи з отриманими матеріалами. Використання запропонованих моделей, підкріплених автоматизованою програмою, дозволить систематизувати процес SWOT-аналізу. Для оцінки впливу чинників зовнішнього середовища ми пропонуємо використовувати експертний метод, до якого варто залучити тих осіб, які беруть участь у розробці стратегії розвитку міста, тобто представників усіх цільових аудиторій міста[788]: функціональних експертів, населення, представників громадських організацій, наукових установ, малого та середнього бізнесу, депутатів міської ради, працівників органів муніципального та територіального управління, інвесторів, представників бізнесу та

[786] Альтернатива – це можливий варіант вирішення проблеми або знаходження шляху до чого-небудь. Момент альтернативності в стратегії забезпечує не тільки відповідність змістовного поняття «стратегія» його конкретному втіленню, але й результативність за рахунок концентрації ресурсів у пріоритетному напрямку, а також дозволяє відмежовувати реалізацію довготермінової ініціативи від поточної діяльності муніципалітету.

[787] У 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор Кенет Ендрюс уперше публічно озвучив акронім SWOT. Він висунув припущення, що методологія – це правильний підхід до визначення стратегії на незрозумілому ринку і кращий спосіб залучити сильні сторони організації для використання можливостей та захистити свої сильні та слабкі сторони від загроз. Модель більше 30-років активно вивчають студенти старших курсів ВНЗ, є обов′язковим елементом підготовки магістрів з економіки.

[788] До розробки нової стратегії розвитку міста Чернівців були залучені фокус-групи з представників територіальної громади (представники молоді та працівники освітніх, медичних закладів, представники підприємництва, бізнесу та осіб старшого віку тощо), які виділяють основні проблеми та шукають потенційні шляхи їх вирішення, представляють своє бачення розвитку міста. Отримані результати будуть опрацьовані експертними комісіями, які створені при робочій групі, яка займається розробкою стратегії розвитку Чернівців до 2015 року, і згодом будуть представлені широкому загалу. Склад експертних комісій постійно збільшується, оскільки учасники фокус-груп виявляють бажання продовжити співпрацю з представниками влади щодо вироблення документа, який би визначав стратегію розвитку міста. Планується зробити проведення таких дискусій з громадськістю міста регулярними й на різну тематику.

ритейлу, представників центральних органів влади.

IV етап – визначення набору стратегій розвитку міста: активні наступальні стратегії, пасивні стратегії пристосування; стратегія диференціації, заснована на усвідомленні та наявності конкурентних переваг міста; стратегія фокусування – фокусування на специфічних цільових ринках, вузьких сегментах ринку, потреби яких може задовольнити місто; стратегія проникнення – проникнення іміджу міста на новий цільовий ринок; стратегія кооперації – планування та здійснення спільних маркетингових заходів місцевою владою та місцевим бізнесом; маркетингові стратегії іміджу (міста, регіону або їх продукту); маркетингові стратегії визначних місць, маркетингові стратегії інфраструктури, маркетингові стратегії окремих осіб (у тому числі керівників міста, керівників провідних підприємств, відомих жителів чи вихідців з міста). Сьогодні майже усі обласні центри, великі та середні міста України мають власні стратегічні плани розвитку[789], і тільки деякі з них виділяють такий етап, як формування альтернативних стратегій розвитку. На цьому етапі необхідно оцінити кожен із можливих сценаріїв розвитку, що їх пропонує матриця SWOT-аналізу, виділити конкурентні переваги кожного з них, визначити домінуючу та перспективні стратегії розвитку міста. Н. Чухрай[790] наводить приклад міста Жовкви, яке фактично і частково юридично є музеєм під відкритим небом. До розробки у 2004-2005 рр. стратегічного плану розвитку міста основним напрямком вважався масовий туризм, тобто орієнтація міста на збутову концепцію – продати свій продукт (послуги історичного, культурного та релігійного туризму, а також наукові дослідження з історії й етнографії) усім. У новому стратегічному плані розвитку міста було встановлено, що недоцільно перетворювати Жовкву на місце масового туризму, оскільки це може призвести до руйнування його історико-архітектурної спадщини та інженерної інфраструктури, і тому запропоновано низку заходів, спрямованих на перетворення Жовкви у центр «елітного» туризму.

Успішне формування та реалізація стратегій розвитку залежить від того, наскільки їм відповідають інструменти комплексу

[789] У Чернігові прийнята «Стратегія розвитку міста Чернігова на 2007-2015 роки», у Хмельницьку затверджено «Стратегічний план економічного розвитку міста Хмельницького», за сприяння проекту «Економічний розвиток міст» розроблені «Стратегічний план економічного розвитку м. Миколаєва», «Стратегічний план економічного розвитку м. Рівного», презентовані проекти Стратегії розвитку «Великого Житомира» до 2020 року, «Стратегія розвитку м. Дніпропетровська до 2025 р.», «Стратегія розвитку міста Львова», «Стратегія розвитку Києва до 2025 року», почалася розробка нової «Стратегії розвитку міста Чернівців».

[790] Чухрай Н. Комплексне застосування маркетингу міста в Україні: аналіз теорії та практики / Н.Чухрай, О. Карий // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 1. – С. 42-49.

маркетингу і чи є можливість, за необхідності, їх оперативно змінити. Для цього потрібно визначити концепцію муніципального маркетингу, в рамках якої можна реалізувати модель та стратегію розвитку міста, провести аудит елементів комплексу маркетингу, виявити оптимальну практику формування цих елементів в інших містах та розглянути можливість їх впровадження у практику конкретного міста. Одночасно з визначенням стратегій розвитку обирають механізм їх реалізації – паралельний, послідовно-паралельний або послідовний.

За останні 50 років місто Мюнхен декілька разів змінювало модель, основні цілі та стратегічні напрямки розвитку (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Огляд планів розвитку Мюнхена

План	Головна ціль	Стратегічні напрямки
1	2	3
Перший стратегічний план розвитку Мюнхена, 1963 рік (плановий період 30 років)	Створення метрополії світового значення, яка є високорозви-нутим центром	- Формування променеподібних транспортних магістралей, які зв'язують всі міські райони, які мають власні центри та околиці. - Створення кільцевої магістралі в центрі міста, а також «середнього кільця». - Будівництво багаторівневих транспортних розв'язок. - Відновлення та збереження історичного центру. - Створення замкнутої системи пішохідних зон. - Включення до плану розвитку міста всього мюнхенського регіону.
Другий стратегічний план розвитку Мюнхена «Місто в рівновазі», 1975 рік	Інтегрований розвиток метрополії та узгодження всіх сфер діяльності міської влади з довготермінови ми цілями.	- Населення: розширення функцій окремих міських районів, запобігання сегрегації населення. - Економіка: сформовані цілі кількісного, структурного та просторового розвитку. - Сформульована мета «поліцентричного» просторового розвитку. - Транспорт: уперше висунута ідея пріоритетного розвитку міського громадського транспорту. - Соціальна сфера: вперше розроблена тема соціальної політики на міському рівні, а також розвиток соціальної інфраструктури.
Третій стратегічний план розвитку Мюнхена, 1983 рік	Розвиток міста в умовах обмежених можливостей зростання території.	- Ключовий напрям – «Програма забезпечення житлом». - Якісний розвиток економіки. - Політика підвищення кваліфікації та якості освіти. - Просторовий розвиток – продовжені плани 1963 та 1975 рр. - Пріоритетний розвиток умов для проведення конгресів та ярмарків.
Стратегічна концепція економічного розвитку Мюнхена, 1994 рік	Соціально орієнтований розвиток міста, подальше «відкриття» економічної території Мюнхена.	- Інфраструктурні проекти, що дають імпульс розвитку економіки. - Посилення ролі перспективних секторів економіки. - Туризм. - Підтримка інновацій – сприяння інноваційним галузям. - Підтримка зайнятості та підвищення кваліфікації. - Підтримка малих та середніх підприємств. - Підтримка створення нових підприємств. - Міська пайова участь в інвестиційних проектах. - Регіональна та міжнародна співпраця.
Перспективний Мюнхен, 1998 рік	Тривалий розвиток міста під гаслом «компактний, урбаністичний, зелений».	- Сприяння зайнятості та процвітанню. - Підтримка впливу на економічні та соціальні зміни в індустріально-інформаційному суспільстві. - Компактний розвиток міста за рахунок повторного використання промислових та транспортних площ, ущільнення простору. - Поліпшення економічних умов та посилення конкурентноспроможності. - Посилення уваги до міської соціальної політики. - Посилення регіональної кооперації та підвищення ролі околиць. - Збереження візуального образу міста. - Підвищення якості міських послуг.

Продовження табл.5.1

1	2	3
Продовження перспективи Мюнхена		- Міський розвиток орієнтується на досягнення балансу між економічним процвітанням та стійким розвитком. - Серед пріоритетів – якість життя та зниження соціальної напруженості, орієнтація на стійкий розвиток міста. - Конкуренція за креативне та найрозумніше населення. - Реалізація концепції «Інноваційне житло». - Відвертість, діалог та співпраця залишаються основними принципами міського планування розвитку у Мюнхені. - Реалізуються програми: «Програма дій для соціально-демографічних змін»; «Керівництво Міста знань». - «Керівництво для політики відносно дітей і сім'ї». - «Керівні принципи в інтересах якості життя». - Доповідь «Європейська інтеграції для розвитку міста». - «Привабливе місто: на шляху до збалансованого та гармонійного розвитку міста». - Формування простору для творчості.

Джерело: складено автором на основі [791]

Сьогодні Мюнхен – це сучасний європейський мегаполіс, місто можливостей, високої культури та самобутності. За результатами дослідження, проведеного консалтинговою компанією Mercer, Мюнхен знаходиться на сьомому місці в світовій класифікації міст з найвищим рівнем життя[792], у цьому місті найнижча злочинність серед великих міст Німеччини.

Плани розвитку Мюнхена формують у модусі «перспектива» – розробляють систему цілей, основні напрямки реалізації, формують взаємопов'язані проекти, які реалізує громадськість та муніципальні органи в комплексі. Система стратегічно важливих проектів передбачає їх ефективне управління, яке базується на нових організаційних та фінансово-технічних конструкціях.

V етап – розробка напрямків маркетингової політики як засобу реалізації стратегії розвитку міста. Стратегічне планування та муніципальна політика необхідні в муніципальному управлінні як засоби узгодження інтересів місцевих громад щодо ключових питань муніципального розвитку. Вони покликані переводити конфлікти і проблеми в цілі та завдання діяльності органів управління. Реалізація стратегії розвитку передбачає

[791] http://www.conferences.spa.msu.ru/SM-2004/Task-3/403-04/text.htm; http://www.muenchen.de/

[792] У Німеччині регулярно публікують скорінг міст (система оцінки міста), який враховує якість життя, перспективи економічного розвитку та інші важливі чинники (www.bavaria-property.com; http://www.aberdeen.com/). На перше місце висувають показники, які знаходяться у центрі уваги інституційних інвесторів: демографічний розвиток, витрати на житло, розвиток доходів та сімейного бюджету, вакантні площі, розмір оренди, розвиток суспільної транспортної мережі, число безробітних тощо. Тобто ті показники, які гарантують інвесторові довготривалі перспективи щодо розвитку цін і надійності місця розміщення. За основу взято дані різних німецьких інститутів і органів. Всього було створено 22 різних індикатори, вага яких у загальній оцінці різна. Прогнози економічного розвитку були враховані до 2020 р. Скорінг створений для 388 великих міст Німеччини. На 1-му місці опинилася столиця Баварії – Мюнхен. За даними експертів, у 2009 р. в Мюнхені було проведено операцій з нерухомістю на 6,5 млрд євро, що майже на мільярд євро більше, ніж в 2008 р. Середня вартість квартир у столиці Баварії складає 3 600 євро за кв. м, а приватних будинків – 4 100 євро за кв.м.

сукупність базових рішень, цілеспрямованих дій та інструментів, врахування потреб та інтересів основних цільових аудиторій міста, спільної діяльності всіх підрозділів адміністрації та інших суб'єктів муніципального розвитку, які формують різноманітні напрямки політики муніципалітету. Маркетингова політика – це перспективний курс дій, всеосяжний план, що орієнтується на основну ідею або на певні величини (мета) і встановлює основні рамки поведінки (стратегії), а також описує необхідні оперативні дії (використання маркетингових інструментів).

В основі розробки та успішної реалізації кожного з видів маркетингової політики лежить сукупність загальних та спеціальних правових норм, що встановлює та охороняє держава, виражають загальні та індивідуальні інтереси суб'єктів муніципального маркетингу, виступають державним регулятором їх відносин. Маркетингова політика міста включає: товарну політику; тарифну політику; збутову політику; політику просування та комунікацій; політику управління персоналом, фінансову політику, іміджеву політику, екологічну політику, культурну політику тощо.

Товарна політика муніципального маркетингу передбачає комплекс рішень стосовно формування муніципального продукту, який буде представлено на внутрішньому та зовнішньому ринку. В завдання цінової політики муніципального маркетингу входить постійний моніторинг цін за наступними напрямками: вартість проживання на території; вартість ведення бізнесу, у тому числі розмір місцевих податків, зборів та платежів; вартість відвідування території; ціна муніципального продукту для інвестора. Маркетингова політика розподілу вирішує питання про місце, час та силу регуляторного впливу органу місцевого самоврядування на діяльність суб'єктів господарювання, які беруть на себе зобов'язання щодо здійснення певних видів діяльності[793]. Метою політики просування міста є формування, розповсюдження, підтримка та цілеспрямована зміна знань, установок та поведінки цільових аудиторій щодо муніципального продукту (профіль, привабливість, досягнення, наміри, обґрунтування, рішення).

Головне для муніципальних органів влади – розробити загальну маркетингову політику міста, яка полягає у системному плануванні, чіткій координації загальних маркетингових заходів,

[793] Лащенко О.В. Моделі і механізми впровадження маркетингу в діяльність органів місцевого самоврядування: дисс. канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 «Місцеве самоврядування» О.В. Лащенко. – Дніпропетровськ, 2008. – С. 88.

встановленні довготривалих партнерських стосунків з міськими цільовими аудиторіями, інтегрувати в неї маркетингову політику громадських організацій, недержавних установ, великих компаній, навчальних закладів, індустрії розваг та гостинності тощо. В рамках загальної політики може виникати безліч питань, вирішення яких пов'язане з формуванням та реалізацією окремих стратегій.

VI етап – розробка комплексу муніципального маркетингу **(marketing-mix).** На цьому етапі відбувається визначення набору інструментів маркетингу, сукупність яких органи муніципального управління будуть використовувати та можуть контролювати для задоволення потреб цільових аудиторій (населення, бізнесу, інвесторів та відвідувачів) міста в рамках кожної з маркетингових програм, максимізуючи ефект обраної стратегії розвитку.

У табл. 5.2 нами узагальнені деякі можливі результати впливу маркетингових інструментів на рівень конкурентноспроможності міста. Наприклад, маркетингові дослідження, здійснювані з метою виявлення конкурентних переваг міста, проблемних аспектів у його функціонуванні, стратегічних цілей та завдань розвитку, забезпечують розробку та реалізацію стратегії економічного зростання та підвищення конкурентноспроможності міста. М. Окландер[794] наводить приклад штату Пенсільванія (США), адміністрація якого на основі маркетингових досліджень розробила стратегію розвитку Пітсбургського регіону. Результатом реалізації стратегії стало визнання міста Пітсбург кращим для проживання містом США, а досвід регіонального маркетингу було використано проблемними містами інших країн.

При традиційному ресурсному підході міські стратегії формують на основі наявного ресурсного потенціалу, який визначають за даними офіційної статистики, без урахування ступеня тінізації економіки (за розрахунками Мінекономіки у 2009 р. – 40%, а на думку незалежних експертів – 60% від його офіційного рівня), можливих ризиків (економічних, соціальних, політичних, екологічних тощо) та викликів зовнішнього середовища, а головне – без всебічного дослідження споживачів, партнерів та конкурентів. Звідси стратегічний розвиток соціально-економічних систем здійснюється в умовах неповної, а часом недостовірної інформації. Маркетинг є тим інструментом, який дозволить мінімізувати негативні наслідки нестачі інформаційної забезпеченості при

[794] Окландер М.А. Концепція маркетингової діяльності органів державного управління // Труды Одесского политехнического университета. – Одесса, 2002. – С. 223-226.

обґрунтуванні перспективного розвитку.

Таблиця 5.2

Роль маркетингових інструментів у формуванні переваг міста

Інструмент	Переваги
1	2
Сегментація споживачів	- Послідовна орієнтація на інтереси тих конкретних груп населення та види діяльності, які залучають у місто, не жертвуючи при цьому інтересами місцевої громади; - створення умов для зростання якості життя населення, сприятливого клімату для інвесторів, унікальних пропозицій для відвідувачів у результаті виявлення їх потреб; - вивчення критеріїв та ознак зацікавлених аудиторій на основі STP-аналізу; - виявлення основних цільових сегментів; - позиціонування міста.
Маркетингові дослідження	- Отримання додаткової інформації для зменшення чинника ризику при прийнятті управлінських рішень муніципальними органами влади; - підвищення конкурентноспроможності міста за рахунок урахування чинників ринкового середовища, уникнення стихійності та забезпечення стійкості розвитку; - адекватна оцінка ринкової ситуації та ринкового потенціалу міста; - визначення профілю міських цільових аудиторій; - узгодження локальних економічних цілей окремих споживачів, бізнес-одиниць з міськими цілями та інтересами, а відтак і з регіональними та державними інтересами; - формування раціональної інфраструктури ринку на основі вивчення потреб населення, відвідувачів та бізнесу; - управління розвитком муніципальних ринкових сегментів; - управління станом та динамікою попиту та пропозиції; - прогнозування тенденцій розвитку міста.
Marketing-mix:	
товарна політика	- Підвищення якості надання муніципальних послуг; - підвищення якості життя населення; - ефективне використання та подальша активізація територіальних ресурсів; - удосконалення туристичного продукту; - формування адекватної ринкової інфраструктури; - підвищення конкурентноспроможності підприємств та організацій міста; - формування сприятливих умов у підприємницькому та інвестиційному середовищі; - розвиток муніципального продукту; - формування «асортиментного кошика» муніципальних продуктів для визначених цільових аудиторій; - розвиток соціальної сфери міста; - наповнення місцевого бюджету.
цінова політика	- Утримання наявного та залучення нового населення за рахунок зваженої тарифної політики; - формування конкурентних цін на комплексний туристичний продукт; - залучення інвестицій, економічних агентів, державних та комерційних замовлень; - розширення можливостей спрямованого впливу на ринкову кон'юнктуру для збалансо-ваного розвитку попиту та пропозиції в регіоні, на скорочення відтоку фінансових, трудових та інших ресурсів з міста; - кредитування цільових аудиторій для активізації споживання міського продукту; - залучення інвестицій; - наповнення місцевого бюджету;
комунікаційна політика	- Підтримка привабливості, престижу території в цілому, привабливості зосереджених на території ресурсів для людини при проживанні, відвідуванні та веденні діяльності на конкретній території (ділової та соціальної конкурентноспроможності); - просування продукції місцевих виробників, інформаційна підтримка підприємств; - забезпечення ефективних комунікацій міста з ринковим середовищем; - формування позитивного іміджу міста, його престижу, муніципального бренду; - створення сприятливого клімату для залучення інвестицій, державних та комерційних замовлень; - розробка, організація та реалізація заходів подієвого маркетингу; - стимулювання нових потреб та інтересів муніципальних споживачів.
збутова політика	- Розширення участі міста та її суб'єктів у реалізації міжнародних, федеральних, регіональних, муніципальних програм; - формування вільних економічних зон; - формування політики найбільшого сприяння розвитку конкурентних переваг міста; - формування регіональних кластерів; - залучення інвесторів; - наповнення місцевого бюджету.

Продовження табл.5.2

1	2
філософія прибуток персонал персоналізація сприйняття	- Формування чіткого уявлення про майбутнє міста, включаючи бажаний тип економіки та шляхи створення визначеного типу; - обґрунтування довготривалої стратегії розвитку міської економіки, яка комплексно пов'яже виробництво, обмін, розподіл та споживання продукту; - створення умов для саморозвитку міста шляхом інтеграції різних виробництв та цільових груп, максимально ефективного використання внутрішнього ресурсного, виробничого та трудового потенціалу міста, знання економічних та соціальних проблем розвитку, особливостей розміщення галузей міського комплексу; - формування комплексного підходу до управління міським розвитком, виходячи із взаємозв'язку та закономірностей розвитку ринкових процесів на різних ринках; - залучення в місто державних та комерційних замовлень; - координація зусиль з ефективного використання ресурсів.

Економічно обґрунтованою є ситуація, коли стратегія міста базується не лише на сукупності прогнозів розвитку ресурсів міста, а передбачає їх інтеграцію з регіональними та національними ресурсами; орієнтується не тільки на прогнозні показники зростання, а враховує реальні стратегії розвитку основних бізнесових гравців – великих підприємств, крупних інвесторів, торговельні мережі, будівельні компанії, які впливають і на економіку, і на міську політику. Будівництво транспортних магістралей, реконструкція аеропорту, відкриття нових підприємств – ось що лежить в основі інтересів інвестора, який вже оцінив необхідні йому ресурси і навіть має уявлення про потенціал регіону, сформоване в тому числі і на основі офіційної статистики, за якою середній рівень доходу жителя, наприклад, Чернівецької області досить низький. Справжню цифру можна отримати тільки завдяки маркетинговим та соціальним дослідженням не тільки доходів, а й запланованих витрат. Наразі практика залучення незалежних маркетингових компаній до оцінки сильних та слабких сторін міста, як об'єкта інвестицій, є досить розповсюдженою. Так, консалтингове агентство «KNP-BUSINESS» на замовлення приватного бізнесу проводило опитування з питань «Дослідження інтернет-аудиторії Севастополя», «Туристичний Севастополь», «Дохід севастопольців», «Якість послуг ЖКГ», маркетингові дослідження ринку готельних та рекреаційних послуг м. Севастополя, торговельних центрів м. Севастополя, ресторанного ринку тощо. На наш погляд, муніципальні органи управління повинні діяти на упередження, необхідно сформувати базу маркетингових досліджень, які разом з даними офіційної статистики дадуть можливість оцінити інвестиційну привабливість міста. Вдала презентація результатів досліджень якості життя населення та заходів щодо її підвищення посилює соціальну привабливість міста, а професійне «портфоліо» міста привабить туристів, художників,

фотографів, модельні агентства, кіностудії.

VII етап – тестування та стратегічний контроль. Адаптуючи визначення, запропоноване О. Тєлєтовим та Є.Нагорним[795], визначимо процес маркетингового тестування стратегії міського розвитку як комплексного процесу вибору, оцінки і відбору предмета маркетингової апробації, яка проводиться на кожному етапі розробки та реалізації стратегії, для визначення рівня її успішності в очах муніципальних органів влади з урахуванням потреб та інтересів міських цільових аудиторій. Предметом апробації можуть виступати якість та інноваційність муніципального продукту (як традиційного, так і нового), тарифи на міські комунальні послуги, ефективність нового маршруту громадського транспорту, джерела та носії ідей муніципального розвитку, самі ідеї, концепції, міські атрибути, процедури міських заходів та свят, а також маркетингова стратегія міста в цілому. Під час тестування новий муніципальний продукт може бути представлений навіть віртуально, у формі ідеї, проекту, концепції. Для міських заходів процес тестування часто співпадає з процесом реалізації, і саме об'єктивні результати, отримані в процесі апробації, допомагають удосконалити організацію, переглянути змістовне наповнення події, покращити комунікації, встановити постійний інтерактивний зв'язок зі споживачами за умови формування контрольних груп та баз даних про результати тестування. На кожному етапі тестування маркетингової програми міста, тобто скрізь, де передбачений вплив на міські цільові аудиторії за допомогою будь-якого з чинників впливу, необхідно перевірити, чи на ті групи вона впливає, чи правильно обраний канал збуту, засоби комунікацій. форма звернення, технології маркетингових досліджень.

Контроль та здійснення коригуючих впливів[796] на основі інтеграції з дослідницькою та аналітичною складовою муніципального маркетингу, забезпечує своєчасне виявлення проблем міста, дає можливість розробити заходи щодо їх вирішення, зафіксувати позитивні тенденції, підтримувати та поширювати їх, дозволяє визначити доцільність та ступінь

[795] Нагорний Є.І. Формування поняття «маркетингове тестування» в контексті створення нової продукції [Текст] / Є.І. Нагорний, О.С. Тєлєтов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №5. – Т. 3 (140). – С. 116-120.

[796] Під впливом фінансової кризи та терористичних актів Індія втратила свою популярність як прекрасне місце відпочинку, у зв'язку з цим Міністерство туризму Індії переглянуло свою маркетингову стратегію залучення туристів – третя поїздка в країну туристові дістанеться безкоштовно (туристи зможуть безкоштовно здійснювати перельоти, проживати в готелях, харчуватися й отримувати інші види послуг)

підготовки міста до формування іншої моделі. Для контролю реалізації обраних стратегічних напрямків необхідно проводити постійний моніторинг, повторну перевірку та періодичну інтерпретацію чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. К. Фляйшнер[797] пропонує розглядати цю інтерпретацію як метод прогону по екрану радара навколишнього середовища для спостереження за невеликими сплесками кон'юнктури та завдяки методу SWOT-аналізу отримання вигоди, від заздалегідь отриманих застережень.

Таким чином, муніципальний маркетинг приймає на себе концептуальну, інформаційно-аналітичну, проектну та інструментальну функції у формуванні та реалізації стратегії розвитку міста. З урахуванням цінностей, потреб, інтересів, побажань, переваг цільових аудиторій розробляють принципові моделі розвитку міста (стратегічне бачення його розвитку), в основі яких лежать об'єктивні можливості міста та враховуються динамізм, змінність та непередбачуваність зовнішнього середовища. Методи маркетингового аналізу використовують при аналізі зовнішнього середовища міста та оцінці його потенціалу, при оцінці набору стратегій розвитку міста. Маркетингові дослідження дають можливість оцінити споживчий, інвестиційний, підприємницький клімат у місті, ідентифікувати міські проблеми, виявити конкурентні переваги міста та визначити заходи, які дозволять найбільш ефективно реалізувати концепції соціально-економічного розвитку міста. Маркетингове тестування дозволяє визначити рівень успішності стратегії міського розвитку та напрямки необхідних змін.

5.2. Стратегічні моделі розвитку міста в контексті цільової орієнтації концепцій муніципального маркетингу

О. Лук'янченко[798] вказує, що для сучасного етапу розвитку довготривалого планування великих західних європейських міст характерна розмаїтість форм, методів і змісту стратегічних розробок, причому головним завданням вибору пріоритетів розвитку виступає врахування індивідуальних особливостей і проблем кожного міста. Це означає завершення історичної еволюції самої парадигми стратегічних розробок – від найпростішої

[797] Фляйшнер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К.Фляйшнер, Б.Бенсуссан – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – С. 128.

[798] Лук''янченко О. Основні напрямки й переваги стратегії розвитку європейського міста (на прикладі м. Донецька) / О.Лук'янченко // Схід. – 2011. – № 1 (Спецвипуск). – С. 5-7.

містобудівної до соціально необхідної. Видозміна міських стратегій розвитку в остаточному підсумку, у свою чергу, є дзеркальним відбиттям процесу розвитку самих міст. На наш погляд, важливого значення при цьому набувають базові моделі міського розвитку, характер яких залежить від стратегічного бачення розвитку міста, а можливість формування – від стану внутрішнього та впливів зовнішнього середовища, від діяльнісної та функціональної структури містоутворюючої бази, від історичних особливостей та еволюції розвитку міста, від ступеня орієнтації на збалансування конфліктуючих потреб різних міських аудиторій.

Стратегічне бачення міста представляє собою короткий, чіткий, доступний та інформативний опис майбутнього міста, призначений для зовнішніх та внутрішніх цільових аудиторій, виконавців програм та заходів у рамках стратегії розвитку міста. Формулювання стратегічних настанов, як зазначають Б. Жихаревич, О. Лук'янченко, попри подібність основних цілей розвитку в різних містах, не обов'язково мають бути ідентичними, оскільки різними є пріоритетність і значущість цілей, а майже кожне місто декларує свою специфічну мету. Розглянемо приклади формулювань стратегічного бачення міст, які демонструють орієнтацію на різні моделі розвитку (табл. 5.3). Презентовані нами в табл. 5.3 стратегічні бачення різних міст дали можливість окреслити декілька моделей розвитку міст: «Місто-підприємець», «Клієнтоорієнтоване місто», «Комфортне місто», «Креативне місто», «Відкрите місто», «Розумне місто» (автор визнає, що цей список не є усталеним, і в кожному окремому випадку він може коректуватися). Для деяких міст обрана модель є єдиною, інші розвиваються в рамках декількох, дотримуючись сучасних тенденцій розвитку економіки з індустріальної «Місто-підприємець», «Клієнтоорієнтоване місто») до постіндустріальної («Комфортне місто», «Креативне місто») та далі – до постекономічної[799] («Відкрите місто», «Розумне місто»).

Модель розвитку міста – це загальний напрям (вектор) його майбутнього розвитку, дороговказна лінія (або ряд ліній), якої місцеве співтовариство дотримується або в конкретній ситуації, або в осяжній перспективі, підтримують та реалізують у своїх намірах та діях члени міського співтовариства.

[799] Розквіт індивідуалізму в новій історичній якості. Індивідуалізований спосіб життя позбавлений будь-яких ознак економічної конкуренції, взаємної боротьби за досягнення успіху або перерозподіл ресурсів і заснований на індивідоморфній, мікропроцесорній техніці, яка позбавляє людей від необхідності кооперації або корпоративності (Суименко Е.И. Homo economicus современной Украины. Поведенческий аспект. / Е.И. Суименко, Т.О. Ефременко. – К.: Институт социологии НАН Украины, 2004. – 244 с).

Таблиця 5.3

Приклади стратегічного бачення міст та моделей розвитку

Місто	Стратегічна настанова	Модель міста
Амстердам	Бути «відкритим» містом (насамперед для іммігрантів), міжнародним містом і містом культури.	**«Відкрите місто»**
Кельн	Стати «столицею інформації ЄС» та «центром транспортних перевезень ЄС».	**«Місто-підприємець»**
Манчестер	Розвиватися як центр технологічних інновацій.	**«Розумне місто»**
Нюрнберг	Перетворитися на один із провідних регіонів у сфері впровадження передових технологій зв'язку.	**«Креативне місто» та «Розумне місто»**
Бредфорд	Створити європейський центр високоякісного виробництва.	**«Комфортне місто»**
Роттердам	Реалізувати «триєдину політику модернізації» (мають на увазі просторово-економічний, соціальний та управлінський модернізаційні аспекти) і «розвиватися в напрямку метрополітенської агломерації».	**«Комфортне місто» та «Відкрите місто»**
Копенгаген	Найбільш екологічно чиста столиця Європи	**«Комфортне місто»**
Лондон	Виділятися серед інших міст світу широкими можливостями для людей та підприємств, досягненням високих екологічних стандартів та якості життя, спрямованістю на вирішення урбаністичних викликів двадцять першого століття: клімат, бідність, нерівність.	**«Комфортне місто». «Креативне місто»**
Гельсінкі	Місце, де добре жити, вчитися, працювати і займатися бізнесом. Центр бізнесу та інновацій міжнародного рівня, що динамічно розвивається. Якісні послуги, мистецтво та наука, творчий потенціал та адаптаційні можливості сприяють процвітанню жителів усієї Фінляндії.	**«Комфортне місто» та «Відкрите місто»**
Краків	Місто для людей, яке забезпечує високу якість життя жителів і демонструє сталий розвиток як європейська метрополія і осередок конкурентноздатної сучасної економіки, заснованої на науковому та культурному потенціалі.	**«Комфортне місто»**
Мюнхен	1963 р. – Створити метрополію світового значення, яка є високорозвинутим центром.	**«Місто-підприємець»**
	1975 р. – Інтегрований розвиток метрополії та узгодження всіх сфер діяльності міської влади з довготривалими цілями.	**«Клієнтоорієнтоване місто»**
	1983 р. – Розвиток міста в умовах обмежених можливостей зростання міської території.	**«Клієнтоорієнтоване місто»**
	1994 р. – Соціально-орієнтований розвиток міста, подальше «відкриття» економічної території Мюнхена.	**«Комфортне місто» «Відкрите місто»**
	1998 р. – Тривалий розвиток міста під гаслом «компактний, урбаністичний, зелений».	
Санкт-Петербург	Стабільне поліпшення якості життя населення з орієнтацією на за безпечення європейської якості життя на основі формування багатофункціонального міста.	**«Комфортне місто» «Відкрите місто»**
Москва	Послідовне підвищення добробуту, якості та безпеки життя москвичів на основі стійкого соціально-економічного розвитку.	**«Комфортне місто»**
Новосибірськ	2004 рік – місто, що забезпечує високу якість життя своїм жителям, місто, де люди живуть у комфортному та безпечному середовищі із сприятливим мікрокліматом. 2010 рік – Місто для Людини	**«Комфортне місто»**
Київ	Місто, яке зберегло і розвинуло свою культурно-історичну унікальність, постійно підвищує якість життя жителів і привабливість для бізнесу.	**«Клієнтооорієнтоване місто»**
	Розвиток здійснюватиметься за рахунок відкритої економіки, постійного зміцнення системи управління і забезпечення гармонійного, збалансованого зростання.	**«Комфортне місто» «Відкрите місто»**
	Інноваційний економічний центр у східноєвропейському регіоні з потужною конкурентною позицією.	
Донецьк	Досягнення європейських стандартів за показниками рівня і якості життя населення. Створення сприятливих умов для забезпечення збалансованого економічного, екологічного і соціального розвитку всіх сфер життєдіяльності міста в довготерміновій перспективі.	**«Комфортне місто»**
Чернівці	Місто високорозвиненого та соціально-інтегрованого підприємництва у сфері туризму, рекреації, послуг, наукомістких технологій, екологічно чистого виробництва та раціонального природокористування, освіти, науки та культури, що забезпечує гідний рівень життя громадян, реалізацію їхніх прав та свобод.	**«Місто-підприємець», «Комфортне місто»**

Джерело: складено автором на основі публікацій та моніторингу мережі Інтернет за пошуковою фразою «стратегія розвитку міста», «основна мета стратегії розвитку», «стратегічне планування».

Модель розвитку міста дозволяє краще зрозуміти стратегію, та привести плани та заходи в стратегічну відповідність, презентує головну ціль та можливості міста, які дають можливість жителям задовольнити свої потреби, але при цьому враховує інтереси зовнішніх цільових аудиторій.

Експерти Інститут економіки міста (Росія)[800], розглядаючи місію російських міст у XXI ст., проблеми їх функціонування, розвитку та позиціонування, дійшли висновку, що не тільки великі, але й малі та середні міста будуть конкурентноздатними на світовій арені, якщо, навіть втрачаючи традиційні переваги промислових і торговельних центрів, демонструватимуть здатність «винаходити себе» наново. При всій своїй внутрішній цілісності місто живе у відкритій системі – взаємодіє з іншими поселеннями, з регіоном, з країною, причому нерідко у відомому значенні протистоїть решті країни. У цих умовах невизнання права міста на самостійний розвиток, нерозуміння його ролі як локомотива прогресу стає не тільки гальмом, але і прямою загрозою конкурентноспроможності країни. В той же час місто може саме собі шкодити, якщо воно не здатне вийти за рамки звичних стереотипів існування. Наприклад, місто, яке було «винайдене» багато років тому як центр промисловості та не хоче нічого міняти, ризикує в нових умовах залишитися «застиглою ідеєю». Навпаки, успішні міста «винаходять» себе наново кілька разів за свою історію. В табл. 5.2 ми навели приклад Мюнхена, який з 1963 року позиціонує себе по-різному. Але тільки досить великі міста, які володіють значними матеріальними та нематеріальними ресурсами, можуть реалізувати одночасно декілька сценаріїв розвитку, іншим потрібне чітке позиціонування, визначення та розмежування пріоритетної та перспективних моделей розвитку.

На основі вивчення еволюції та тенденцій розвитку, зміни ключових викликів, стратегічних настанов, цільових орієнтирів та функцій міст[801], зростання ролі міста як джерела політичного,

---

[800] Городской Манифест. Российские города в XXI веке. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.urbaneconomics.ru/ texts.php?folder_id=80&mat_id=270

[801] В. Орловська констатує, що, починаючи з 1970 року, міста світу отримали потужний імпульс для розвитку та диференціації своїх функцій (Орловська В.С. Еволюція міських функцій XIX–XXI ст. в процесі глобалізації / В.Орловська // Економічний часопис. – 2010. – № 40. – С. 50). Саме на початку 70-х рр. XX ст. була скасована Бреттон-Вудська фінансова система і світові потоки фінансів стали відірваними від потоків промислової продукції; завершилась ера дешевої нафти; впевнено розкритикований стиль модерну; успішно завершився політ космічного апарата на Марс; компанія «Інтел» розробила революційний мікропроцесор – початок епохи комп'ютеризації; почала працювати перша в історії міжнародна мережа «Арпанет» – основа сучасного Інтернету; відбувається визнання Китаю як суб'єкта міжнародних економічних відносин (Текущий мировой кризис 2007-2009 и далекий 1971 год. Незалежне аналітичний щонедільник «Політ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.poHt. nnov.ru/2009/03/15/gistnewl971/).

технологічного, соціального глобального розвитку[802] ми розглядаємо декілька ключових моделей стратегічного розвитку міста, які чітко ідентифікують у рамках різних концепцій муніципального маркетингу: «Місто на продаж», «Місто-підприємець», «Клієнтоорієнтоване місто», «Комфортне місто», «Креативне місто», «Відкрите місто», «Розумне місто»[803].

1. Модель «Місто-підприємець»[804]. Модель враховує роль міста в комплексному поєднанні місцевих ресурсів, наявний інтелектуальний, фінансово-економічний та цивілізаційно-культурний потенціал конкретного міста, планувальні обмеження Генерального плану міста, архітектуру, властивості та якість міських та приміських територій, орієнтується на максимальну інтенсифікацію їх використання. Модель передбачає заходи щодо реконструкції територій розселення, реорганізації промзон, формування планувальної структури, комплексний розвиток соціальної, ринкової та інженерно-логістичної інфраструктури, збереження, відтворення та розвиток природного комплексу, мотивує городян на «досягнення та розвиток»[805].

Для реалізації концепції «Місто-підприємець» в Україні В. Вакуленко[806] поряд з традиційними інструментами (підвищення рівня самостійності міст у системі державного управління; формування стратегії міського розвитку; посилення уваги до зміцнення економічного потенціалу міст, що зумовлено підвищенням значення економічної конкуренції між країнами і містами та прискорення цього процесу в період глобалізації світогосподарських систем) пропонує більш широко застосовувати новий управлінський підхід – маркетинг міста. Використання маркетингу міста спрямоване на те, щоб зробити місто найбільш

---

[802] Развитие городов: итоги «ЭКСПО-2010» – взгляд из России [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.re-serve.ru/netcat_files/File/Itogi_Expo_2010.pdf; Фатеев В.С. Актуальные проблемы и тенденции развития городов мира // Комплексный прогноз развития города Минска на период до 2020 года (ориентировочный вариант). – Т. 2 / Под ред. В.А. Бобкова, П.Г.Никитенко, А.В. Рубанова и др. – Минск: МНИИСЭПП, 2002. – С. 6-34.

[803] Як варіанти можна розглядати також концепції «Місто-сад» Е.Говарда, «Дружнє місто» (новий урбанізм) С.Полізоідеса, «Інформаційне місто» М.Кастельса, «Світове місто» П.Тейлора, «гіг@-місто» Д.Лорена, «глобальне місто» С.Сассен, «Хнополіс» Ш.Тацуно.

[804] В. Вакуленко у своєму дисертаційному дослідженні 2003 р. запропонував використовувати цей термін для позначення стратегії економічного розвитку великих міст, у силу глобалізації та урбанізації економіки, сьогодні вихідні умови функціонування середніх міст України практично ідентичні тодішнім умовам великих міст.

[805] Журавель О. Днепропетровск-предприниматель: «Стратегия развития города до 2025 года» [Електронний ресурс] / Ольга Журавель – Режим доступу : http://www.dnepr.com/main/print:page,1,1640-dnepropetrovsk-predprinimatel-strategiya-razvitiya-goroda-do-2025-goda.html

[806] Вакуленко В.М. Стратегічне планування економічного розвитку великого міста як інструмент підвищення ефективності його управління : автореф. дис. на здобуття ступеня канд.. екон. наук: спец. 25.00.04 / В.М.Вакуленко. – К., 2003. – С.18.

привабливим для усіх цільових аудиторій – населення, туристів, підприємців та інвесторів, а маркетингові засоби «реалізації цієї привабливості, повинні забезпечити приплив інвестицій та економічне зростання»[807], перетворення потенціалу міста в «точки зростання» області, регіону та України в цілому. Модель «Місто-підприємець» лежить в основі стратегій та Генеральних планів практично усіх міст України. Наприклад, згідно з Генеральним планом міста стратегічною метою розвитку міста Чернівців до 2020 р. є «створення оптимального середовища життєдіяльності його населення, а також забезпечення виконання функцій обласного центру»[808], хоча згідно із «Стратегічним планом розвитку м. Чернівці на період до 2011 року» пріоритетним було «створення необхідних умов для формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку всіх видів діяльності, дифузія інновацій на всю економіку міста», що реалізується зовсім іншими інструментами і за інших вихідних умов. Необхідність узгодження програмних документів та складність їх практичної синхронної реалізації зумовили розробку нової стратегії розвитку м. Чернівців, в якій враховані рекомендації автора стосовно релевантності моделей розвитку міста та маркетингових інструментів їх формування

Модель «Місто-підприємець» реалізується інструментами трьох так званих ситуативних («доринкових») концепцій муніципального маркетингу: виробничої, товарної та збутової. Вказані концепції базуються на сукупності технічних методів, навичок, дій, які можуть успішно «продати», наприклад, конкретні характеристики території (особливе географічне розташування території, особливі ресурси, особливі об’єкти, які роблять територію більш привабливою для інвесторів, туристів, відвідувачів тощо). Маркетингова діяльність у рамках ситуативних концепцій не має системного характеру, елементи комплексу маркетингу розвинуті недостатньо, а результати маркетингових досліджень сприймаються як рекомендаційні і не стають основою стратегій міського розвитку. Завдяки своєму сталому розвитку сучасні європейські міста вже реалізують інші концепції муніципального маркетингу, але для більшості українських міст (переважно середніх та малих) вони є та будуть залишатися актуальними.

[807] Там само., С.11.

[808] Інформація про хід реалізації Генерального плану розвитку міста Чернівців та про хід виконання рішення 47 сесії міської ради V скликання від 24.12.2008 року № 794 «Про роботу департаменту містобудівного комплексу та земельних відносин міської ради з реалізації генерального плану міста Чернівців щодо житлової забудови» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : chernivtsy.eu/portal/f/mr/ses2010054-1376-info.doc

Великі міста, обираючи вказану модель, розглядають її як перехідну до клієнтоорієнтованого міста. Так, наприклад, місто Дніпропетровськ, презентуючи модель «Місто-підприємець», об'єднуючими системними чинниками визнає інфраструктуру, що обслуговує економіку як сферу підприємницької діяльності (фінансово-банківські установи, ринкові інформаційні, маркетингові, консультаційні, логістичні, юридичні структури, зв'язок, освіта, наука) та управління життєдіяльністю і життєзабезпеченням (нові робочі місця, соціальну і житлово-комунальну сфери). Але поряд з цим акцентується увага на розвитку та удосконаленні інтелекту, на необхідності переключення з проблеми обмеженості ресурсів на проблему формування мотивів, що описує перспективи того, як місто буде заробляти кошти для підвищення добробуту громадян і як раціонально за пріоритетами розвитку ці кошти витрачати.

Генеральною метою *виробничої концепції* (*production concept*) муніципального маркетингу є безперервне удосконалення процесу виробництва муніципального продукту та зниження витрат на його створення. В цьому випадку муніципальний продукт характеризується як товар масового споживання (водогін, каналізація, теплопостачання, енергопостачання тощо), технології базуються на простому, уніфікованому виробництві (міські котельні, загальні мережі комунікацій), ціни встановлюють витратним методом, наприклад, плату за використання води встановлюють не від фактично спожитого обсягу, а від витрат міськводоканалу на доставку цього блага споживачу. В основі виробничої концепції муніципального маркетингу лежить вирішення конкретних міських проблем завдяки зростанню обсягів виробництва існуючого асортименту муніципальних послуг з тих ресурсів, які є в розпорядженні органів місцевого самоврядування (природнокліматичні ресурси, фінансові ресурси, підприємства та інші виробничі фонди, кадровий потенціал, організаційні ресурси, управлінські ресурси тощо).

Свої інструменти реалізації моделі «Місто-підприємець» пропонує *товарна концепція* (*product concept*) муніципального маркетингу, метою якої є визначення унікальних характеристик міста, тобто формування такого муніципального продукту, який вирізняється з-поміж інших якістю, особливими характеристиками, постійною модифікацією. Маркетинг перетворює природні ресурси, рекреаційні ресурси, географічне розміщення, промисловий

потенціал, історичні пам'ятки, туристичні об'єкти в «унікальну пропозицію» певного міста. Одночасно використання цієї концепції може забезпечити порівняльні переваги тільки в короткотерміновому періоді, крім того, концепція вдосконалення муніципального продукту приводить до «маркетингової короткозорості» органів муніципальної влади. Так, приділяючи увагу розвитку туристичного продукту та створенню умов для перебування туристів, муніципалітет може випустити зі сфери своєї уваги потреби місцевих громадян. Наприклад, мережа бістро, кав′ярень, лоточної торгівлі може орієнтуватися на вищий ціновий сегмент, на емоційне, а не фізіологічне задоволення туристів і не враховувати потреби населення в доступному повноцінному громадському харчуванні. Жителям історичної частин міста не вистачає закладів побутового обслуговування, шкіл, дитячих установ, мережного ритейлу, паркувальних місць тощо.

Метою збутової концепції муніципального маркетингу є задоволення потреб зовнішніх та внутрішніх суб'єктів для залучення додаткових ресурсів та підвищення інвестиційної привабливості міста. Завдання *збутової концепції* муніципального маркетингу (*selling concept*) пов'язані з розвитком та використанням власних ресурсів міста (удосконалення міської мережі підвищення кваліфікації, підтримка місцевого виробника, підтримка інвестиційної активності власного підприємницького сектора) та залучення зовнішніх ресурсів (формування в місті сприятливого інвестиційного клімату, укладання торговельних угод для залучення додаткових природних ресурсів, нового населення, зовнішніх інвесторів). Такого погляду дотримуються Т. Орлова та Б. Грінчель, які надзавданням маркетингу міста визначають «ефективне використання існуючих та формування нових переваг для залучення в місто економічних агентів, здатних підвищити добробут його жителів»[809]. У рамках цієї концепції розроблені різні прийоми виявлення потенційних споживачів та «активного продажу» їм інвестиційної привабливості міста (формуються «інвестиційні паспорти міста», на сайтах міст подана інформація про інвестиційні пропозиції, підтримується ініціатива місцевих підприємців, створюються спеціальні події тощо).

Ідеї підприємницького підходу до розвитку міст у свій час прийняли міста Німеччини (понад 50 міст, серед яких Берлін,

[809] Орлова Т.М. Управление развитием города: Методические рекомендации местным администрациям по продвижению городов. – М.: Холдинговая компания ТИКОМ, 2001. – С.7

Мюнхен, Кельн, Гамбург та Франкфурт), Нідерландів (Амстердам та Роттердам), Великобританії (усі найбільші міста, включаючи Лондон), Іспанії (Мадрид та Барселона), Туреччини (Стамбул), у Франції та Італії ця ідея поширилася лише на малі і середні міста. Пізніше досвід використання підприємницького підходу до розвитку міст показав: чим більше місто ставало конкурентноспроможним у підприємницькому значенні, тим менше воно було соціальним, зростала майнова поляризація та знижувався рівень суспільної злагоди, не стільки бізнес працював на розширення громадських фондів і можливостей, скільки навпаки – громадські фонди використовували для розвитку бізнесу[810]. Збутова концепція досить активно використовується українськими містами сьогодні, і надалі вона буде розвиватися. Водночас розширення завдань муніципального маркетингу, у зв'язку зі зростанням конкуренції між містами, зміною управлінських технологій, прийняттям його як філософії діяльності муніципальними органами влади, актуалізує перехід до стратегічно орієнтованих концепцій: класичної, соціально-етичної та партнерської.

2. Модель «Клієнтоорієнтоване місто» передбачає формування особливих споживчих характеристик міста, «ексклюзивних цінностей»[811], які надають йому переваги в конкурентній взаємодії з іншими містами. Модель базується на спроможності міста виявляти, створювати та підтримувати кращі (порівняно з іншими містами) умови, ресурси, можливості та механізми для інвестицій, ведення бізнесу, навчання, туризму, проживання. Місто конкурує за ринки збуту, за концентрацію капіталів та ідей, за інформаційні потоки, за вхід торговельних мереж, за розміщення ефективних та передових промислових об'єктів та закладів індустрії розваг, за кваліфіковану робочу силу, туристів та відвідувачів, а головне – за населення. Як довела Сьюзан Парнелл[812] (Susan Parnell) з Кейптаунського університету, єдиним показником успішності існування міського співтовариства або програми розвитку міста є те, чи хочуть жителі, щоб їх діти жили, вчилися або працювали в такому співтоваристві.

Конкурентноспроможність міста забезпечується соціальною, діловою, інвестиційною, інноваційною, рекреаційною,

[810] Вендина О. Невидимые сдвиги в развитии городов / О.Вендина // Население и общество. – 2010. - № 1.- С.407 – 408

[811] Фатхутдинов Р.А. Конкурентноспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А.Фатхутдинов – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

[812] Рубл Блер Город XXI века: к политике социальной устойчивости [Електронный ресурс] / Блер Рубл. – Режим доступу : http://www.old.frip.ru/newfrip/cnt/library/sel/?tid=3&cid=4052&ag=9&at=3

туристичною, освітньою, фінансовою привабливістю, які сприятимуть встановленню довготривалих партнерських відносин з усіма цільовими аудиторіями. Маркетинг у цій моделі заздалегідь готує муніципальні органи влади до зміни кон'юнктури зовнішнього середовища шляхом розробки ефективної стратегії та плану маркетингу, в основі яких лежить багатоваріантність міської політики. Маркетинговий підхід до розробки міської політики дозволить місту більш ефективно виконати свої функції, а маркетингові зусилля зосереджують на формуванні стійких довготривалих переваг, спрямованих на підвищення привабливості муніципального продукту у порівнянні з іншими містами не тільки для жителів конкретного міста, але й для інших цільових груп – туристів, відвідувачів, інвесторів, населення та підприємців інших міст, суб'єктів регіонального, національного та міжнародного рівня.

Муніципалітету необхідно моніторити дії своїх конкурентів, особливо у сфері інновацій, особливу увагу звертати на появу у них альтернативних товарів, оскільки вони серйозно можуть вплинути на становище міста в перспективі. Наприклад, значно менше за потенціалом місто Кам'янець-Подільський активно позиціонує себе як «місто-заповідник», «місто-фестиваль», маючи при цьому набагато менше базових ресурсів ніж м. Чернівці, зате створюючи «синтетичний» туристичний продукт («туристичну дестинацію») на основі практично одного туристичного об'єкта – Кам'янець-Подільської фортеці[813], розширюючи його і за рахунок включення відвідин Хотинської фортеці, розміщеної в зоні адміністративного впливу Чернівецької області. При пошуку в Інтернеті фрази «тури в Хотинську фортецю» на перших п'яти сторінках була представлена інформація тільки двох чернівецьких туристичних фірм[814], а в прес-тур 2010 р. по Чернівецькій обл. цей об'єкт не був включений.

Комплексною метою концепції класичного муніципального маркетингу (marketing concept) є підвищення конкурентно-спроможності та привабливості міста. Відповідно до цієї концепції муніципальні органи влади повинні виявляти поточні та

[813] Репортаж про Кам'янець-Подільський опублікувала авторитетна газета «The Washington Post»: «Стоячи на стінах старої фортеці, легко уявити, як важко було видертися нагору і взяти цей бастіон ордам загарбників. Каньйон і річка оточують старе місто практично з усіх боків, причому в розпорядженні захисників була хитромудра система дамб. Древня цитадель збереглася досі, ставши магнітом для туристів. Коли її почали будувати, точно не знає ніхто, але в XI столітті вона вже існувала. Монголам вдалося взяти її в 1240 році, але після тієї поразки цитадель тільки укріплювали. Стара фортеця, що існує зараз, датується XIV століттям, нова, що сусідує з нею, - XVII. За свою історію Кам'янець-Подільський брали в облогу більше 50 разів. Але взяти фортецю вдавалося мало кому...» (At the ancient city of Kamyanets-Podilskiy, the wall's the thing [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.washingtonpost.com/lifestyle/travel/at-the-ancient-city-of-kamyanets-podilskiy-the-walls-the-thing/2011/03/03/ABerZ4Q_story.html

[814] Інформація на 14.03.2011 р. пошукова система Google.

перспективні потреби цільових сегментів та відтворювати їх у послугах та товарах міста краще, ніж це роблять конкуренти. Безумовно, внаслідок існування дилеми «ресурсні обмеження – різноманітність, змінність, безмежність потреб споживачів» місто не може сформувати універсальний муніципальний продукт для усіх сегментів ринку і тому повинне «постійно створювати нову вартість, яка формуватиме додаткові конкурентні переваги, які апелюють до певних цільових ринків, суб'єктів маркетингу території»[815]. В клієнтоорієнтованій моделі місто може розвиватися або за промисловим, або за сервісним сценарієм розвитку міста[816]. Промисловий сценарій передбачає пріоритет розвитку в місті промислового виробництва та структур, що забезпечують цей розвиток. Сервісний сценарій передбачає пріоритет розвитку в місті галузей виробництва послуг міжрегіонального, а у ряді випадків – національного масштабу, зокрема наукового й освітнього комплексів, сфер науки і мистецтва, мультимодальної транспортної системи, телекомунікаційних та інформаційних систем, центрів оптової торгівлі, фінансових установ тощо та структур, що забезпечують розвиток цих галузей.

Сьогодні конкурентноспроможність міста розглядається на більш високому рівні як спроможність міста стабільно виробляти та споживати муніципальний продукт в умовах конкуренції з пропозицією інших міст, при «дотриманні екологічних стандартів та забезпеченні постійного зростання рівня життя населення»[817], що визначає актуальність наступної моделі стратегічного розвитку міста.

3. Модель «Комфортне місто» («Liveable cities»[818]) базується на прийнятті та реалізації концепції керованого сталого розвитку міста, в якій поєднується збалансоване функціонування трьох складових міського середовища: екологічної, соціальної та економічної[819]. Поняття стійкого розвитку передбачає етику

---

[815] Кирьянко А.В. Теоретические подходы к понятию маркетинга территории / А.В. Кирьянко //Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. Вып. 22. – 2009. – № 26 (164). – С. 100.

[816] О стратегическом плане устойчивого развития города Новосибирска [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://strateg.novo-sibirsk.ru/7-1.htm

[817] Печаткин В.В., Салихов С.У., Саблина В.А. Рейтинговая оценка конкурентноспособности регионов России [Електронний ресурс] / В.В.Печаткин, С.У.Салихов, В.А.Саблина. – Режим доступу : http: // www.anrb.ru / isei / cf2004 / d786.htm

[818] Концепція Liveable cities (міста, сприятливі для життя), спочатку сформульована в Америці, потім отримала широке розповсюдження, особливо в Голландії та країнах Північної Європи.

[819] Поняття «стійкий розвиток» («sustainable development») стосовно стратегічного планування було введено у 1987 р. Комісією ООН з навколишнього середовища, офіційно як стратегію розвитку цивілізації «Наше спільне майбутнє» було ухвалено «Декларацією Ріо» на Конференції ООН в Ріо-де-Жанейро, учасники якої задекларували взаємозалежність між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною раціональністю. План дій зі сталого розвитку отримав назву «Порядок денний на XXI століття». Концепція сталого розвитку населених пунктів була схвалена постановою ВР України від 24.12.1999 р. № 1359-XIУ.

(взаємодоповнення, компроміс) розподілу вигод та витрат у часі (між поколіннями) та в просторі (всередині покоління) за усіма трьома напрямками[820]. Економічна складова сталого розвитку полягає в саморозвитку, основаному на високоефективних, ресурсозберігаючих, екологічно чистих та економних технологіях, які дають можливість нарощувати виробництво, створювати нові робочі місця, сформувати конкурентні переваги, пов'язані зі зростанням якості життя. Соціальна складова сталого розвитку полягає в створенні умов для особистості, для її розвитку, творчості та самоосвіти, забезпечує добробут та якісні умови життя рівноцінно для всіх громадян. Екологічний аспект сталого розвитку полягає в спрямуванні зусиль суспільства на збереження та раціональне використання природних ресурсів, регулювання діяльності суб'єктів, що господарюють, з позиції мінімізації негативного впливу їх діяльності на навколишнє середовище.

Цільові напрямки сталого розвитку повинні бути збалансовані, адже економії ресурсів неможливо досягти без включення в освітні та виховні програми екологічних аспектів, соціальної самоорганізації та просвітництва серед дорослих, радикальних змін у технологіях, активізації соціальної реклами тощо. Практичне застосування індексів сталого розвитку в рамках рекомендацій ООН є загальноприйнятим у більше ніж 40 країнах. Наша країна представлена в процесах сталого розвитку Світовим центром даних «Геоінформатика та сталий розвиток»[821], створеним у 2006 р. Міжнародною радою з науки (ICSU) при Інституті прикладного системного аналізу НАН України і МОН України (ІПСА). Результати глобального моделювання складової якості життя сталого розвитку, презентовані у звіті ІПСА за 2010 рік[822], показують, що Україна, яка наприкінці 80-х років мала одні з найкращих стартових умов для постсоціалістичних країн, постійно втрачає переваги своєї високотехнологічної економіки, фундаментальної науки, передової освіти, якісного людського капіталу. За останні чотири роки вона впала в рейтинговій таблиці

[820] Naess P. Urban planning and sustainable development // European Planning Studies. – 2001. Vol. 9. No.4 – P.503

[821] Центр бере на себе завдання кількісного вимірювання процесів сталого розвитку, їх моделювання та вироблення рекомендацій для людей, які приймають рішення і які могли б використовувати наші дані при підготовці програм соціально-економічного розвитку різних країн світу, нашої країни, регіонів і підприємств. Аналіз сталого розвитку в глобальному і регіональному контекстах виконується щорічно, і його основні висновки надаються іншим 52 світовим центрам даних і ICSU. Згідно з методологією індекс сталого розвитку оцінюється в просторі трьох вимірів: економічного, екологічного та соціально-інституційного.

[822] Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти: У 2 ч. / Міжнар. рада з науки: наук. кер. М. З. Згуровський. – К.: НТУУ «КПІ», 2009. – Ч. 2. Україна в індикаторах сталого розвитку. Аналіз – 2009. – 200с.

за компонентами якості життя сталого розвитку з 47-го місця в 2005 році до 73-го в 2009 році. Ми цілком згідні з авторським колективом звіту, що найбільшою проблемою є не стільки зниження рейтингових позицій України, а те, що Україна дотепер перебуває в стані дискусії з приводу своєї національної ідентичності, вона ще не визначилася з політикою й стратегією власного розвитку, з погляду маркетингу ми не обрали принципи та стратегію позиціонування ні країни, ні її регіонів, ні навіть окремих міст.

Так, в окреслених нами рамках сучасної моделі «Комфортне місто», заснованої на концепції сталого розвитку, сьогодні розвивається м. Донецьк. Це задекларовано в міському програмному документі «Стратегія стійкого розвитку м. Донецька до 2020 р.»[823], складеного з урахуванням положень Ольборгської Хартії[824], підписаної представниками міста (2000 р.), та ухваленням у 2004 р. Ольборгських зобов'язань[825]. На основі принципів стійкого розвитку були сформульовані цілі та напрямки економіко-екологічних перспектив стратегічного розвитку м. Донецька, спрямовані на досягнення основної мети, – створення сприятливих умов для забезпечення збалансованого економічного, екологічного і соціального розвитку всіх сфер життєдіяльності м. Донецька в довготривалій перспективі. Але ніякого позиціонування, оригінальності та інформативності це формулювання мети не має, на противагу йому можна навести стратегічний месидж Мюнхена «Тривалий розвиток міста під гаслом «компактний, урбаністичний, зелений» або Гельсінкі «Місце, де добре жити, вчитися, працювати і займатися бізнесом». Серед вітчизняних прикладів можна навести цікаве, лаконічне та перспективне формулювання візії Львова: «Львів 2025 року – це заможне місто інноваційних, інтелектуальних та творчих індустрій, в якому хочеться жити і де жителі мають можливість вести фізично активний і здоровий спосіб життя. Львів 2025 року – це визнана перлина центральноєвропейської культурної спадщини».

Визнання важливості культурних чинників у розвитку сучасного міста дозволили британському дослідникові Чарльзу Лендрі наприкінці 80-х років XX ст. сформувати концепцію «креативного міста» (The Creative City: A Toolkit for Urban

[823] www.doneco.org.ua/download.php?id=66

[824] Хартия «Города Европы на пути к устойчивому развитию» (Ольборгская Хартия)/ Ольборг, Дания, 27 мая 1994 г./ http://sustainable-cities.eu/upload/pdf_files/ac_russian.pdf

[825] «Ольборг+10 – вдохновляющие перспективы»/ http://doneco.org.ua/download.php?id=38; Доклад о состоянии окружающей природной среды города Донецка в 2003 году / Управление экологической безопасности Донецкого городского Совета. – Донецк. – 2005. – 54 с.

Innovators), яка втілює нову парадигму міського планування. А у 2011 році Чарльз Лендрі представив концепції екологічного урбанізму як нового етапу в розвитку міст, який характеризує місто, де хочеться жити та працювати, де комфортне та безпечне міське середовище, де творчі та культурні ресурси формують конкурентноздатну міську економіку, де панує сприятливий соціальний клімат, де сприятлива екологічна обстановка. У 80-х роках XX ст. 80% американців відповідали, що для них важливіша робота ніж місто, де працювати, сьогодні 2/3 респондентів відповідають, що спочатку обирають місто, а вже потім шукають роботу. Атмосфера міста, креативність, культурні особливості та культурна різноманітність, екологічні характеристики міста, ергономічність проживання в місті, відкриті комунікації, розвиток творчих індустрій – це навіть неповний перелік критеріїв вибору сучасних міст.

Поява у формулюванні стратегічних цілей міст термінів «комфортне місце проживання», «комфортні умови ведення бізнесу», «комфортні умови інвестування», «комфортні умови відвідування» характеризує переорієнтацію стратегічних планів розвитку населених пунктів з об'єктів муніципального управління (житловий фонд, благоустрій та навколишнє середовище, транспорт, освіта, працевлаштування, державне управління) до інтересів цільових аудиторій (населення, бізнес-середовище, інвестори, туристи) на користь більш чіткої структуризації цілей і завдань, встановленні конкретніших і вимірних цілей. Указані тенденції розвитку міст, які передбачають акцент на етичних, екологічних, правових та соціальних аспектах маркетингових заходів та програм, формують концепцію соціально відповідального маркетингу[826].

Соціально-етична концепція муніципального маркетингу (*societd marketing concept*) пропонує інструменти, які дозволяють створити умови для сталого розвитку міста на основі врахування потреб та інтересів громади (соціуму), забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими (ніж у конкурентів) способами з одночасним збереженням і зміцненням

[826] Соціально-етична концепція маркетингу стосовно товарних ринків, сформувалася порівняно недавно, після того як був зроблений висновок про недостатність інструментів концепції класичного маркетингу для вирішення проблем охорони навколишнього середовища, нестачі природних ресурсів та ряду соціально-етичних проблем. Не кожна компанія приймає на себе підвищені соціальні та екологічні умови, і тому реалізація цієї концепції здійснюється вибірково. А ось у сфері муніципального маркетингу ця концепція є достатньо перспективною в силу прийняття та початку реалізації в Україні Концепції сталого розвитку населених пунктів.

добробуту споживача і суспільства в цілому. Роль маркетингових досліджень у створенні міського комфорту демонструє вислів італійського архітектора А. Палладіо (1508-1580 рр.): «Комфортно буде тоді, коли кожній частині буде обрано зручне місце та достатній простір, не менше, ніж потрібно для збереження гідності, і не більше, ніж необхідно, і тоді усе буде на своєму місці…»[827].

Завданням соціально-етичного маркетингу є збалансованість усіх підсистем, що дозволяє зробити місто дружнім для всіх, залучити до міського життя міста жінок, дітей, людей похилого віку, провінціалів (табл. 5.4). Поєднання зазначених принципів та активне використання маркетингового інструментарію підвищує якість життя та дозволяє створювати місця, які збагачують, піднімають та надихають людський дух.

Таблиця 5.4

Принципи «нового урбанізму»[828] та вклад муніципального маркетингу в їх реалізацію

Принцип	Механізми реалізації	Маркетинговий інструмент
Пішохідна доступність	Більшість об'єктів знаходяться у межах 10-хвилинної ходьби від будинку і роботи; вулиці дружні для пішоходів: будівлі розташовані близько до вулиці і виходять на неї вітринами і під'їздами; уздовж вулиці висаджені дерева; паркінг на вулиці; приховані паркувальні місця; гаражі в тильних провулках, вузькі вулиці, вулиці з низькою швидкістю руху.	Політика розподілу як основний орієнтир розглядає доступність будь-якої точки пішки без машини, так званий «радіус території общини». Критерій – не більше 500 метрів до роботи, магазину, метро або іншого швидкісного транспорту, кінотеатру, дитячої та відпочинкової зони.
Сполученість	Мережа взаємозв'язаних вулиць забезпечує перерозподіл транспорту та полегшує пересування пішки; ієрархія вулиць: вузькі вулиці, бульвари, алеї; висока якість пішохідної мережі та громадських просторів робить прогулянки привабливими.	Формується з погляду зручності та привабливості для жителів. Основний маркетинговий принцип – свобода споживача, тобто жителя у виборі місця проживання.
Змішане використання (багатофункціональність) і різноманітність	Розміщення магазинів, офісів та індивідуальних житлових апартаментів в одному місці; змішане використання простору в межах мікрорайону (сусідство), в межах кварталу та в межах будівлі; змішення людей різного віку, рівня доходів, культур та рас.	Соціальна реклама Розбудова об'єктів соціальної інфраструктури на основі сучасних тенденцій містобудівництва (парковка, басейн, зелена зона, спортивний майданчик, дитяча площадка).
Різноманітна забудова	Різноманіття типів, розмірів, цінового рівня будинків, розташованих поряд.	Пропозиція різних варіантів проживання та роботи. Цінова доступність умов проживання.
Якість архітектури та міського планування	Акцент на красу, естетику, комфортність міського середовища, створення «відчуття місця»; розміщення місць громадського використання в межах співтовариства; людський масштаб архітектури і прекрасне оточення.	Ксероландшафтинг – садове і ландшафтне проектування із збереженням чистої води. Ландшафтний дизайн.
Зелений транспорт	Мережа високоякісного транспорту, що сполучає сусідні міста, селища; доброзичливий до пішоходів дизайн, який передбачає широке використання велосипедів, роликових ковзанів, самокатів та пішохідних прогулянок для щоденних переміщень.	Формування програми «зеленого транспорту» та її реалізація засобами маркетингу Реклама об'єктів нерухомості, індустрії гостинності та розваг за рівнем комфортності – «зони тиші», «пішохідні зони», «велосипедні доріжки».

827 Высоковский А. Удобный город: три уровня созидания [Електронний ресурс] / А. Высоковский. – Режим доступу : http://www.archipelag.ru/agenda/povestka/evolution/prostranstvo_goroda/udobnii_gorod/

828 Теоретичні основи моделі «Комфортне місто» закладені принципами «нового урбанізму» Стефаноса Полазоадеса. (http://www.newurbanism.org/newurbanism/principles.html)

Продовження табл.5.4

1	2	3
Традиційна структура сусідства	Відмінність між центром та периферією; громадські простори в центрі; якість громадських просторів; основні об'єкти, які використовуються повсякденно, повинні знаходитися в межах 10-хвилинної пішохідної доступності; найвища щільність забудови в міському центрі; забудова стає менш щільною у міру віддалення від нього; вища щільність будівель, житлові будинки, магазини та установи обслуговування розташовуються ближче один до одного для полегшення пішохідної доступності, ефективнішого використання ресурсів і послуг і створення зручнішого для життя середовища.	Продуктова політика передбачає обов'язкову наявність локального культурного центру (парк, площа, церква тощо), громадський центр, торговельно-розважальний комплекс. Соціальна реклама концепції «Розумне зростання міста». Формування ринку екосистем-них послуг. Пропаганда створення різних сільськогосподарських структур, ділянок у межі міста. Масові екологічні акції з озеленення міста. Концепція «зелений дах».
Стійкий розвиток	Мінімальний вплив на навколишнє середовище забудови та її використання; екологічно чисті технології, пошана до навколишнього середовища і усвідомлення цінності природних систем; енерго-ефективність; зменшення використання невідновлюваних джерел енергії; збільшення місцевого виробництва; більше ходити, менше їздити.	Диференціація тарифів на комунальні послуги з урахуванням енергозберіга-ючої поведінки споживачів Пропаганда енергозберігаючого стилю життя, екологічної культури. Диференціація місцевих податків. Пільгові умови для інвестицій на повторну переробку відходів. Створення волонтерського руху. Громадські роботи.

Сучасна модель розвитку Лондона базується на розширенні можливостей для людей та підприємств, досягненні високих екологічних стандартів та якості життя, спрямована на вирішення урбаністичних викликів двадцять першого століття: клімат, бідність, нерівність. Ця модель реалізується в контексті соціально-етичної концепції маркетингу, яка забезпечить Лондону підвищення капіталізації за рахунок енергії, динамізму та різноманітності міста та його жителів; забезпечить інноваційність та одночасно сприятиме розвитку ціннісної та культурної спадщини міста та його субтериторій, цінує відповідальність, співчуття та громадянство.

Таким же чином у рамках моделі сталого розвитку можуть бути реалізовані цілі стратегічного розвитку міста:

1. Місто, що відповідає викликам зростання економіки та населення для забезпечення стійкого поліпшення якості життя для всіх лондонців і допомагає вирішувати значну соціальну нерівність серед лондонців, зокрема нерівність відносно здоров'я.
2. Конкурентноздатне на світовому ринку та успішне місто з сильною та різноманітною економікою та підприємницьким духом, який приносить користь всім лондонцям і всім частинам Лондона. Місто передове стосовно інновацій та досліджень, максимально використовує свої багаті ресурси культурної спадщини.

3. Різноманітне, сильне та доступне місто, до якого лондонці відчувають прихильність, яке дає усім своїм жителям, працівникам, відвідувачам та студентам можливість усвідомити свій потенціал, якісне міське середовище, в якому можна насолоджуватися, жити та процвітати.
4. Місто, яке захоплює відчуття та піклується про свої будівлі та вулиці з найкращою сучасною архітектурою, максимально використовуючи свою архітектурну спадщину.
5. Місто, яке максимально використовує багатство своїх відкритих і зелених насаджень та водних шляхів, реалізуючи свій потенціал для поліпшення здоров'я, добробуту та розвитку лондонців.
6. Лідер в області покращення навколишнього середовища на місцевому рівні та в глобальному масштабі. Активно реалізує політику, спрямовану на боротьбу зі зміною клімату, забрудненнями, розвиток низьковуглецевої економіки та ефективне використання ресурсів.
7. Місто, де кожен має доступ до робочого місця, завдяки дієвій та ефективній транспортній системі, яка активно сприяє пішим прогулянкам та їзді на велосипеді та дозволяє ефективніше використовувати логістичні можливості Темзи.

У серпні 2009 року мер Лондона оголосив публічний тендер за право розробки ребрендингу міста. Головною умовою був відхід від звичного іміджу метушливого міста, акцент на підготовці до Олімпійських Ігор 2012 року, а також поліпшення комунікації міста шляхом об'єднання розрізнених повідомлень від різних промо-організацій (наприклад, «Завітайте до Лондона», «Думайте про Лондон», «Вивчайте Лондон», «Фільмуйте Лондон» тощо) в єдиний образ. Тендер виграло агентство Saffron Brand Consultants, запропонувавши новий зухвалий та яскравий бренд Лондона, який презентується слоганами, які ефектно відображають дух міста: «Прекрасний Лондон», «Почистимо Лондон», «Зручний Лондон», «Думаючий Лондон», «Зроблено в Лондоні». На сайті компанії дана характеристика нового стилю бренду міста: «Стиль бренду виражає примхливість, навмисне применшення, впевненість і самокритичність – ті якості, за якими пізнають Лондон»[829].

Об'єктами муніципального маркетингу стає екологізація (Cleaner Production Concept), естетизація, комфорт, креатив, ентузіазм та етика, що дозволяє на практиці реалізувати ідею соціального

[829] http://www.saffron-consultants.com/our-work/london

партнерства – ідею взаємодії, зближення соціальних суб'єктів для спільних рішень тих чи інших завдань. Муніципальний маркетинг у рамках соціально-етичної концепції несе значне етичне та відповідальне навантаження та формує основи громадянського суспільства як особливо якісного стану суспільства, заснованого на розвинутих формах самоорганізації та саморегулювання.

Починаючи з соціально-етичної концепції, муніципальний маркетинг базується на плануванні, розробці і впровадженні маркетингових програм, процесів і заходів з урахуванням їх широти і взаємозалежності. Сучасний підхід у муніципальному маркетингу – це підхід, в якому робиться спроба визнати і збалансувати різні компетенції і складності маркетингової діяльності на рівні міста.

4. Модель «Розумне місто» (Smart City)[830], «Відкрите місто» (Open City)[831]. Для характеристики цієї моделі ми б хотіли використати вислів професора Вільяма Задорського стосовно його бачення майбутнього міста Дніпропетровська: «Місто високорозвинутої науки та інтелекту, яке знову стане промисловою столицею країни з економікою, вільною від непомірних податків, бюрократії та корупції. Містом, де всі можуть працювати за обраною ними спеціальністю, займатися улюбленою справою, реалізувати свої плани. Містом з високим рівнем життя красивих і успішних людей, де влада підпорядкована їм і займається забезпеченням можливості реалізації їх інтересів»[832]. Дж. Нейсбіт і П. Аберден[833] у 1990 р. передбачали, що «в 2000 р. істинно глобальними містами будуть не найбільші, а «найрозумніші». Модель «Відкрите місто», «Розумне місто» вже розвивається в цілому ряді європейських міст: Стокгольмі, Амстердамі, Барселоні, Берліні, Римі, Парижі, Гельсінкі (рис. 5.2).

Концепції «Відкрите місто» та «Розумне місто» ідеально доповнюють одна одну. Ідея відкритого міста передбачає, що громадяни максимально залучені в його поліпшення та розвиток, базується на використанні краудсорсінгу, відкритих даних, соціальних інноваціях, великої кількості компаній, що створюють свої проекти для міської інфраструктури, оптоволоконній мережі і т.д. В основі моделі лежать: інновації в громадському секторі; концепція дослідницької екосистеми (living labs), в центрі якої житель конкретного місця, який залучається до досліджень,

[830] en.wikipedia.org/wiki/Smart_city
[831] Сайт проекту – http://opencities.net/
[832] http://blog.liga.net/user/vzadorskiy/profile.aspx
[833] Naisbitt J., Aburdene P. Mega-Trends 2000. L, New York: Avon Books, 1992

пов’язаних з місцем його проживання; краудсорсінг (англ. crowdsourcing, crowd – «натовп» и sourcing – «підбір ресурсів») – використання колективного розуму тисяч людей, їх спільної праці; відкриті дані – можливість використання відкритих даних для особистого та комерційного використання; відкриті платформи для розвитку мереж; відкриті сенсорні мережі.

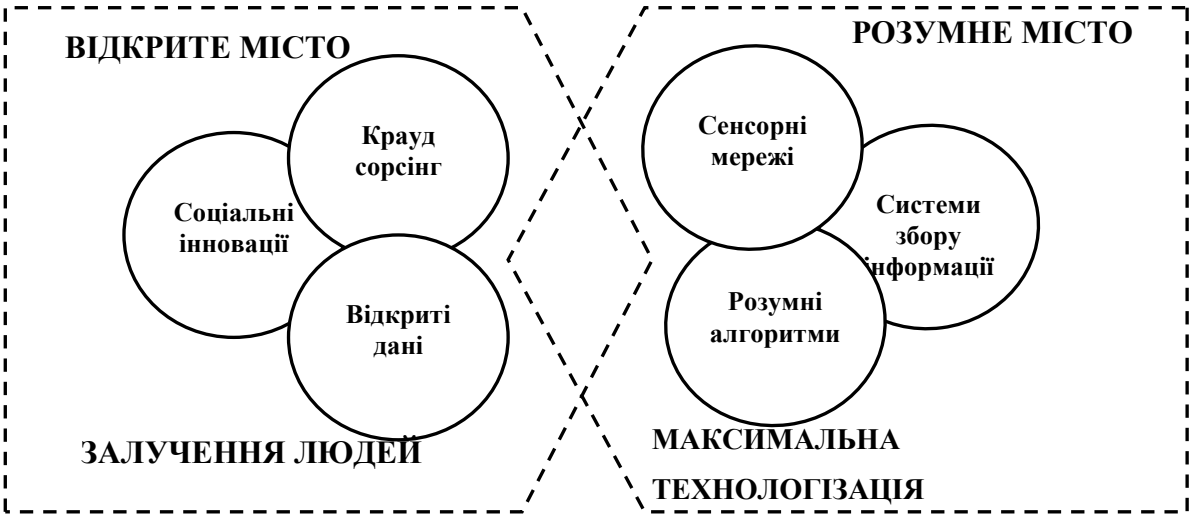


Рис. 5.2. Взаємодоповнення концепцій «Розумне місто» та «Відкрите місто»

Європейська модель «Розумного міста» включає шість складових (рис. 5.3).

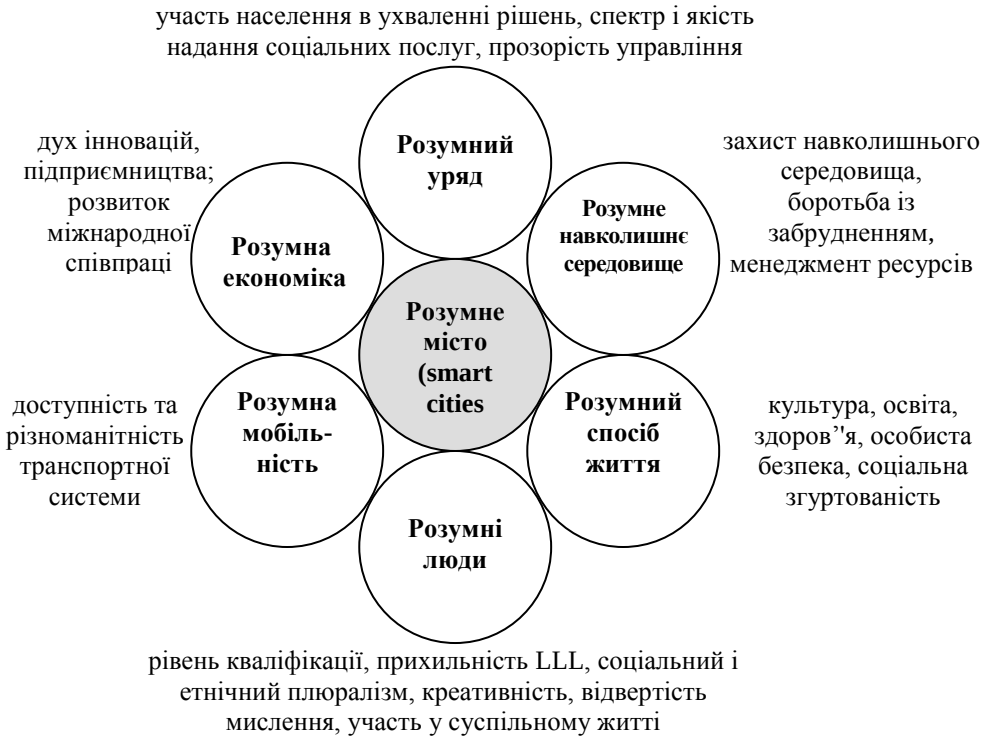


Рис. 5.3. Європейська модель «Розумне місто»: компоненти та індикатори

Модель «Smart City» протягом останніх років у міжнародній спільноті означає міста, інфраструктура яких вибудована на нових технологіях і системах управління (у Барселоні городяни через Інтернет можуть зв'язатися з будь-яким чиновником за 40 сек.), які дозволяють оптимізувати міське середовище, полегшити комунікації та доступність громадських благ, раціонально використовувати джерела енергії і мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. До них відносять нові технічні рішення у сфері електропостачання, водопостачання, обліку ресурсів, утилізації відходів, а також створення ефективної транспортної системи та будівництво так званих «розумних» будівель (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Приклади реалізації моделі «Розумне місто»

Masdar City (Саудівська Аравія)	Нове ім'я в екологічній тематиці. Це місто. Це ініціатива. Це компанія. І це спроба побудувати в пустелі мрію, еталонне місце існування, в якому найсучасніша техніка органічно вписується в природу, нульовий викид вуглецю та нульові відходи.
King Abdullah Economic City (Саудівська Аравія)	Силіконова долина Саудівської Аравії. Розробники обіцяють, що сфера послуг буде доступна 24 години на добу, сім днів в тиждень, кожну хвилину.
Songdo International Business District (Південна Корея)	Місто з бюджетом $ 35 мільярдів, який зараз будується з нуля на штучному острові. Після завершення будівництва в 2015 році це буде місто розміром шість кв. км, розраховане на 65 000 жителів і призначене для розміщення штаб-квартир міжнародних компаній та їх працівників. Ймовірно, з часом подібна модель міста стане популярною і в Південній Кореї і Китаї. У місті проводиться випробування так званої повсюдної телеприсутності – декілька тисяч будинків оснащено інтерактивними двосторонніми екранами.
Lavasa (Індія)	Використання мереж як платформи розвитку міста допомагає перетворити фізичне середовище на підключене до Інтернету, завдяки чому забезпечується стійкий соціально-економічний розвиток та екологічна стабільність.
PLANIT Valley (Португалія)	Відповідно до планів організаторів місто стане моделлю поселень нового покоління, яке не забруднюватиме навколишнє середовище, і при цьому отримає автономність.
Skolkovo (Росія)	«Розумне» російське місто з власною «розумною» інфраструктурою, інноваційною інфраструктурою, транспортом, освітою та охороною здоров'я.
Dubuque (США)	Перше інтегроване «розумне» місто в Америці – «розумна» система стежить за взаємодією води, електрики та транспорту.
(Ho Chi Minh City) В'єтнам	Упорядкування автомобільного та пішохідного руху в місті за допомогою спеціальних алгоритмів.
Hotmail (Індія)	«Розумне», екологічно чисте місто, індійська Силіконова долина.

Складено автором на основі[834]

Розумне місто робить акцент на максимальній технологізації міста, використанні сенсорних мереж, зборі інформації з різних систем, розумних алгоритмах управління транспортом, економікою, моніторингу ключових показників та індикаторів у реальному часі, соціально-технічних інноваціях (розумні будинки, нові засоби пересування тощо). Наприклад, проект міста Лаваса (Індія) був побудований за принципами «нового урбанізму», які мають на увазі

[834]http://uch.org.ua/all/interesting/1934-top-10-umnyh-gorodov-planety.html; http://www.ecology.md/section.php?section=tech&id=1790; http://www.ecology.md/section.php?section=ecoset&id=4643; http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/3269

створення житлового простору, в якому можна «працювати, вчитися і гармонійно взаємодіяти з природою ..., втілюючи в реальність свої мрії про більш здоровий спосіб життя». На сайті Lavasa-Blog.Com представлені амбітні та довготермінові плани: «З часом у Лавасі, в п'яти різних «містечках» буде проживати понад 300 000 жителів. Тут буде медичний центр світового рівня, готелі преміум-класу, закриті навчальні заклади, спортивні академії, майданчик для гольфу за проектом дизайнера Ніка Фальдо (Nick Faldo), космічний табір, анімаційна та кіностудія, компанії з розробки програмного забезпечення, біотехнічні лабораторії, а також юридичні та архітектурні фірми – всі напрямки інтелектуальної сфери в серці «нової Індії». В основі брендингу міста бренд-ідея «Життя на повну» (Life in Full)[835]. Концепція ідеї «Життя в гармонії з природою» покликана сформувати оптимістичний і цілеспрямований імідж Лаваси, залучити резидентів, інвесторів і туристів, які знаходяться в пошуку кращого способу життя з фокусом на сталий розвиток і спільне існування.

Маркетингові інструменти використовують і в стратегіях розвитку міст Китаю. Як зазначає Кетті Онето (Кеті Oneto), китайські міста будують або перебудовують з метою залучення інвестицій з усього світу і поліпшення повсюдного іміджу міст у цілому. Так, до Всесвітньої виставки в Шанхаї 2010 адміністрація Шанхаю перебудувала безліч міських районів під гаслом «Краще місто, краще життя». Американська компанія з розвитку нерухомості та інвестицій Gale International збирається капіталізувати цю тенденцію поліпшення міст у Китаї, представивши «міста з коробки» членам китайського уряду. Буквальне перетворення міста в продукт підкреслює необхідність враховувати основні елементи брендингу, наприклад, неймінг, диференційоване позиціонування та враження від бренду в цілому.

У Санкт-Петербурзі (Росія) діє проект території інноваційного розвитку. Його мета – об'єднати всіх громадян, які хочуть змінити міське середовище. Сьогодні запущено вже дев'ять проектів: автономні ліхтарі, що заряджають від сонячної енергії та вітру, кардіо-пейджери, які дозволяють пацієнтам зв'язатися з лікарем у будь-якому місці і в будь-який час, персональні електронні карти, які контролюють безпеку та відвідування учнями шкіл. Для того, щоб представити свою розробку або обговорити проекти, що вже

[835] Спільна ідея управляючої компанії проекту міста та американського брендингового агентства «Landor».

реалізовуються, необхідно зареєструватися на сайті проекту[836] або подзвонити в інформаційно-консультаційний центр «Інновація». Амбітним є проект побудови провідного наукового та технологічного центру «Інноваційний центр Сколково»[837], метою створення якого є залучення кращого людського капіталу, розвиток нових технологій та інновацій для виходу на світовий рівень. .

В українських містах також розвиваються елементи моделі «Розумне місто». Компанія J.I.Z. створила логотип Харкова, який буде використовуватися у всіх заходах, пов'язаних з розвитком туристичної галузі.[838] Девізом бренду стала фраза: «Kharkov – smart city» (Харків – розумне місто). При цьому кожну букву слова S.M.A.R.T. можна розшифрувати: соціальний, сучасний, місто мистецтва, місто досліджень та туристичне місто. Тепер цей логотип використовуватимуть під час проведення всіх заходів.

Організація «Розумних міст» передбачає інвестування великої кількості ресурсів у дослідницькі та освітні програми. Проте це інвестування має ширші цілі, ніж у рамках класичної концепції. Серед цих цілей можна виділити[839]: створення престижних та високооплачуваних робочих місць; швидке зростання доходів індивідів, залучених в інтеграційний процес; посилення життєздатності економіки міста; диверсивний розподіл ризиків, що дозволяє розвивати культуру підприємницької діяльності; посилення креативності та інноваційності як центральних чинників розвитку; постійна взаємодія між університетами, підприємствами та вченими на основі системи безперервного соціального навчання; створення інструментів, що роблять знання доступним для більшого числа індивідів і соціальних груп; залучення громадян до розвитку міського середовища, в процеси формування міської ідентичності та конструювання «бренду» міста, що забезпечують його ідентифікацію як Міста Знань; створення мережі наукових шкіл і так далі.

Головна мета встановлення режиму відкритості в межах міста – це вирішення місцевих економічних, соціальних та екологічних проблем з урахуванням регіональних і загальнодержавних господарських завдань на основі партнерства всіх учасників міського співтовариства. Модель «Відкрите місто» розвивається

[836] www.tir-spb.
[837] У серпні 2010 року агентства MIR и SPN Ogilvy Public Relations були оголошені переможцями в тендері на розробку бренду центру Сколково.
[838] dozor.kharkov.ua/main/kh/1091004.html
[839] Санина А.Г. «Город Знаний» как пространство интегративного взаимодействия науки, образования и бизнеса / А.Г.Санина // Город меняющийся: траектории развития и культурные пространства. – Пермь, 2011. – С.35-48.

відповідно до нової концепції партнерського муніципального управління «Добре місцеве врядування» (англ. *good urban governance*). Ці відносини включають як офіційні інституції, так і неформальні домовленості та соціальний капітал громадян[840], тобто активність громадян в управлінні містом. У «Концепції просторового розвитку м. Новосибірська» зазначено, що кожен має право і можливість брати участь в управлінні і приймати на себе відповідальність[841]. Модель «Відкрите місто» передбачає наявність інституту міських громадських форумів, громадських конгресів, на яких відбувається відбір і пошук таких проектів, ідей та людей, які запускають процес громадської експертизи проектів міського розвитку, концепції міського розвитку, де вони отримують свою легітимність в очах членів міського співтовариства. Практично увесь набір базових принципів «доброго місцевого врядування»[842], які застосовують в закордонній практиці корпоративного та муніципального управління, реалізують виключно на основі маркетингових підходів або з їх урахуванням (див. табл. 2.9).

Метою реалізації *концепції маркетингу відносин* (*relationslip marketing*) у муніципальному управлінні є формування довготривалих взаємовигідних партнерських відносин. О. Чебан[843] зазначає, що ресурси елементів системи взаємодії є доповненням до ресурсів органу місцевого самоврядування. На наш погляд, ресурси взаємодії – це не просто доповнення, це саме той актив, який дозволяє муніципалітетам розвинутих країн налагодити партнерські відносини між органами місцевого самоврядування та усіма цільовими аудиторіями, організувати захист соціально-економічних інтересів жителів муніципальних утворень, залучити самих громадян до фінансування програм розвитку свого міста, ефективного використання місцевих ресурсів і формування місцевої соціально-економічної інфраструктури, забезпечити розвиток міста в інноваційному режимі. Залучення клієнта і трансакції розглядають тільки як один з проміжних етапів у формуванні довготривалих ділових відносин і стійкого успіху, головне утримання його як партнера для всіх можливих подальших

[840] ООН. Повестка дня Хабитат // Доклад Конференции Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (Хабитат II), Стамбул, 3–14 июня 1996 года.

[841] Концепция пространственного развития г.Новосибирска [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.antropolog.ru/doc.php?id=223

[842] Municipal Environment Policies and the Contribution of Local Agenda 21: A Review of International Experiences. Urban Planning and Environment Symposium, 5-9April, 1999.

[843]Чебан О.І. Маркетинговий підхід в муніципальному управлінні: дис. … канд. наук з держ. упр./ Чебан Олександр Іванович. – Одеса, 2008. – С.61.

операцій, оскільки залучення нових клієнтів у декілька разів дорожче, ніж збереження тих, що існують (стимулювання повторного відвідування міста туристом, зв'язок з попередніми учасниками виставок, фестивалів, форумів, преференції інвесторам, які довели свою ефективність минулими інвестиціями, підтримка стійкості банківських активів у місті, моніторинг балансу імміграційно-еміграційних потоків тощо).

Сформована нами мета кожної концепцій підтверджує тезу Д. Візглова про те, що «яка б маркетингова стратегія не була обрана, кінцевою метою є підвищення добробуту жителів». Великі міста України, завдяки унікальним можливостям зовнішнього середовище, різновекторності свого розвитку можуть розвиватися в рамках декількох концепцій муніципального маркетингу. Підтвердженням є формулювання стратегічного бачення міста Дніпропетровська у «Стратегії розвитку міста до 2025 року» (Додаток К) та презентована у 2011 р. Стратегія розвитку Києва до 2025 р. (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Модель стратегічного розвитку та концепція муніципального маркетингу в рамках «Стратегії розвитку Києва до 2025 р.»

Бачення	Місія	Модель / Концепція
Креативне, розвиває інновації	Інноваційний розвиток 2-3 кластерів, що забезпечують унікальність і конкурентноспроможність міста у глобальному масштабі, а також значний внесок в економіку міста і зайнятість. Залучення найкращих компаній і людських ресурсів, що мають конкурентноздатні знання, навички, технології.	«Креативне місто» / Концепція соціально-етичного маркетингу.
Зберігає унікальність у глобальному масштабі	Розвиток культурно-історичної спадщини міста, нових напрямків культурного життя, подій і заходів, що забезпечують його привабливість як для мешканців, так і для туристів. Збереження і розвиток історичного обличчя міста, його архітектури, ландшафту, міського середовища, екосистеми, історичних цінностей	«Унікальне місто»» / Товарна концепція муніципального маркетингу.
Постійно підвищує якість життя	Забезпечення комфортних умов для життя і ведення бізнесу. Підтримка розвитку людського капіталу – забезпечення конкурентноздатної освіти на рівні світових стандартів, підвищення рівня здоров'я і тривалості життя населення міста. Екологічна стійкість – економічне зростання без збільшення навантаження на довкілля.	«Комфортне місто» / Концепція соціально-етичного маркетингу.
Місто відкритої економіки	Створення максимально сприятливих умов для національних і міжнародних інвесторів, максимальне використання поза бюджетних джерел фінансування. Стійка фінансова позиція міста (бюджет, рівень боргу). Локомотив економічного розвитку в країні та регіоні, випереджувальне економічне зростання.	«Клієнтоорієнтоване місто» / Збутова концепція муніципального маркетингу.
Розумне, з сильним управлінням	Підвищення довіри до влади, її прозорість і відкритість відносно громадськості, регулярна звітність щодо досягнутого прогресу. Технологічний розвиток – підвищення рівня автоматизації внутрішніх процесів і процесів взаємодії влади з бізнесом і населенням. Наявність і зрозумілість «правил гри» – забезпечення доступності інформації, потрібної від органів міської влади.	«Розумне місто» / Партнерська концепція муніципального маркетингу.
Гармонійне, збалансоване	Розвиток у суворій відповідності до плану (зокрема, до генерального плану територіального розвитку та фінансового плану – бюджету). Децентралізація ділової активності – створення кількох центрів у місті та за його межами. Збалансоване зростання агломерації (місто-область) – координація розвитку, економіки, інфраструктури, суміжних територій.	«Комфортне місто» / Концепція соціально-етичного маркетингу

Стратегія Києва містить таку кількість варіантів стратегічного бачення, що зробити висновок про те, яким себе бачить місто, є проблемою – креативним, унікальним, стабільним, інноваційним, відкритим, гармонійним, розумним, комфортним, якісним і т.д. Крім того, при своїй маркетинговій орієнтації (задоволення потреб населення) запропонована стратегія розвитку Києва дивує відсутність термінологічного апарату маркетингу в позначенні інструментів її розробки та реалізації, маркетинг згадується тільки як інструмент просування міста на міжнародній арені.

Конкретизація презентованих авторами завдань та їх виконання можливі тільки на основі всебічних досліджень міського проблемного середовища, маркетингових досліджень внутрішніх споживчих ринків, оцінки сегментування споживачів та виявлення основних цільових аудиторій міста, конкурентноспроможності міста на основі виділення цільових груп. Вдале позиціонування з урахуванням привабливості, перспективності цільових груп та вигідності проектів для міста, товарна, цінова, комунікаційна та розподільча маркетингові політики, брендинг забезпечують реалізацію програм розвитку усіх європейських міст, але стосовно столиці України визнати маркетинг як елемент формування стратегічних програм автори не насмілилися.

Виділені нами моделі стратегічного розвитку базуються на визначенні, формуванні та реалізації конкурентних переваг міста на основі використання інструментів відповідних концепцій муніципального маркетингу (рис. 5.4).

Модель міста / Концепція муніципального маркетингу	**Модель «Місто-підприємець»**	**Модель «Клієнто-орієнтоване місто»**	**Модель «Комфортне місто» «Креативне місто»**	**Модель «Розумне місто», «Відкрите місто»**
Виробнича концепція				
Товарна концепція				
Збутова концепція				
Класична концепція				
Соціально-етична концепція				
Партнерська концепція				

Рис. 5.4. Моделі розвитку міста та маркетингові концепції їх реалізації

(Позначення: - Основна концепція формування моделі; Інструменти інших концепцій, що беруть участь у формуванні моделі. На основі інструментів тільки цієї концепції модель сформувати неможливо)

Таким чином, запропоновані нами моделі можуть бути обрані як орієнтири міського розвитку, але яка з них є пріоритетною, а які можуть бути реалізовані в майбутньому необхідно вирішувати для кожного міста індивідуально. Загальний підхід полягає у переважному розвитку одного зі стратегічних напрямків, який стає базовим для даного міста, а не у запереченні інших. Навпаки, досягнення цілей кожної з моделей, реалізація в її рамках конкурентних переваг міста закладає успіх реалізації наступної моделі.

5.3. Діагностика чинників макросередовища міста

На етапі ідентифікації чинників маркетингового середовища проведемо дослідження макро- та мікроскладової зовнішнього середовища міста, комплексну оцінку внутрішнього середовища міста та визначимо напрямки майбутнього розвитку міста Чернівців у рамках моделі «Комфортне місто», обраної експертами як бажаної та перспективної та такої, що буде закладена в стратегічне бачення міста при формуванні «Стратегічного плану розвитку міста Чернівців на 2012-2016 роки».

У свій час академік М. Долішній та професор С. Злупко[844] цілком слушно порушували питання про необхідність створення нової науки – регіонології, яка прийме на себе узагальнення та оцінку процесів, що відбуваються в регіоналістиці, систематизує, класифікує, узагальнює чинники територіального розвитку, розкриє змістовну суть змін у функціях, методах, технологіях (у тому числі маркетингових) територіального управління в сучасних умовах. Сьогодні цю ідею слідом за вченими львівської школи регіональної економіки (В. Кравців, Л. Шевчук, П. Бєлєньким, І. Сторонянською, Н. Мікулою, С. Вовканич), професорами В. Євдокименко, В. Мікловдою, М. Паламарчуком, Я. Верменичем підтримуємо і ми.

Очевидно, що кожен із чинників має свою міру впливу на розвиток міста, а також свої кількісні показники, завдяки яким можна встановити причинно-наслідкові зв’язки цього впливу на елементи внутрішнього середовища міста та визначити набір інструментів, які необхідно застосовувати для розробки та реалізації стратегій розвитку міста. Органи місцевої влади міста не можуть прямо впливати на чинники зовнішнього маркетингового середовища, їх завдання полягає у вивченні, ідентифікації, аналізі та прогнозуванні стану та

[844]Долішній М.І., Злупко С.М. Основи регіоналізації: Концептуальний підхід / М.І. Долішній, С.М. Злупко // Регіональна економіка. – 2003. – № 3. – С.7-17.

розвитку чинників, а також інформуванні наступних рівнів владної ієрархії про стан внутрішнього маркетингового середовища, розробку пропозицій щодо зміни чинників зовнішнього маркетингового середовища. Можливість реакції органів місцевої влади на зовнішнє середовище залежить від його характеристик: динамічне, але зрозуміле, незбагненне, непрогнозоване, незвичне, непередбачуване, сприятливе, доброзичливе, конструктивне, конфліктне, недоброзичливе, кероване, партнерське, пасивне, стандартне.

Для збору даних та діагностики чинників зовнішнього середовища використовують методи кабінетного дослідження (*desk research*)[845], особистого інтерв'ю, експертного оцінювання та інші, які дозволяють сформувати набір можливостей та викликів, здійснити їх оцінку, перебір та вибір найбільш суттєвих[846].

Макросередовище створює загальні умови формування та розвитку територій – міста, регіону, країни, його чинники можуть або відкрити додаткові можливості для міста, або навпаки стати потенційними носіями загроз. Нижче нами здійснено діагностику впливу різних груп чинників макросередовища (міжнародних, політико-правових, економічних, соціально-демографічних, соціально-культурних, технологічних, природних, екологічних), які формують можливості та загрози для моделі «Комфортне місто», визначеної експертами як бажаної та перспективної для міста Чернівців. Найбільш суттєві можливості та загрози, які зумовлюються кожною групою чинників, будуть включені в експертні листки SWOT-аналізу для подальшої оцінки, перебору, ранжування.

5.3.1. Міжнародні чинники

Міжнародні чинники, які розпочинають перелік, актуалізували свою роль у середині 90-х років у зв'язку з переорієнтацією курсу більшості економічно розвинених країн на глобалізацію розвитку. Зміни в світовому співтоваристві стосуються практично всіх економічних суб'єктів, у тому числі регіонів та окремих населених

[845] Кабінетні дослідження як метод збору інформації використовують на початку майже кожного маркетингового дослідження. Внутрішня та зовнішня інформація з друкованих та віртуальних джерел дає загальне уявлення про зовнішнє середовище, допомагає визначити тенденції та перспективи його розвитку, провести конкурентний аналіз, визначити ключові аспекти подальшого дослідження зовнішнього середовища з використанням якісних і кількісних методів. Як правило, інформація, зібрана в результаті кабінетного дослідження, підкріплюється і доповнюється шляхом проведення інтерв'ю.

[846] Надалі можливості та загрози будуть поєднані із сильними та слабкими сторонами внутрішнього середовища у матрицю SWOT-аналіз для ранжування та вибору напрямків стратегічного розвитку сучасного міста в рамках конкретної моделі розвитку.

пунктів. Відкритість економіки територіальних утворень усуває межі між учасниками економічних, політичних, соціальних, культурних, інноваційних, інвестиційних процесів. При цьому, вагомий вплив на розвиток міст здійснюють глобалізаційні тенденції, транснаціональні корпорації, міжнародні економічні та політичні організації.

Саме в умовах глобалізації[847] світової економіки та посилення конкуренції між містами на міжнародному рівні міжнародні чинники розвитку міст посилюють свої позиції. Глобальний ринок стає майданчиком для реалізації планів і програм розвитку міста, змінює його статус по відношенню до регіонів, країн та світу в цілому. Глобалізаційний вимір територіального (регіонального) управління соціально-економічним розвитком, шляхи його модифікації і реконфігурації розглянув у своїй монографії «Функції регіонального управління економікою: глобалізаційний вимір» професор В. Євдокименко[848]. Серед наукових узагальнень автора ми вкажемо на зосередження його уваги на необхідності наукового осмислення процесів глобалізації та регіоналізації, їхньої взаємодії та її наслідків. Суть новітніх глобальних процесів та нові глобальні «правила гри» формують нові вимоги до змістовного наповнення функцій регіонального управління економікою на основі впровадження ринково-орієнтованого економічного інструментарію в діяльність місцевих органів влади: муніципального маркетингу, муніципального фінансового менеджменту, проектного менеджменту, муніципальної логістики, кадрового менеджменту, антикризового управління тощо.

Поряд з процесами «глобалізації» муніципальний розвиток відповідно до документів міжнародних спеціалізованих закладів визначають взаємопов'язані та взаємозумовлені процеси «урбанізації», «локалізації», «регіоналізації». Процеси урбанізації формують нові тенденцій міського життя, які характерні для даного історичного моменту[849]: 1) більша частина населення Землі проживає в містах і значною мірою складається з малозабезпечених; 2) усе більший відсоток усесвітнього багатства виробляється у містах; 3) міста розростаються вшир, поглинаючи всі більші ділянки

[847] Глобалізація – це процес формування взаємопов'язаного, взаємопроникненого та взаємозалежного політико-економічного, інформаційно-комунікаційного, етнічного, культурно-ідеологічного, територіального стану світових держав (визначення запозичене з вказаної праці В. Євдокименка).

[848] Євдокименко В.К. Функції регіонального управління економікою: глобалізацій ний вимір : монографія / В. Євдокименко. – Чернівці: Прут, 2006. – 272 с.

[849] Блэр Рубл Город XXI века: к политике социальной устойчивости / Рубл Блэр [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.old.frip.ru/newfrip/cnt/library/sel/?tid=3&cid=4052&ag=9&at=3

землі, при тому, що щільність забудови знижується; 4) спостерігається найбільш інтенсивний міграційний період в історії людства; 5) змінність та динамічність сучасного світу неминуче означає, що муніципальне управління повинне піклуватися про вдосконалення суспільства, надаючи йому можливості безперервного підвищення рівня своїх знань, а не підсовуючи городянам готові рішення. Іншими словами, міста та їх громади повинні проявляти гнучкість, намагатися шукати відповіді на виклики сучасності, а не зациклюватися на готових рішеннях і задовольнятися спішним «латанням» проблем.

У 2011 році McKinsey Global Institute (MGI)[850] було презентовано дослідження «Урбанізований світ»[851], в якому були викладені перспективи економічного, соціального та демографічного розвитку провідних міст світу до 2025 року. Автори дослідження вказують, що сучасна глобальна економіка – це економіка міст: нині в містах проживає половина населення планети, на них же припадає понад 80% світового ВВП. За уточненими даними відділу народонаселення Секретаріату ООН чисельність міського населення в Україні складає 31,252 млн. осіб (68,8%)[852]. Проте економічний вплив міст є більш концентрованим[853], ніж передбачалося раніше. Як вказують дослідники, думка про те, що мегаполіси були рушійною силою глобального зростання протягом останніх десятиліть, є помилковою. Насправді, економічне зростання в більшості найбільших міст не перевищував зростання економіки у тих країнах, в яких вони розташовані. Швидше за все будуть розвитися середні міста світу – це 577 міських центрів з чисельністю населення від 150 тис. до 1 млн. осіб, їх частка в світовій економіці зросте з теперішніх 11% майже до 40% (в Україні 457 міст та 886 селищ міського типу, серед них 78% малих, 16% середніх, 6% великих). Саме цей чинник, на наш погляд, відкриває можливості для міста Чернівців[854], збільшує його «інвестиційну вартість», може

[850]Підрозділ транснаціональної аудиторсько-консалтингової компанії McKinsey & Company

[851] Urban World: Mapping the Economic Power City [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.mckinsey.com/mgi/publications/urban_world/

[852] http://esa.un.org/unpd/wpp/fertility_figures/interactive-figures_DL-functions.htm,

[853] Щороку міське населення Землі збільшується на 65 млн. осіб. Сьогодні в 600 найбільших міських центрах (City 600), на частку яких припадає 1/5 населення світу, виробляється 60% глобального ВВП. З них 380 міст розташовані в розвинених країнах і виробляють 50% світового ВВП (20% припадає на 190 міст Північної Америки), а 220 найбільших міст країн, що розвиваються, – тільки 10%.

[854] Якщо чисельність населення Чернівецької обл. має тенденцію до зменшення, то чисельність населення м. Чернівців щороку зростає. У 2010 р. вона збільшилася на 2,1 тис. осіб, а за січень-червень 2011 р. – на 0,3 тис. осіб. (Прес-випуск Головного управління статистики у Чернівецькій обл. «Скільки нас, буковинці?» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.oblstat.cv.ukrtel.net./expres/2011/m8.html)

стати акцентом при брендуванні міста.

Блер Ребл[855] звертає увагу на низку загроз, зумовлених надмірною урбанізацією. Коли міста зростають, вони стають більш «строкатими» за своїм складом, більш мобільними та менш керованими. Безладне зростання міст свідчить про те, що «міста» в його колишньому розумінні більше не існує. Традиційне місто, наче «прийнявши стероїди», перетворюється на хаотичний урбанізований регіон. Ті, хто відповідає за майбутнє міст, крім звичних проблем, таких, як контроль за інфраструктурою, транспортом, телекомунікаціями, рівнем бідності, охороною здоров'я та освітою, стикаються з проблемами, породженими безпрецедентним зростанням чисельності населення урбанізованих центрів та різноманіттям жителів. Більше того, ця нова реальність формується на тлі міжнародного тероризму, що набирає розмаху; одностайної згоди неоліберaлів стосовно того, що уряд не повинен брати на себе відповідальність за пом'якшення соціальних проблем; вибухових технологічних змін, що впливають на повсякденне життя. У тих урбанізованих системах, які подолали ізоляцію та економічну автаркію, відкриття ринків та зниження державного контролю веде до вимивання міського середнього класу.

Ще однією глобальною тенденцією, яка формує можливості для Чернівців, є зниження ролі індустріальних чинників у забезпеченні лідерства території та у доступі до фінансових, інтелектуальних, технологічних та творчих ресурсів. «Стандартні» показники розвитку (обсяг виробництва, грошовий розмір ВВП, обсяги капіталовкладень тощо) замінюють показники інноваційної, інтелектуальної, творчої економіки: обсяг споживання та структура міського продукту, наявність у місті висококваліфікованих та креативних кадрів, розвиток інноваційних технологій, доступ до джерел інформації, показники «пов'язані з культурними «брендами», включеністю у глобальні обміни на різних рівнях»[856], розповсюдження культурних цінностей, рівень впровадження процесів стратегічного планування та прогнозування тощо.

Взаємопов'язаність місцевого та глобального виміру в економічних, культурних та політичних процесах спричинило використання в документах генеральної асамблеї ООН терміна

[855] Блэр Рубл Город XXI века: к политике социальной устойчивости / Рубл Блэр [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.old.frip.ru/newfrip/cnt/library/sel/?tid=3&cid=4052&ag=9&at=3

[856] «Пермский проект» Концепция культурной политики Пермского края [Електронний ресурс]. – Режим доступ у: http://www.kulturaperm.ru/projects?show_id=156

«глокалізація». В. Фатєєв[857], розглядаючи актуальні проблеми та тенденції розвитку міст, наводить вислів Л. Сікора (*L. Sýkora*) про те, що «глокалізація характеризується, з одного боку, деволюцією[858] практики регулювання в напрямку місцевого управління на міському та регіональному рівнях, а з іншого, передачею відповідних повноважень супранаціональним інститутам, таким, як ЄС, НАФТА тощо»[859]. У зв'язку з цим розробники стратегій розвитку міста та регіонів[860] указують на ще один фундаментальний зсув, так звану «регіональну революцію», яка, окрім технологічної, корпоративної та торговельної зміни економіки, зумовила нову територіальну концентрацію економічної діяльності[861], розмивання меж міст, регіонів та країн межами глобальних ринків. Розглядаючи територіальну проекцію промислової політики Росії, В. Княгинін та П. Щедровицький[862] звертають увагу на декілька положень «регіональної революції», які діють у глобальному світі, приводять до становлення нової регіональної ієрархії і впливають на формування стратегій розвитку територій (табл. 5.7):

Таблиця 5.7

Вплив «регіональної революції» на стратегічні напрямки розвитку міста Чернівців

Положення	Вплив на міста загалом	Вплив на місто Чернівці
1	2	3
1. Локальні замкнуті ринки в нову просторову організацію глобалізованого світу не можуть бути включені, тобто вони не існують для світу «геоекономіки».	Якщо місто чи окремий регіон буде демонструвати внутрішню відокремленість, його майбутнє є достатньо проблематичним, і йому не допоможуть ніякі масштабні інвестиції в основні фонди та соціальну сферу, ні передача частини адміністративних функцій.	Основним завданням для Чернівців є відкритість міста та Чернівецької області для світу, готовність органів обласної та міської влади, територіальної громади до інтеграції в глобальний ринок, просування території у глобальний економічний, соціальний та культурний простір.

[857] Фатеев В.С. Актуальные проблемы и тенденции развития городов мира // Комплексный прогноз развития города Минска на период до 2020 года (ориентировочный вариант). – Т. 2 / под ред. В.А.Бобкова, П.Г.Никитенко, А.В.Рубанова и др. – Мн.: МНИИСЭПП, 2002. – С.8.

[858] Від лат. devolutio «згортання») – в конституційно-правовій практиці ряду країн – передача (делегування) центральними урядовими органами частини своїх повноважень місцевим органам влади.

[859] Sýkora, L. (1994). Local Urban Restructuring as a Mirror of Globalization Processes: Prague in the 1990s. Urban Studies 31 (7): 1149-1166.

[860] «Пермский проект» Концепция культурной политики Пермского края [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kulturaperm.ru/projects?show_id=156

[861] У зв'язку зі змінами в територіальній концентрації економічної діяльності загострилася проблема регіональних диспропорцій розвитку. Почали формуватися регіони-лідери (у Франції – Паризький район, в Італії – Ломбардія з центром в Мілані, в Іспанії – агломерація Мадрида та Барселони, в Японії – райони Канто (Токіо) та Токай (Нагоя) та регіони-аутсайдери. Відмінності регіонів-лідерів і аутсайдерів у рівні ВРП на душу населення, в обсязі прямих іноземних інвестицій (ПІІ) від десятків до сотень відсотків. При цьому публічно-правова інтеграція держав в зони вільної торгівлі й економічні союзи зовсім не знімала проблеми відсталих регіонів. Незважаючи на величезні засоби, що направляються ЄС на розвиток Півдня Італії, не вдалося скоротити відставання даного регіону від північних районів країни. Приєднання до ЄС Греції також не привело до автоматичного вирішення регіональних проблем цієї країни.

[862] Княгинин В., Щедровицкий П. Территориальная проекция промышленной политики в России: кто оплатит издержки глобализации [Електронний ресурс] / В. Княгинин, П. Щедровицкий. – Режим доступу : http://www.archipelag.ru/agenda/povestka/evolution/formula/projection/?version=forprint

Продовження табл.5.7

1	2	3
2. Змінюються підходи до територіального розвитку – в конкурентній боротьбі виграють не ті, хто створює продукти, а ті, хто управляє їх потоками, залучає гроші та кваліфіковані кадри, створює та розповсюджує технології, хто формує інформаційно-комунікаційну інфраструктуру тощо.	Здатність впливати на глобальні обміни конвертується у вартість активів, до яких додається своєрідна регіональна рента[863]: місто ефективніше розпоряджається фінансами та диверсифікує їх в різні сфери діяльності, може отримати більшу плату за місцеву робочу силу, забезпечити більшу ліквідність нерухомого майна, залучити туристів та відвідувачів тощо. Просторове переміщення економічної активності, винесення за межі території певні види діяльності, передаючи їх на аутсорсинг іншим територіям, дає можливість розвивати торгівлю, індустрію гостинності та індустрію розваг, інформаційний та консалтинговий бізнес, фінсектор.	Чернівці та Чернівецька обл., як представники вторинного сектора, мають реальні можливості реалізувати альтернативні сценарії розвитку, пов'язані з підвищенням капіталізації території за рахунок творчих та висококваліфікованих фахівців, акумуляції культурних цінностей та активів, формування комфортного та екологічного міського середовища, «вбудованості» у великі міжнародні потоки обміну товарами, послугами[864], технологіями та інформацією, розвинутої логістичної мережі, реалізації проектів, пов'язаних з розвитком міської інфраструктури, доступом до інформації, формуванням «зеленої економіки», оптимізацією транспортних потоків тощо.
3. Одночасно віддаючи і приймаючи активи, території в світі геоекономіки мають різний баланс обміну. Стан балансу та номенклатура обмінюваних цінностей характеризує статус міста – його ринкові позиції.	Тенденції, зафіксовані вченими[865] для російських міст та регіонів, можна перенести і в українську практику – вже сьогодні можна фіксувати деякий рух вітчизняних цінностей у глобальній системі обмінів, що характеризує геоекономічний статус країни і її регіонів (рух фінансів, рух людей, розвиток туризму, культурні обміни тощо).	Ті з українських міст та регіонів, які через різного роду причини не змогли інтегруватися в систему глобальних обмінів, стрімко втрачають свій головний актив – людей, що вимиваються міграційними процесами[866] в країни Західної та Східної Європи та в Росію. Така загроза вже є реальною і для міста Чернівців та Чернівецької обл. і для України загалом.
4. Активізується вплив на розвиток міста бізнесових агентів глобального ринку – мережних операторів, великих девелоперів, транснаціональних та глобальних корпорацій тощо.	Саме вони розміщують у просторі відкритого ринку свої активи та добиваються їх найвищої сукупної вартості, саме вони розглядають для величезної кількості міст та регіонів (як мало не єдиний реальний) шанс змінити свої ринкові позиції в глобальній економіці.	Потрібно бути готовим до «оплати» зовнішніх інвестицій – прийняти умови, які визначають корпоративні та технологічні стратегії інвесторів (зміна бюрократичних технологій управління на клієнтоорієнтовані, відповідальність муніципалітету, адаптація напрямків та рівня підготовки міських кадрів, виділення земельних ділянок, підготовка міської інфраструктури, поправки до муніципальних норм тощо).

Джерело: складено автором на основі вказаної праці В. Княгиніна та П. Щедровицького та власних напрацювань

[863] Некипелов А. Промышленно-инновационная политика России в условиях глобализации / А. Некипелов, Г. Власкин, Е. Ленчук // Россия в глобализирующемся мире: политэкономические очерки. – М.: Наука, 2004. – С. 294-306.

[864] За І півріччя 2011 р. підприємства м. Чернівців здійснювали зовнішньоторговельні операції послугами із партнерами з 63 країн світу, основними з яких були Іран, Індія, Нідерланди та Канада. Експортні послуги надавали 27 підприємств та організацій міста, імпортними користувалися 5 (за І півріччя 2010р. – відповідно 35 та 3 підприємства). Обсяг експорту послуг за І півріччя п.р. становив 2453 тис.дол.США, імпорту – 256 тис.дол.США. При такому співвідношенні експорту та імпорту сформувалося позитивне сальдо зовнішньої торгівлі послугами в сумі 2197 тис.дол.США (за І півріччя 2010р. позитивне сальдо становило 2102 тис.дол.США). Найбільшу частку в обсягах експорту послуг (58%) займали транспортні послуги, а в обсязі імпорту послуг (86%) – послуги в операціях з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам. В обсягах експорту та імпорту послуг по області частка підприємств міста становила 94% та 100%.

[865] Княгинин В., Щедровицкий П. Территориальная проекция промышленной политики в России: кто оплатит издержки глобализации [Електронний ресурс] / В. Княгинин, П. Щедровицкий. – Режим доступу : http://www.archipelag.ru/agenda/povestka/evolution/formula/projection/?version=forprint

[866] За даними проекту Держкомстату України «Обстеження трудової міграції в Україні», з початку 2005 р. до 1 червня 2008 р. за кордоном працювали 1,5 млн. жителів України, з яких майже 1,3 млн. перебували за межами України з метою трудової діяльності з початку 2007 р. до 1 червня 2008 р. Загалом трудові мігранти становлять 5,1% населення України працездатного віку, у т.ч. мігруючі за останні 1,5 року – 4,4%. Чинниками масового відтоку населення є скорочення попиту на робочу силу в Україні; значна диференціація показників якості життя, у тому числі рівня заробітної плати в Україні та країнах Заходу; відсутність перспектив професійної та особистої реалізації; кризові явища, економічна та політична нестабільність у країні; низька техногенна, соціальна, продовольча та економічна безпека громадян; песимістичне ставлення до майбутнього.

Сформовані на макрорівні тенденції міжнародного характеру значною мірою визначають концептуальні напрями співробітництва в частині геопросторового спрямування, а також в розрізі співпраці за окремими видами економічної діяльності. Для прикладу, декларування прагнення України стати повноправним членом ЄС стимулює співпрацю міст України з європейськими містами, що може підкріплюватись фінансовим забезпеченням з центрального бюджету. Для Чернівців відповідно до їх геопросторового розташування очевидною і закономірною є співпраця з містами Румунії та Молдови, що знайшло своє відображення в низці спільних проектів: Спільна операційна програма «Румунія –Україна – Республіка Молдова»; Карпатський єврорегіон, Єврорегіон «Верхній Прут» тощо.

Практична реалізація партнерства різних міст здійснюється, наприклад, завдяки програмам Міжнародної Асамблеї столиць та великих міст (МАГ), куди входять українські міста[867]. Програма «Місто – місту»[868] повинна сприяти ефективному обміну досвідом міст на основі інтеграції та ділової кооперації в галузі стійкого розвитку та функціонування житлової сфери: енергетики та інженерного забезпечення, будівництва, ЖКГ та благоустрою, екології, міського транспорту, дорожнього господарства, використання відходів, безпека міст, інформаційного забезпечення реформування міського господарства. Метою використання маркетингових інструментів у практиці муніципального управління повинне бути зміцнення партнерства міст для загальної користі і залучення максимально широкого спектра зацікавлених громадських, політичних, економічних кіл.

Як приклад міждержавного партнерства, що реалізується на рівні Європейського Союзу та метою якого є розширення взаємодії з країнами Східної Європи, є «Угода мерів енергоефективних міст». Так, муніципалітети міста Ковеля в Україні та міста Вольфунда в Австрії підписали зазначену угоду і можуть одержувати пряму фінансову підтримку з фондів ЄС на реалізацію енергозберігаючих проектів. За допомогою таких угод громади ЄС заохочують до партнерства та співпраці зі своїми східними сусідами, у тому числі з Україною. Інститут трансформації суспільства (ІТС) та

[867] Дніпропетровськ, Донецьк, Запоріжжя, Луганськ, Миколаїв, Одеса, Полтава, Севастополь, Сімферополь, Харків, Херсон.

[868] У рамках програми реалізуються проекти «МАГ-ЕНЕРГО», «Чиста вода», «Відходи в доходи – ЕКО-МАГ», «Міський транспорт», «МАГ – Містобудування, архітектура, дизайн», «Безпека міст», «Будинок ділового співробітництва МАГ»та ін.

Міжнародний Вишеградський Фонд (IVF) спільно реалізували низку міжнародних проектів[869], заснованих на партнерській концепції. Останній проект «Брендинг і промоушен малих міст відповідно до стандартів Європейського Союзу: досвід країн Вишеградської групи для України« [870] присвячений дослідженню і виробленню практичних механізмів упровадження в Україні європейської системи управління територіями, здійснення брендингу міст, формування їх туристичної та інвестиційної привабливості. Побратимські та партнерські відносини між містами різних країн дозволяють обмінюватись кращими практиками в сфері міського урядування, спільно реагувати на виклики сучасності. У Чернівцях у межах побратимських та партнерських зв'язків вдалося реалізувати низку міжнародних проектів: «Громадська приймальня» (з м. Вольфсберг, Австрія), «Спільна культурна спадщина» (з м. Сучава, Румунія). У межах економічної співпраці місто реалізувало низку проектів та програм спільно з Агенцією з міжнародного розвитку США, нині здійснюється проект «Покращення водопостачання м. Чернівців» спільно з німецьким банком «KfW».

Попри усі позитивні явища міжнародні чинники формують для будь-якого міста низку загроз:

1. Спостерігається тенденція до суперництва між обласною та муніципальною владою у сфері зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності. Міжнародна діяльність на рівні міста та областей швидше спрямована на пошук ресурсів та інвестицій, ніж є «нормальним, природним елементом демократичного порядку»[871].

2. Активізація в Україні діяльності глобальних торговельних мереж, які діють як в роздрібному ритейлі (METRO Group, Auchan, BILLA та інші)[872], так і на ринку «B2B»[873]. І. Тараненко та

---

[869] «Партнерство малих міст України та малих міст країн Вишеградської групи (Польща, Словаччина, Чехія, Угорщина)» (2006-2007 рр.), «Європейська перспектива українських міст у контексті польського досвіду (на прикладі міста Феодосія)» (2007 р.), «Розвиток міст шляхом євроінтеграції: досвід країн Вишеградської групи для України» (2008 р.), «Брендинг і промоушен малих міст відповідно до стандартів Європейського Союзу: досвід країн Вишеградської групи для України« (2011 р).

[870] Брендинг міст: досвід країн Вишеградської групи для України. За загальною ред. О. І. Соскіна. – К. : Вид-во «Інститут трансформації суспільства», 2011. – 80 с.

[871] Макарычев А.С. Международная деятельность муниципальных образований России [Електронный ресурс] / А.С.Макарычев. – Режим доступу : http://www.policy.hu/makarychev/rus4.htm

[872] В Україні щорічне зростання товарообороту великих роздрібних мереж складає приблизно 7,5-11%. Дослідження глобального ринку роздрібної торгівлі, проведене компанією CB Richard Ellis у 2009 році, показало, що Україна за кількістю представлених у країні ритейлерських мереж знаходилася на 40 місці рейтингу, Київ за цим показником займав 87 місце серед 116 міст. Але останнім часом у світових рейтингах ритейлу позиції України знижуються. За даними рейтингу привабливості країн (Global Retail Development Index (GRDI) 2011), який складається дослідницькою компанією «A.T. Kearney», Україна у 2007 році займала 5 місце, у 2008 г. – 17-е місце, у 2009 році – також 17, а у 2011 не увійшла в «Топ-30».

Є. Темченко[874] називають дистрибуційний чинник шостою силою конкуренції, яка, формуючи глобальну пропозиція на ринку, обмежує доступ невеликим виробникам на роздрібний сегмент ринку. Для міста Чернівців можливості і загрози, на наш погляд, варто розглядати відносно практики європейських ритейлерів, які вже переходять на новий рівень розвитку комерційної нерухомості та створюють комерційні парки[875]. Синергійний ефект такої організації роздробу проявляється у формуванні багатоцільового, постійного, тривалого потоку покупців незалежно від місця розташування парку. У комерційних парках, які існують в Європі і розташовані на площі 50-150 га, представлені найрізноманітніші товари – від продуктів харчування до електроніки[876]. У ритейл-парку можна поєднати виробництво зі складом та дрібнооптовим продажем, з розвагами та сімейним відпочинком. З одного боку, готовність міста Чернівців спільно з суб'єктами Чернівецької області створити комерційно-логістичний центр, дозволить заощадити на орендній платі, логістиці, закріпить статус міста як торговельного центру Буковини[877]. Але таке укрупнення може викликати протест підприємців, які працюють на Калинівському ринку, представників середніх форматів торгівлі, перемістить активність за межі міста, але те, що такий варіант потрібно розглядати, готуватися до нього, проробляти варіанти введення перспективних ділянок у межі міста, вже не викликає сумніву, свідченням чого є досвід румунського сусіда міста Сучави, який є об'єктом інвестицій майже усіх європейських мереж і при цьому зберігає розгалужену мережу роздрібних підприємств малих форматів.

В. Євдокименко[878] авторитетно обґрунтував позитиви та негативи глобалізації, які необхідно враховувати у розробці

---

[873] Ринки продукції вирбничо-технічного призначення, наприклад, ринки обладнання, машин, устаткування, металопрокату, корпоративний сегмент ринків будівельних матеріалів, послуг зв'язку тощо.

[874] Тараненко И.В., Темченко Е.И. Модификация модели пяти сил конкуренции М. Портера в современных условиях [Електронний ресурс] / И.В. Тараненко, Е.О. Темченко. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/13_NMN_2011/Pravo/1_85957.doc.htm

[875] В Італії Eastgate (180 га), Interporto Campano (100 га), в Естонії American Corner (85 га), в Румунії Expo Market Doraly (22 га), рітейл-парк European Retail Park Sibiu (Сибиу, Румунія – 80 га.). Також існують спеціалізовані комерційні парки, зокрема з продажу одягу Centergross (Італія), з продажу біо- та медичних технологій Biopolis (Сінгапур). Перший спеціалізований комерційний парк Autocity планується створити у Києві на масиві Троєщина (площа 31 га) (за матеріалами http://www.prometr.com.ua/).

[876] http://www.prometr.com.ua/

[877] Студентами кафедри маркетингу Чернівецького національного університету, під керівництвом автора даної монографії, на замовлення GIZ було здійснено маркетингове дослідження ролі міста Чернівців як торговельного центру Буковини. На сайті кафедри mmix.cv.ua презентовані деякі результати даного дослідження.

[878] Євдокименко В.К. Функції регіонального управління економікою: глобалізаційний вимір : монографія. / В. Євдокименко. – Чернівці: Прут, 2006. – С. 32-36.

політики соціально-економічного розвитку на макро-, мезо- та мікрорівні. Частина з цих положень та наші висновки стосовно формування моделі «Комфортне місто» узагальнені в табл. 5.8 (повний перелік у Додатку Л.1).

Таблиця 5.8

Можливості та загрози для міста, які сформовані міжнародними чинниками зовнішнього середовища

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Використання середніх параметрів розміру міста як чинника прискореного розвитку, зростання «інвестиційної вартості», зміни брендингової стратегії. - Активізація транскордонного співробітництва із сусідніми країнами-членами ЄС. - Включення в інтеграційні процеси України та ЄС, України та СНД. - Зміна бюрократичних управлінських технологій на клієнтоорієнтовані, розвиток сучасних європейських механізмів місцевого самоврядування на принципах демонополізації економіки та покращення конкурентного середовища. - Розвиток мультимодальної транспортно-логістичної системи: склади, вантажні термінали, транспортний вузол, що інтегрує різні види транспорту, торговельні центри, логістичні центри, ритейл-парки тощо. - Підвищення позиції України, регіону, міста в інвестиційних та кредитних рейтингах.	- Спрямування міжнародної діяльності міст та областей тільки на пошук ресурсів та інвестицій, а не довготривале партнерство. - Вимивання людського потенціалу міста, що пов'язане з міжнародними міграційними процесами. - Підвищення відкритості ринку та експансія іноземних товарів. - Відкриття ринків та зниження державного контролю за економікою може привести до вимивання міського середнього класу. - Поглиблення світової фінансової кризи. - Глобалізація конфліктів, що погіршує кон'юнктуру світової економіки та знижує інтенсивність міжнародного обміну. - Можливість розвитку на прикордонних територіях тіньових, паразитичних, асоціальних, злочинних міжнародних структур. - Вхід Румунії до Шенгенської зони. - Дестабілізація зайнятості, місцевої торгівлі та місцевого виробництва, конфлікти через вхід та агресивну політику мережного ритейлу.

В аналітичній доповіді[879] Національного інституту стратегічних досліджень визначено, що для перетворення інтеррегіонального та транскордонного співробітництва України і ЄС у чинник зміцнення конкурентноспроможності західних регіонів України необхідно: визначити пріоритетні напрями активізації співпраці; удосконалити інституційне забезпечення та інфраструктуру співробітництва; змінити організаційні повноваження місцевих органів влади у сферах інтеррегіонального та транскордонного співробітництва. У свою чергу технології муніципального маркетингу дадуть можливість забезпечити комплексний довготривалий транскордонний ефект: сформувати унікальний продукт (особливі зони господарювання та інвестицій, спільні проекти, комплексну мережу подій, територіальний бренд, туристичні маршрути тощо); організувати просування прикордонних територій на партнерські ринки (рекламні кампанії, проведення та участь у міжнародних конкурсах, грантах, виставках,

[879] Механізми та інструменти використання переваг інтеррегіонального та транскордонного співробітництва у підвищенні конкурентноспроможності Західних регіонів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.niss.lviv.ua

ярмарках, фестивалях, презентаціях; проведення міжнародних науково-практичних конференцій, симпозіумів, конгресів); зміцнення позицій міста та регіону в міжнародному масштабі (відкриття представництв території в містах партнерських регіонів; прямі контакти перших осіб прикордонних територій; лобіювання відкриття торговельних представництв та консульських відділів; багатосторонні зустрічі керівників території з представниками комерційних структур та громадських організацій тощо). Ці заходи дозволяють муніципальним органам слідувати європейським традиціям урядування, переймати кращий досвід партнерів у різних сферах, презентуючи свої власні традиції та технології муніципального управління.

5.3.2. Політико-правові чинники

Політико-правові чинники зовнішнього впливу включають у себе політичну структуру країни, політичну та урядову стабільність, політичну орієнтацію країни, політичну еліту, вплив профспілок, податкову політику, міжнародну орієнтацію та державне регулювання міжнародних відносин, державне регулювання конкуренції, традиції та носії політичної культури, рівень взаємодії політичних структур та суспільства, рівень участі населення в політичних процесах тощо.

Політична нестабільність на макрорівні, як правило, екстраполюється на органи місцевого самоврядування, поширюється безвідповідальність за управлінські рішення, корупція серед державних службовців. Саме у цій сфері зосереджуються найбільш істотні ризики для інвесторів, і саме ці ризики найважче аналізувати. Без забезпечення безпеки особи, стабільності «правил гри», гарантій прав власності (причому не тільки декларованих, але і реальних) економічна політика як така не може досягти бажаних цілей. Російські вчені виділяють п’ять груп показників[880], котрі характеризують рівень трансакційних витрат, які пов’язані з веденням бізнесу в конкретній країні (регіоні, місті): 1) показники, що характеризують безпеку особи, а також деякі питання забезпечення гарантій збереження власності; 2) наявність та реальність функціонування демократичної системи влади: дані про розвиток інститутів цивільного суспільства, про наявність та

[880] Жаворонков С. Политические и правовые факторы экономического роста в российских регионах [Електронний ресурс] / С. Жаворонков, В. Мау, К. Яновський. – Режим доступу : http://cu-4.narod.ru/index.files/Economika/ekrost.htm

діяльність політичних партій, незалежних засобів масової інформації; 3) стабільність політичної системи; 4) здатність держави гарантувати стійкість господарської системи, і перш за все гарантувати виконання трансакцій (забезпечення фактичних гарантій прав власності, функціонування судової і правоохоронної системи); 5) політична активність держави в економічній сфері.

Політико-правові чинники виникають у зв'язку із зміною системи державного управління, у тому числі із зміною підходів до місцевої та регіональної політики. Так, реформування системи стратегічного управління розвитком міст та регіонів, підвищення його цільової орієнтованості (перехід від формування бюджету до бюджетного управління, впровадження елементів системи збалансованих показників розвитку міста, зміна порядку розподілу коштів), розширення інструментів управління місцевим та регіональним розвитком, їх грантовий характер як умови надання коштів, правових та податкових преференцій передбачає наявність міських стратегічних документів. Податковий кодекс та зміни у бюджетному процесі[881] також вимагають механізму бюджетування, орієнтованого на результат, в основі якого зміщення акцентів від «управління ресурсами (витратами)» на «управління результатами». Реалізація поставленої мети передбачає підвищення ролі внутрішнього контролю при його органічній взаємодії із зовнішнім контролем. Перебудова процедур адміністрування процесами державного управління зумовлює перехід до результативного управління, регламентацію та стандартизацію державних та бюджетних послуг, розширення можливостей їх конкурсного надання, у тому числі небюджетними організаціями, підвищення ефективності та самостійності в управлінні бюджетними коштами.

Одним з найбільш актуальних політичних чинників є визнання Світовим банком у 2011 р. ринків країн, що розвиваються, найбільш привабливими, «оскільки вже зараз вони забезпечують близько 50%

[881] Ядром нової організації бюджетного процесу в місті стає стратегічна «модель бюджетування, орієнтованого на результат»: формування і виконання бюджету відповідно до загальновизнаних у світовій практиці принципів, стандартів та процедур; підвищення результативності бюджетних витрат; розробки річного бюджету в суворій відповідності до показників середньотермінового фінансового планування; приведення процедури фінансування довготермінових цільових програм та бюджетних інвестицій відповідно до єдиних принципів та процедур; введення в бюджетний процес обґрунтувань бюджетних асигнувань і державних (муніципальних) завдань, які мають вимірні результати використання бюджетних коштів; створення стимулів для органів місцевого самоврядування щодо зниження дотаційності відповідних бюджетів, забезпечення самостійності і відповідальності головних розпорядників та одержувачів бюджетних коштів, створення умов для реструктуризації бюджетної мережі і введення нових форм фінзабезпечення державних (муніципальних) послуг; уточнення питань регулювання державного (муніципального) боргу, запозичень і гарантій.

зростання світової економіки»[882]. Вони відіграють все більш помітну роль у світовій торгівлі, швидше відновлюються після ударів світової кризи і, за прогнозами, будуть рости вдвічі швидше, ніж ринки розвинених країн. Перед владою країн, що розвиваються, у тому числі України, виникають такі проблеми, як глобальні дисбаланси економіки та інфляційний тиск, які змушують країни, що розвиваються, виголошувати нові ініціативи і брати на себе частину спільної відповідальності за формування більш стійкого макроекономічного клімату, використовуючи для цього відповідні механізми усіх рівнів управління та визнаючи, що будь-які зміни не відбуваються миттєво та без конкретних заходів та активної участі усіх регіонів, населених пунктів, організацій, окремих громадян.

З прийняттям низки жорстких зобов'язань у галузі регулювання торгової політики та приведенням внутрішнього економічного законодавства відповідно до міжнародних норм був пов'язаний вступ України в СОТ. Основним наслідком вступу України в СОТ для підприємств міста Чернівців та Чернівецької обл. є посилення та якісна зміна конкуренції на товарних ринках. Промисловість змушена переходити від конкуренції за рахунок низьких цін до конкуренції за рахунок маркетингових інструментів, впровадження інновацій та підвищення якості. Як дієвий механізм уникнення загроз, пов'язаних зі вступом України в СОТ, маркетинг пропонує проводити промоцію місцевих виробників продукції АПК, вводити в контракти з іноземними мережами пунктів стосовно представленості продукції місцевого виробництва та зобов'язань стосовно стандартів оплати праці та соціальної сфери міста, впровадити місцеві конкурси та премії якості, підвищити інфраструктури та логістичної складової.

Сьогодні ведуться жваві дискусії стосовно інтеграції України в ЄС чи її вступу до Митного союзу Росії, Білорусі та Казахстану. Серед загроз першого варіанта розглядається ризик відтоку національного капіталу за кордон та агресивний вхід ТНК, другий варіант може зумовити зміну структури торговельного обороту з європейськими країнами. Але кожен з варіантів інтеграції дає місту можливість оздоровити та пожвавити ринки, активізувати торговельні та транспортні потоки. Уникнути загроз та використати

[882] Растущие цены на продовольствие и роль новых развивающихся рынков в формировании мировой экономики – одни из основных тем, обсуждавшихся на Экономическом форуме в Санкт-Петербурге. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTRUSSIANHOME/NEWSRUSSIAN/0,contentMDK:22947948~menuPK:1091310~pagePK:34370~piPK:34424~theSitePK:1081472,00.html

можливості допоможуть інструменти муніципального маркетингу: програми розвитку інноваційних форм товарообміну, соціалізація функцій міських торговельних центрів (відкриття в них громадських центрів, перетворення їх на центри сімейного відпочинку, розміщення в них муніципальних установ); формування логістичних центрів, розвиток спільних проектів з містами-партнерами, впровадження ринково-орієнтованих принципів ціноутворення та інші.

Сучасні реалії показують, що все більше міст, в особі представницьких органів територіальної громади, стають повноправними учасниками міжнародних відносин, є членами авторитетних міжнародних організацій: організації міст світової спадщини ЮНЕСКО (Чернівці стали членом у 2011 р.), організації «Євросітіз» (Eurocities)[883] (міста Харків, Київ, Львів та Одеса є асоційованими членами), організації «Союз міст та муніципальних утворень»[884] (United Cities and Local Governments – UCLG, штаб-квартира в Барселоні), організації «Ліга історичних міст» (м.Чернівці член з 2010 року), організації «Європіан сітіз маркетинг» (European Cities Mar-keting) (Львів, член з 2011 р.), Міжнародного Чорноморського Клубу, Міжнародної Асамблеї столиць і великих міст (МАМ) тощо. Участь міста в зазначених організаціях сприяє обміну інформацією, ідеями, технологіями між країнами-членами співтовариства, обміну досвідом, аналізу спільних проблем та розвитку взаємодії між країнами-членами в багатьох областях, наприклад, у сфері управління інтеграцією іммігрантів, розвитку туризму, просування міст тощо. Зазначена світова тенденція отримала в політологічних колах особливий термін – «міська парадипломатія», дипломатія та міжнародна політика стають де-факто функцією «місцевого рівня»[885]. О. Макаричев[886], досліджуючи міжнародну діяльність муніципальних утворень Росії, зазначає, що на зміну традиційній першості державних структур (як суб'єктів міжнародного

[883] Організація «Євросітіз» об'єднує біля 140 міст з 34 країн Європи. Метою організації є сприяння розвитку міст, лобіювання їх інтересів на європейському та національному рівнях.

[884]«Союз міст та муніципальних утворень» (United Cities and Local Governments – UCLG) представляє та захищає інтереси місцевих адміністрацій на глобальному рівні незалежно від чисельності населення в місті або муніципальному утворенні. У Союзі представлені 136 з 191 країни-члена ООН, в нього входять близько 1 тис. міст та 112 національних асоціацій місцевих адміністрацій (www.cities-localgovernments.org).

[885]Fagin the environmental challenge local and global: the role of local government in a sustainable world, Kaarin Taipale, Global Urban Development Volume 1 Issue 1 May 2005 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.globalurban.org/Issue1PIMag05/Taipale%20PDF.pdf

[886]Макарычев А.С. Международная деятельность муниципальных образований России [Електронний ресурс] / А.С.Макарычев. – Режим доступу : http://www.policy.hu/makarychev/rus4.htm

політичного аналізу) приходять структури локального масштабу з власними механізмами управління та узгодження інтересів. Процеси глобальної економічної реорганізації, з одного боку, скоротили контролюючі можливості держави стосовно фінансових потоків та промислових проектів, а з іншого боку, відкрили нові шанси для міст, стратегічні перспективи яких пов'язані з новою якістю міського управління інноваційним потенціалом, трудовими ресурсами, інтелектуальною власністю, експертними знаннями та «ноу-хау».

Міська «парадипломатія» загострила проблему міської еліти – самостійної, відносно привілейованої, наділеної непересічними психологічними, соціальними, політичними якостями частини міської громади, яка, за визначенням В. Євдокименка[887], бере безпосередню участь у прийнятті та здійсненні рішень, пов'язаних з використанням державної влади або впливом на неї. Ми цілком згідні з професором В. Євдокименком, що мірилом ефективності регіональної еліти (а в Україні вже давно говорять про «буковинський клан»[888] у вищих ешелонах влади, про авторитетних композиторів, письменників, поетів – вихідців з Чернівців) є наявність проектів на своїй території. Наразі навіть Чернівецький національний університет, який є «alma mater» для багатьох представників еліти, не має дієвої опікунської ради, не засновані іменні стипендії, немає жодного наукового фонду для молодих науковців (як, наприклад, фонд Віктора Пінчука), знані митці не дають майстер-класів[889], не відкривають свої творчі школи, місто не має потужної медіа-підтримки, не розвивається інноваційна інфраструктура тощо.

У табл. 5.9 нами узагальнені можливості та загрози для розвитку міста за моделлю «Комфортне місто», які формують політико-правові чинники зовнішнього середовища. Деякі з можливостей та загроз були взяті нами з тестового варіанта

[887] Євдокименко В.К. Функції регіонального управління економікою: глобалізаційний вимір : монографія / В. Євдокименко. – Чернівці: Прут, 2006. – С. 161-162.

[888] Як зазначає інтернет-видання «Українська правда», незважаючи на невеликі розміри та на найменшу кількість жителів в порівнянні з іншими регіонами країни, Чернівецька область дала Україні тільки в останні десятиліття ряд політиків, композиторів та співаків (Ян Табачник, М.Мозговий, Д.Гнатюк, С.Ротару, В.Івасюк, Н.Яремчук, Л.Сандулеса, І.Бобул, Ані Лорак, К.Бужинська, А.Євдокименко), режисерів (І.Миколайчук, В.Вовкун), художників (О.Криворучко), письменників та поетів (Р.Кухарук, М.Матіос, В.Кожелянко, П.Дворський, Л.Дутківський, М.Бакай, Сидір Воробкевич), першого космонавта України Л.Каденюка.

[889] Натомість народні майстри та ремісники Буковини активно проводять майстер-класи в рамках усіх міських свят. Під керівництвом автора було проведено низку маркетингових досліджень, які підтвердили їх ефективність та дозволили розробити рекомендації для проекту «розвиток мережі подієвого туризму на Буковині».

Стратегічного плану розвитку міста Чернівців на 2012-2016 рр. (інші пункти цього стратегічного плану є неадекватними сучасним тенденціям та умовам розвитку міської економіки, що знижує якість плану як стратегічного документа, загрожує майбутньому розвитку міста).

Таблиця 5.9

Можливості та загрози для розвитку міста за моделлю «Комфортне місто», які сформовані політико-правовими чинниками зовнішнього середовища

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Розробка дієвих механізмів взаємодії з регіональними та державними органами влади. - Якісна незалежна оцінка муніципальної системи управління з подальшою промоцією результатів. - Подолання зрощення бізнесу з політичною владою. - Формування інституцій, що сприяють публічності та прозорості місцевих органів влади (громадські слухання, громадські обговорення, референдуми). - Упровадження ідеологічних імперативів маркетингу щодо первинності потреб міських цільових аудиторій та соціальної відповідальності перед громадою міста. - Формування культурного, політичного, наукового лобі міста в органах вищої державної влади. - Розвиток механізмів державно-приватного та муніципально-приватного партнерства. - Реформа законодавства у сфері місцевого управління, Адміністративна реформа. - Реформування земельного законодавства. - Удосконалення політики субвенцій на розвиток комунальної інфраструктури та утримання доріг.	- Відсутність чітких орієнтирів та механізмів у державній регіональній політиці та її недостатня координація з політикою розвитку окремих міст та регіонів. - Відсутність розвиненої та зрілої громадянської культури з притаманними їй цінностями поваги до закону та готовності його виконувати, громадянської ініціативи та відповідальності, суспільної солідарності та ін[890]. - Посилення монопольних бар'єрів на енергетичному ринку та ринку ЖКП. - Посилення політичного впливу на органи місцевої влади. - Залежність громади від місцевої влади, відсутня практика демократичного тиску населення на місцевий бюрократичний апарат[891]. - Громада зовсім або майже зовсім не має контролю над впровадженням змін у правилах і законах країни. - Надмірна надія на зовнішню допомогу та інтеграцію з ЄС, країнами СНД тощо. - Низький рівень лобіювання місцевих інтересів у вищих органах влади та міжнародних організаціях. - Низька політична та інноваційна культура регіональної еліти.

У Додатку Л.2 нами запропоновано достатньо широкий перелік можливостей та загроз, зумовлених політико-правовими чинниками, кожний з яких, на наш погляд, визначає розвиток міста в рамках окремих моделей.

5.3.3. Економічні чинники

Економічні чинники безпосередньо впливають на стратегії розвитку міста, його економічне становище, а інформація, яка закладена в макроекономічних показниках (показники економічного зростання у вигляді національних рахунків ВВП, ВНП, ВДВ, рівень

[890] Добко Т.Д. Академічна культура як необхідна передумова ефективного управління сучасним університетом в умовах автономії [Електронний ресурс] / Т.Д.Добко. – Режим доступу : http://www.experts.in.ua/ua/baza/analitic/index.php?ELEMEnT_ID=10956

[891] Євдокименко В.К. Функції регіонального управління економікою: глобалізацій ний вимір : монографія. / В. Євдокименко. – Чернівці: Прут, 2006. – С. 163

інфляції, рівень зайнятості, бюджет), допомагає визначити загальні тенденції регіонального та міського розвитку. Вивчення макроекономічних тенденцій та явищ дозволяє більш вдало формувати стратегії соціально-економічного розвитку міста та обирати ефективні інструменти муніципального маркетингу. В той же час ігнорування макропоказників може призвести до значних ризиків у вигляді прийняття необґрунтованих рішень, запізнілого та неефективного впровадження інновацій, втрати інвестиційної привабливості тощо. Наприклад, за тенденціями зростання купівельної спроможності чи рівня доходів населення можна визначати загальні соціально-економічні тенденції на макрорівні. Так, при зростанні фінансового добробуту домашніх господарств зменшується частка витрат на харчування, зате зростає частка витрат на обслуговування, освіту, розваги, комфорт та будівництво. Згідно з дослідженнями Національного інституту стратегічних досліджень[892] внутрішні та зовнішні умови розвитку економіки України і, відповідно, її регіонів та населених пунктів формуються під впливом ряду чинників: 1) зовнішніх (позитивні показники зростання світової економіки; активізація фінансових ринків; зростання світового попиту на нафту та зниження пропозиції, що веде до зростання цін[893]; зростання пропозиції та високий рівень попиту на продовольство; відновлення попиту на метали та зростання цін на сталь); 2) внутрішні (збільшення притоку капіталів, активізація банківського сектора та відновлення довіри до банківської системи з боку домогосподарств; відновлення інвестиційних програм у реальному секторі; покращення очікувань суб'єктів господарювання; початок запровадження нових положень Податкового кодексу; реалізація проектів до Євро-2012; підвищення тарифів на газ, опалення та електроенергію для населення; позитивні темпи зростання у сільському господарстві; значний обсяг платежів з погашення та обслуговування внутрішнього та зовнішнього державного та гарантованого державою боргу).

Встановити вплив зміни макропоказників держави чи регіону на муніципальне середовище можна за допомогою методів статистичної кореляції. Суть методу полягає в оцінці різних рядів даних (з одного боку, динаміки макропоказників, з іншого – результатів соціально-економічних показників життя

[892] Економіка України у 2011 році: прогноз динаміки, виклики та ризики. – К.: НІСД, 2011. – 30 с.

[893] За висновком аналітиків НІСД зростання цін на нафту є основним ризиком розвитку реального сектора економіки, впливало на ситуацію на споживчому ринку у 2011 р. (та буде впливати в найближчі роки) і відповідно є чинником, що формує загрози для муніципального господарства.

муніципального утворення) та встановленні ступіню їх залежності та взаємовпливу. У Додатку Л.3 наведені прогнозні показники економічного і соціального розвитку України на 2012 рік та основних макропоказників на 2013 і 2014 роки, опубліковані в Постанові КМУ[894], вплив яких потрібно враховувати при розробці стратегій розвитку населених пунктів:

- у 2012 році, за оптимістичним сценарієм, зростання ВВП складе 6,5%, за песимістичним – 5%, інфляція за обома прогнозами складе 7,9%, а зростання цін виробників промислової продукції – 9,7 і 9,4% відповідно;
- у 2013 році, за оптимістичним сценарієм, зростання ВВП України за річним підсумком складе 6,5%, за песимістичним – 4,5%, інфляція – 6,2% і 5,9% відповідно, а зростання цін виробників промислової продукції в 2013 році складе 7,7% і 5,5% відповідно;
- у 2014 році, за оптимістичним сценарієм, зростання ВВП України за річним підсумком складе 8,0%, за песимістичним – 4,2%, інфляція – 5,6% і 5% відповідно, а зростання цін виробників промислової продукції – 7,2% і 5% відповідно.

Одним з орієнтирів для оцінки чинників стратегічного розвитку міст є Національна доповідь «Цілі Розвитку Тисячоліття для України»[895]. У документі уточнено матрицю завдань та індикаторів ЦРТ, встановлено орієнтири розвитку країни на середньотермінову перспективу (до 2015 року), узагальнені та кількісно вимірювані (всього 7 цілей, 15 завдань і 33 показники для моніторингу прогресу). Оновлена матриця завдань та індикаторів національних ЦРТ запропонована в Додатку Л.4.

Прогнозні показники економічного і соціального розвитку України на 2012 р. та основних макропоказників на 2013 і 2014 рр., результати досліджень наукових інститутів, Національна та глобальна доповіді та аналітичні записки дають можливість сформувати перелік можливостей та загроз для розвитку міста, які формуються соціально-економічними чинниками зовнішнього середовища (Додаток Л.5). У табл.5.10 нами вибрані чинники, які впливають на формування моделі «Комфортне місто».

Потрібно вказати про наявність адаптаційних проблем внутрішнього середовища міста, пов’язаних з дією соціально-

[894] Постанова КМУ від 31 серпня 2011 р. № 907 «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2012 рік та основних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2013 і 2014 роки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd

[895] Цілі Розвитку Тисячоліття. Україна – 2010. Національна доповідь. К., 2010. – 110 с.

економічних чинників, про що свідчать труднощі проведення адміністративної реформи в Україні, у тому числі в частині розмежування повноважень органів місцевого самоврядування та територіальних органів виконавчої влади, бюджетної та податкової політик.

Таблиця 5.10

Можливості та загрози для розвитку міста за моделлю «Комфортне місто», які сформовані соціально-економічними чинниками макросередовища

Можливості	Загрози
- Територіальний ребрендинг міста, формування місцевих «парасолькових» брендів, місцевих торговельних марок. - Активізація використання маркетингових інструментів: маркетингові дослідження; маркетинговий аудит; PR-заходи; цінове та нецінове стимулювання тощо. - Формування повноцінного багатофункціонального центру міжрегіонального рівня, який забезпечить цільовим аудиторіям повний перелік сучасних послуг – конгресових, бізнесових, логістичних, рекреаційних. - Зростання у місті частки галузей, де чинником розміщення виробництва є наявність кваліфікованих трудових ресурсів, комфортних умов проживання та ведення бізнесу. - Політика «відкритих дверей» щодо операторів великих міжнародних торгових мереж з сучасними форматами торгівлі, великих компаній четвертинного сектора. - Поєднання власної економіки міста з економікою передмість та регіону. - Формування міського сільського господарства (теплиці, «зелені дахи»), відновлення «дачного руху». - Розширення ринку продукції місцевих виробників.	- Дестабілізація діяльності комунальних підприємств у зв'язку з підвищення тарифів на газ, опалення та електроенергію для населення. - Замороження девелоперських проектів. - Збереження уявлення та підтвердження статистичною інформацією іміджу «депресивного» міста. - Зростання частки жителів з низькими доходами. - Зниження активності малого бізнесу у зв'язку з введенням положень Податкового кодексу. - Дисбаланс на ринку праці між попитом і пропозицією робочої сили. - Реалізація інвестиційних проектів на суміжних територіях, які перетягують трудові, фінансові, інтелектуальні ресурси міста. - Зниження податкових надходжень до місцевих бюджетів через окремі положення Бюджетного кодексу. - Зниження конкурентноспроможності дрібної роздрібної мережі через вхід великого ритейлу.

У перспективі, аналізуючи вплив соціально-економічних чинників на розвиток міста необхідно простежити їх взаємозалежність з політико-правовими тенденціями, які визначають нормотворчі засади реалізації міської економічної політики. Можливості міського управління значно посилює практика міжрегіонального співробітництва на рівні міст, що дозволяє підвищити ділову активність на своїй території.

5.3.4. Соціально-демографічні чинники

Соціально-демографічні чинники зовнішнього середовища представлені наступними показниками впливу на міський розвиток: динаміка чисельності та приросту населення, рівень урбанізації, міграція населення, віковий склад населення, рівень народжуваності та смертності, статевий склад населення, сімейний стан населення. В деякій мірі органи муніципального управління мають можливість

управляти впливом даних чинників, послаблювати чи посилювати їх вплив за допомогою обраних стратегій реагування. Зокрема, повною мірою це стосується муніципального маркетингу в сфері залучення іногороднього населення та населення приміських територій, надання пільг молодим сім'ям, розробки та реалізації муніципальних програм, пов'язаних з охороною здоров'я, пропагандою здорового способу життя тощо. У той же час некерованими є загальнонаціональні тенденції, які дуже важко, а подекуди й неможливо подолати на муніципальному рівні. До них, в першу чергу, необхідно віднести такі ризики, як старіння населення, відтік молодих та кваліфікованих кадрів, низький рівень народжуваності чи високий рівень смертності в країні та регіоні. Тому вплив муніципального управління на дію соціально-демографічних чинників є ще більш обмеженим, якщо порівнювати з впливом чинників соціально-економічного характеру.

За уточненими даними відділу народонаселення Секретаріату ООН, прогнози для України стосовно чисельності та вікової структури населення є невтішними: країна входить у десятку країн-аутсайдерів за приростом населення за прогнозом на 2050 р. серед 192 країн; відповідно до найближчого прогнозу (на 2020 р.) чисельність складе 43,047 млн. осіб, 2050 р. – 36,074 млн. осіб, 2100 р. – млн. осіб; відсоток осіб у віці від 15 до 49 років знизиться з 14% до 9,4%, відсоток жінок у віці 15-49 років знизиться з 47,6% до 43,5 %[896] (Додаток Л.6). Зменшення чисельного складу сімей, зростання середньої тривалості життя, стрімке старіння населення принципово впливає на структуру витрат місцевих бюджетів через зростання потреб у довготерміновому медичному обслуговуванні. В публіцистиці навіть з'явився термін «Революція тих, що сивіють».

Іншим демографічним чинником є міграційні процеси, їх активізація, зниження або зміна структури. Міжнародне дослідження залученості персоналу, здійснене німецькою транснаціональною дослідницькою групою «GfK»[897], дає можливість постежити за деякими тенденціями світових міграційних процесів (табл. 5.11).

[896] http://esa.un.org/unpd/wpp/fertility_figures/interactive-figures_DL-functions.htm,

[897] Утечка мозгов. Во всем мире лучшую работу люди ищут за рубежом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://gtmarket.ru/news/corporate/2011/07/06/2998. У ході дослідження було опитано 30 556 працюючих дорослих з 29 країн Європи та Америки, включаючи Росію та Сполучені Штати. Дані були зважені з урахуванням демографічного складу (галузь, стать, вік) кожної країни. Анкета була розроблена міжнародною командою експертів із залученням персоналу; свій внесок внесла кожна з 29 країн. Дослідження проводилися в період з 8 лютого по 4 квітня 2011 року за допомогою онлайн, телефонних та особистих опитувань.

Таблиця 5.11

Пошук кращої роботи: розподіл за країнами

Країна	Працівники, готові переїхати в іншу країну заради кращої роботи, (%)	Працівники, які знаходяться в стані активного пошуку роботи, (%)	Країна	Працівники, готові переїхати в іншу країну заради кращої роботи, (%)	Працівники, які знаходяться в стані активного пошуку роботи, (%)
Мексика	57	42	Австрія	12	20
Колумбія	52	55	Чехія	9	27
Туреччина	46	35	Німеччина	—	41
Філіппіни	44	18	Румунія	—	40
Бразилія	41	15	Аргентина	—	39
Перу	38	22	Болгарія	—	37
Угорщина	33	31	Ізраїль	—	34
Росія	29	35	Швейцарія	—	29
Португалія	27	43	Сербія	—	28
Великобританія	27	38	Франція	—	22
Польща	23	27	Швеція	—	22
Словаччина	23	27	Македонія	—	18
США	21	47	Україна	—	17
Канада	20	39	Бельгія	—	1
Нідерланди	15	21			

Джерело:[898]

За даними «GfK», у світі кожен четвертий працюючий готовий виїхати в іншу країну заради кращої роботи, кожен четвертий планує змінити роботу протягом 12 місяців, 57% мексиканців, 21% американців, 20% канадців, 29% росіян[899] поїдуть в іншу країну, якщо їм запропонують кращу роботу, 17% українців активно шукають нову роботу, що є достатньо низьким показником у порівнянні з іншими країнами та свідчить про пасивний характер соціальних стратегій пристосування.

Як показали результати опитування, країни, які ще не оговталися від фінансово-економічної кризи, можуть залишитися без робочої сили, оскільки більше чверті працівників заявляють, що готові переїхати в іншу країну заради хорошої роботи. Це питання було порушене в 17 з 29 країн, охоплених дослідженням міжнародних GfK Custom Research, і 27% опитаних відповіли, що готові емігрувати заради роботи. Саме молоді, кваліфіковані співробітники найчастіше відчувають таке бажання до зміни робочих місць: 2/5 (41%) працівників у віці 18-29 років визнали, що готові змінити країну проживання заради гарної роботи; серед працівників з вищою освітою третина (32%) готових переїхати, а серед володарів наукового ступеня – 37%. Для порівняння, серед працівників із середньою освітою таких тільки 22%. Протягом року загостриться ризик «витоку мізків», і це створить значні проблеми

[898] Международное исследование вовлеченности персонала, GfK, 2011.

[899] Дані компанії GfK по Україні за цим показником не наведені, але за даними Інституту соціології НАН України, у 2010 р. 19,6% українців є потенційними мігрантами й хотіли б виїхати зі свого населеного пункту.

для компаній і країн, які прагнуть до відновлення після кризи. Критично важливо, що третина працівників, задіяних у сфері науково-дослідних робіт, готова переїхати за кордон. Таким чином, ринок праці в багатьох країнах став більш глобалізованим та мінливим. Експерти компанії GfK зазначають, що для багатьох працівників сьогодні змінити країну проживання не страшніше, ніж змінити роботодавця. Компаніям та населеним пунктам, які хочуть наймати, залучати та утримувати найкращих працівників, потрібно змагатися не тільки із суперниками на своїх ринках і у власній країні, а й по всьому світу.

Результати дослідження компанії GfK можна уточнити даними, отриманими І. Прибитковою[900]. Результати вченої дозволили нам визначити вплив сучасних міграційних процесів на формування стратегій розвитку міст України. Серед основних тенденцій автор виділив наступні: в Україні домінують внутрішньорегіональні переміщення людей, а основним типом міграційного руху в країні залишається перерозподіл населення між сільською місцевістю та міськими поселеннями в межах свого регіону (області, територіальної автономії); географія міждержавних потоків в Україні поступово набуває рис просторової структури міграційних пересувань у країні, яка існувала ще на початку 90-х років; в Україні реєструється приріст населення за рахунок міграційного обміну з далеким зарубіжжям, а міграційна ситуація в Україні є сьогодні стабільною, країна перебуває у стані нової міграційної рівноваги, до якої вона йшла упродовж 18 років; основними причинами, які могли б спонукати українців виїхати з населеного пункту, де вони проживають, були шкідливі для здоров'я екологічні умови й бажання знайти нове місце роботи (у 2000 р. відповідно 15,4% та 18,0%, а у 2010 р. відповідно 16,7% та 19,9%), решта причин згадується набагато рідше; залежно від міграційної активності причинами повернення трудових мігрантів є: стан здоров'я, звільнення у зв'язку із завершенням контракту або дозволу на перебування в країні, низькі заробітки, непривабливість життя за кордоном, наполягання сім'ї на поверненні, намір відкрити свою справу на батьківщині, сімейні обставини.

У дослідженні І. Прибиткової оцінювався також вплив фінансово-економічної кризи на формування стратегій виживання населення: 18% українського населення вважає ринкові відносини

[900]Прибиткова І. Сучасні міграційні процеси в Україні [Електронний ресурс] / І.Прибиткова. – Режим доступу : http://novisa.com.ua/analitic/sychasni-migraciini-procesi-v-ykraini/ua

природним способом життєдіяльності; 46,4% розглядають можливість реалізувати підприємницьку ініціативу (створення приватних підприємств, заняття бізнесом, фермерство); всього 7,4% орієнтується на самозайнятість; зайняті у власному сімейному бізнесі 2% респондентів. Значним підприємницьким ресурсом можна розглядати трудових емігрантів, які (як переважаючу) обирають стратегію самозайнятості та сприяння розвитку власного сімейного бізнесу. Тривожною тенденцією є невідповідність набутої спеціальності українців та фактичного працевлаштування. Причинами цього є низький рівень заробітної плати (30,8%) або перенасиченість ринку працівниками однакової спеціальності (34,6%).

За прогнозами аналітиків Міжнародної Організації Праці (МОП), за 2009-2010 роки Україну покинуло на 5 % менше науковців, ніж за 2008 рік, але в 2011 році ця цифра може збільшитися до 8 %[901]. За наступні 5-10 років країни СНД можуть втратити 30-40 % талановитих студентів, лише 2010 року з країн СНД за кордон за програмами грантів та стипендій виїхало на третину більше студентів та аспірантів, ніж у попередні роки (бюджет США на 2011 р. передбачає виділення 11 мільярдів доларів для студентів, зацікавлених продовжувати працювати в країні).

У табл. 5.12 нами узагальнені можливості та загрози для розвитку міст за моделлю «Комфортне місто», які формують демографічні чинники зовнішнього середовища (більш широкий перелік можливостей та загроз запропоновано в Додатку Л.7).

Таблиця 5.12

Можливості та загрози для розвитку міст за моделлю «Комфортне місто», які сформовані демографічними чинниками зовнішнього середовища

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Омолодження населення міста та осучаснення економічних та соціальних процесів у місті. - Формування концепції «Місто, дружнє для всіх» – для дітей, для студентів, населення старших вікових категорій, провінціалів. - Підвищення національної та культурної різноманітності населення міста. - Формування передумов зростання середнього класу як основи зростання міської економіки нового типу. - Створення умов для комфорту активних громадян. - Активізація гендерних процесів у місті, залучення жінок до міських проектів та процесів міського управління.	- Зниження людського потенціалу міста за рахунок перерозподілу населення між периферією та центром у межах країни та перетікання населення міста в більш комфортні міста. - Старіння населення, у тому числі висококваліфікованих кадрів, що може принципово вплинути на кадровий потенціал міста та на структуру витрат місцевого бюджету. - Орієнтація міських програм на соціально незахищені верстви населення через страх місцевих органів влади втратити стійку соціальну базу, яка пов'язана з виборчим процесом. - Розгортання міжнаціональних, міжетнічних конфліктів, конфліктів між сільським та міським населенням через міграційні процеси.

[901] Доповідь МОП «Гідна праця: профіль України». [Електронний документ]. – Режим доступу http://www.fpsu.org.ua/images/urainienne_lr.pdf

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Зростання потреби у фахівцях сервісної економіки та зміни структури спеціальностей ВНЗ міста. - Формування гармонійних взаємозв'язків та партнерської взаємодії міста та передмість. - Розвиток мережі соціальної адаптації та партнерства для різних вікових категорій з метою зниження індивідуалізації міських жителів (клуби за інтересами, міська соціальна мережа, клуби знайомств тощо) - Розвиток мережі позаурочної зайнятості для школярів та студентів.	- Перевантаженість міста внаслідок нерозвиненості міської соціальної інфраструктури. - Зменшення середнього класу як основи стійкого розвитку міста, області, країни. - Зниження рівня освіченості населення віком від 25 до 35 років. - Посилення тенденцій сприйняття України як постачальника дешевих освіти та робочої сили. - Зниження мотивації у працівників вітчизняних підприємств через перекладання на них турботи про соціальний захист сімей, пенсіонерів, дітей емігрантів.

Можливості та загрози для розвитку міст, які формуються соціально-демографічними чинниками зовнішнього середовища, необхідно враховувати при формуванні міської політики розвитку людських ресурсів, яка, використовуючи визначення Л. Семів[902], повинна представляти собою цілісну систему нормативно-правових, соціально-економічних методів, організаційних форм і заходів, спрямованих на всебічне формування і використання людських ресурсів конкретного міста в умовах економіки знань.

5.3.5. Соціально-культурні чинники

Соціально-культурні чинники визначають такі поняття, як соціальні класи, соціальні групи, культура, субкультура, цінності, рівень світового, національного та регіонального культурного впливу, рівень освіти, креативність міста. Маркетингові аналітики більшості міст світу визначають цю групу чинників як надзвичайно важливу. Причому переважно ці чинники не настільки швидко змінюються в часі як попередні групи, тому їх аналіз можна робити на тривалу перспективу. С. Вовканич[903] у своїй концепції духовно-інформаційної мобільності нації наголошує на необхідності збереження історичної пам'яті, духовності, національної свідомості, культурних традицій взагалі, що передаються через сім'ю, школу, релігію. Більшість європейських міст формують свій турпродукт на основі історичної та культурної спадщини.

Аналіз культурних особливостей відносин між поколіннями, релігійні чинники, звички та традиції здатний визначати деякі ключові моменти маркетингових муніципальних стратегій та значно зміцнювати розробки в цій сфері. М. Смолень[904] вплив культури на розвиток міста характеризує наступним чином: на ринок праці –

[902] Семів Л. К. Регіональна політика: людський вимір: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2004. – С.61-62.
[903] Вовканич С. Інноваційний розвиток України як стратегія реалізації національної ідеї / С. Вовканич, Х. Коспистянська, С. Цапок // Регіональна економіка. – 1999. – № 2. – С.41.
[904] Smoleń M. Przemysły kultury. Wpływ na rozwoj miast. – Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagellońskiego, 2003. – S. 70-71.

шляхом створення місць праці в публічних установах культури, неприбуткових організаціях, культурній індустрії; на інші галузі економіки – шляхом створення продуктів і, таким чином, опосередкований вплив на ринок праці шляхом створення місць праці в секторах, пов'язаних з культурою (культурний туризм, освіта і т.д.); на місцевий бюджет – через зростання доходів безпосередньо від продажу продуктів і послуг сфери культури на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також через податки з організацій і осіб, які працюють у сфері культури, податки з організацій і осіб, які працюють в інших сферах (культурний туризм, торгівля, громадський транспорт тощо); на інвестиційний ринок – завдяки притягуванню інвесторів; на відродження міської території та промислових об'єктів; на створення позитивного іміджу міста і його маркетингових комунікацій; на здатність міста притягувати та утримувати креативні, висококваліфіковані кадри; на привабливість міста як місця проживання; на боротьбу з міськими соціальними патологіями, зокрема, укріплення суспільних зв'язків, зниження відчуттям самотності тощо.

Місто Чернівці знаходиться за 40 км від україно-румунського кордону, а отже, на його культурне середовище значний вплив здійснює культура сусідньої держави, периферійне розміщення міста по відношенню до столиці також надає зовнішній відтінок «провінційності» Чернівцям при досить високій самооцінці чернівчанами свого міста в політичному, культурному, освітньому та науковому розвитку країни, історичний розвиток області, пов'язаний з владарюванням на її території багатьох держав, визначає унікальність мультикультурного середовища, яке формує і можливості, і загрози.

Один з російських дослідників розвитку периферійних спільнот постіндустріального суспільства О. Пілясов[905] зазначає, що зміна характеру домінуючих зв'язків з осі «місто – село» на вісь «центр – периферія» тягне за собою зміну цінностей: від колишньої престижності міського способу життя до нової престижності «центрального» способу життя, при якому є доступ до всіх ключових послуг та до потоків нового знання та інформації. Нові цінності формуються під впливом нової чіткої потреби, коли різко змінюються співвідношення цін, пріоритетів, створюються нові інститути. Виникнення нових цінностей проявляється в процесі

[905]Пилясов А. Сообщества северной периферии на этапе постиндустриальной трансформации [Електронний ресурс] / А. Пилясов. – Режим доступу : council.gov.ru/files/journalsf/item/20071011114139.pdf

трансформації конкретних матеріальних активів; зміні конфігурації дорожніх мереж, виникненні нових архітектурних форм, технологій, інших атрибутів Духовної та матеріальної культури. У постіндустріальну епоху підносяться цінності культурного різноманіття, самобутності, творчості, традиційного знання, ремесла. Вони стають чинником економічного розвитку, саморозвитку місцевих спільнот. Абсолютно несподівану економічну роль знаходить дитяча творчість, новаторська та конструктивна, для подальшої матеріалізації у дорослих проектах розвитку периферії. Деякі міста тепер розвиваються в концепції «Місто, комфортне для дітей». На наш погляд, для міста Чернівців більш цікавою є концепція «Місто, дружнє до студентів».

Ще одним соціально-культурним чинником розвитку населених пунктів є зміна гендерних ролей. Жінки середніх років (як правило, виховують дітей-підлітків), які не так жорстко прив'язані до виробничих колективів як чоловіки, при закритті базових підприємств (у Чернівцях підприємства електронної та оборонної промисловості – «Кварц», «Гравітон», «Електронмаш») стають лідерами економічного відродження громади. Керівники практично усіх успішних підприємств міста Чернівців є жінками (АТВТ «Трембіта», ЗАТ «Арніка» та інших). «Пластичність периферійної спільноти забезпечує поєднання зростаючої ролі жіночої зайнятості, зміцнення місцевого сектора соціальних послуг (освіти, охорони здоров'я, культури) та якості активів соціальної сфери (непромактивів)»[906], зміна індустріальної економіки на постіндустріальну формує загрози для зайнятості чоловіків (промислове виробництво групи А визначало першість чоловічої зайнятості та підсобну роль жінки) та відкриває можливості для жінок: сервісна, бюджетна сфера, легка та харчова промисловість постіндустріальної економіки, передбачає однакове значення чоловічої та жіночої зайнятості. Крім того, жінки є більш активними в міграційних процесах, легше змінюють місце проживання з метою пошуку роботи (сумні дані регіональної та загальнодержавної статистики підтверджують домінування жінок у міграційних потоках), отримання освіти, оволодіння новою професією, сімейного облаштування, зберігаючи при цьому колишні зв'язки (сім'я, родичі, друзі, колишні колеги), а у випадку повернення претендують на активну роль у розвитку сім'ї та міської спільноти.

[906] Пилясов А. Сообщества северной периферии на этапе постиндустриальной трансформации [Електронний ресурс] / А. Пилясов. – Режим доступу : council.gov.ru/files/journalsf/item/20071011114139.pdf

Окрім гендерних, міжсекторальних перетоків (від промисловості до сервісу), у структурі місцевої зайнятості змінюється природа самого робочого місця, в яке привноситься більше знань, комунікацій, мобільності, креативності, гнучкості, актуалізуються зв'язки освітніх закладів та працедавців, з'являється можливість включитися в економічні та соціальні процеси, пов'язані з реалізацією концепції освіти протягом життя, розвитком дистанційних форм навчання, підвищенням професійного рівня. Освіта концептуально визначає потенційні можливості розвитку міста, посилює людський ресурс, формує креативний клас міських жителів. Якісна міська та регіональна система освіти, формуючи та визначаючи конкурентні позиції території, передбачає зміну ставлення до освіти: «від розуміння її як напрямку витрачання коштів до категорії «довготермінові інвестиції» з наголосом на майбутню віддачу»[907]. У Додатку Л.8 презентовано витяг зі звіту дослідження креативного потенціалу міста Чернівців здійсненого під керівництвом автора.

Система освіти в місті, з одного боку, формується під впливом світових та загальнонаціональних тенденцій, з іншого, управляється, контролюється та фінансується місцевою владою. Тобто є зобов'язання безумовного виконання поставлених центральними органами державної влади стратегічних напрямків розвитку освіти. Є можливість покращення інфраструктури освітніх закладів, що прямо впливає на їх якість та визначає конкурентноспроможність міста на ринку освітніх послуг. О. Пілясов визначає низку можливостей міста в цій сфері, які спрямовані на підпорядкування цілям навчання всіх гравців місцевої економіки: корпоративних структур, які повинні передбачити блок навчання для місцевих жителів при здійненні будь-якого ресурсного проекту; некомерційних організацій, які пропонують волонтерські проекти та програми навчання для місцевих жителів; господарські структури у сфері ремісництва та народних промислів, які повинні сформувати систему майстер-класів для дітей, молоді, пенсіонерів, жінок; структури регіональної та муніципальної влади, які повинні формувати професійні програми для працівників бюджетної сфери, а стандартні цільові програми повинні включати освітні блоки.

Розробляючи стратегію міста Чернівців, треба врахувати, що

[907] Нємцева І.А. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України: дис. к.е.н. : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І.А.Нємцева. – 2011. – С.95.

сьогодні найбільш перспективними ринковими нішами є академічна та професійна. Місто повинно сформувати свою унікальну пропозицію на ринку освітніх послуг ВНЗ та на ринку професійної освіти, відновивши мережу професійно-освітніх училищ, адже рівень освіти та професійний рівень трудових ресурсів більшою мірою визначає темпи економічного зростання, ніж просто показники охоплення освітою, якими ми так хизуємося в Індексі людського розвитку. У табл. 5.13 узагальнені можливості та загрози, що формуються соціально-культурними чинникам і які впливають на реалізацію моделі «Комфортне місто» (більш широкий перелік запропоновано в Додатку Л.9).

Таблиця 5.13

Можливості та загрози для розвитку міст, які сформовані соціально-культурними чинниками зовнішнього середовища

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Формування толерантного міського середовища, яке з одного боку, є привабливим для творчих людей, талановитих мігрантів, а з іншого боку, саме володіє високою здатністю до прийняття інновацій та інтелектуального зростання. - Створення іміджу комфортного, креативного міста. - Реалізація концепції освіти протягом життя, розвиток дистанційних форм навчання, формування системи навчання для дітей, молоді, пенсіонерів, жінок. - Формування компактного міста, з комплексним облаштуванням та реконструкцією освоєних територій, активізація функцій центральних районів міста. - Розвиток індустрії гостинності та індустрії розваг. - Підвищення здатності міста притягувати та утримувати креативні, висококваліфіковані кадри. - Формування унікального багатонаціонального міста, створення специфічної субкультури. - Зростання попиту на продукти економіки вражень: шоу, флеш-моби, ігри, розваги, масові дійства. - Залучення в місто культурної «мега-події». - Формування комфортних психологічних та культурних умов для здобуття/підкріплення академічного статусу міста. - Підтримання / збереження традиційних технологій / ремесел.	- Наростання конкуренції між містами за ключові місця в ланцюгу освоєння та розповсюдження культурних нововведень. - Відсутність ідеологічних установок та патріотичного ставленням до міста у значної частини громадян. - Інертність та пасивність населення, переважання пасивних споживацьких настроїв, відстороненість населення міста від розуміння та вирішення міських проблем. - Гендерна заангажованість, відсутність місцевої політики залучення жінок до вирішення міських проблем. - Асиметрія економічного, культурного та освітнього розвитку міста в результаті неузгодженості економічної, культурної та освітньої політики. - Руйнування пам'ятників та унікальних архітектурних ансамблів у місті. - Декларативність молодіжної політики у сфері культури, дозвілля та спорту. - Нерівність доступу до освіти залежно від матеріального становища сім'ї, соціального статусу батьків, місця і регіону проживання, у зв'язку з мовними обмеженнями - Низький освітній, пізнавальний та інтелектуальний рівень міських досугових програм та подій. - Втрата привабливості міста для нових поколінь. - Переважання мононаціональних тенденцій. - Національна безпека у зв'язку зі зниженням рівня освіченості громадян. - Зниження витрат на події та культурно-розважальні заходи міста.

Приступаючи до здійснення своєї нової стратегії в секторі освіти на наступне десятиліття, Група організацій Всесвітнього банку заявляє про важливість отримання більш якісних знань, оскільки економічне зростання, ефективніший розвиток та істотне

скорочення бідності залежать від набутих учнями знань і навичок, а не від кількості років, проведених за партою. У новій стратегії йде мова про те, що «хоча диплом і відкриває двері для отримання роботи, саме професійні навички працівника визначають продуктивність праці та здатність адаптуватися до нових технологій та можливостей. Знання і навички також допомагають людині вести здоровий та повноцінний спосіб життя, мати сім'ю, члени якої здобули освіту, і брати участь у житті своєї громади як громадянин і виборець»[908].

5.3.6. Науково-технічні чинники

Науково-технічні чинники впливають на муніципальне управління, здійснюючи безпосередній вплив на всі елементи маркетингового комплексу міст. Останнім часом посилюють свої позиції стосовно впливу на внутрішнє середовище міста завдяки переходу до інформаційного суспільства, де визначальною є знаннєва складова. Наслідки впливу науково-технічних чинників на елементи маркетингового комплексу міста є наступними: розвиток міської інноваційної інфраструктури «відкритого» та «розумного міста»; формування міських програм, заснованих на знаннєвій економіці; формування комфортного інформаційно-комунікаційного середовища; формування інтегрованих міських маркетингових комунікацій на основі сучасних засобів комунікацій (Інтернет, соціальні мережі, технічні засоби реклами, SMS-технології тощо); скорочення термінів реалізації та оптимізація планування муніципального маркетингового середовища; зниження витрат на планування, прогнозування, маркетингові дослідження та впровадження інструментів муніципального маркетингу.

Експерти корпорації IBM опублікували першу доповідь із серії IBM Global Chief Marketing Officer Study (IBM CMO Study)[909], присвячену тому, як провідні керівники з маркетингу ключових компаній оцінюють сучасні тенденції. В цілому результати опитування[910] вказують на чотири ключові проблеми, які вплинуть і

[908] Получение учащимися новых профессиональных навыков и более качественных знаний – важнейшее условие успеха в условиях глобальной экономики. // Информационный бюлетень. – 2011. – №:/414/HDN. [Електронний ресурс] . – Режим доступу : www.worldbank.org/educationstrategy2020

[909] Исследование IBM: маркетологи недостаточно подготовлены к новым вызовам эпохи цифровых коммуникаций [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://gtmarket.ru/news/media-advertising-marketing/2011/10/18/3669

[910] Результати звіту про дослідження базуються на матеріалах серії особистих інтерв'ю, проведених з лютого по червень 2011 року, в яких взяли участь 1734 директорів з маркетингу організацій приватного сектора економіки з 64 країн світу та 19 економічних галузей, з метою кращого розуміння їх цілей та завдань, а також проблеми, з якими вони стикаються. Серед респондентів були представники різних організацій від

на розвиток міст загалом, і на якість системи муніципального маркетингу: вибухове зростання обсягів даних веде до зростання обсягів та різноманітності форматів нових цифрових джерел; активізація соціальних платформ дозволяє будь-якому користувачеві стати видавцем, промовцем та критиком; зростання числа нових маркетингових каналів та пристроїв, від смартфонів до планшетних комп'ютерів швидко стає одним з пріоритетних чинників, що впливають на роботу фахівців різних сфер, у першу чергу маркетологів; зміна демографічної картини, прихід молодого покоління з іншими звичками та традиціями доступу до інформації та формами споживання змінюють обличчя ринку.

Указані тенденції підтверджуються наступними статистичними даними: сьогодні проникнення Інтернету в середньому по всіх країнах світу складає близько 29%, а до 2015 року воно досягне 39%; у 2011 році глобальні рекламні витрати на рекламу в Інтернеті складуть $ 80 млрд., в 2015 році $ 132 млрд.; прогнозоване зростання числа інтернет-користувачів – 10%; щодня створюється 2,5 трильйони байт даних. 90% усіх сьогоднішніх даних у світі було створено тільки за два минулі роки, соціальна мережа Facebook налічує понад 750 мільйонів активних користувачів, та кожен користувач розміщує в середньому 90 одиниць контенту в місяць; користувачі Twitter створюють близько 140 мільйонів твітів в день; на YouTube 490 мільйонів користувачів викладають більший відеоконтент за 60-денний період, ніж три головні телевізійні мережі США створили за 60 років; 56% опитаних маркетологів розглядають соціальні медіа як ключовий канал взаємодії, проте використання та систематизація цінної споживчої інформації з неструктурованих даних, які генерують потенційні та існуючі клієнти, все ще залишається проблемою; відповідно до прогнозів обсяг мобільної комерції досягне 31 мільярда доларів до 2016 року, що відповідає показнику складного річного темпу зростання в 39% за період з 2011 до 2016 року; місткість світового ринку планшетних комп'ютерів, як очікується, складе майже 70 мільйонів одиниць продукції до кінця цього року і зросте до 294 мільйонів одиниць до 2015 року; фондові котирування найбільшої компанії соціальних ігор Zynga перевищують котирування компанії Electronic Arts; більшість українських компаній планують збільшити бюджет на Інтернет-просування

підприємств місцевого рівня до 48 компаній з рейтингового списку ТОП-100 глобальних брендів 2010 року за версією Interbrand.

(70%) та програми лояльності (40%), найбільш необхідним напрямком у короткотерміновій системній освіті був зазначений «Інтернет-маркетинг» (45,8%)[911].

В Україні онлайн та мобільні пристрої поступово стають популярними медіаканалами. Так, кількість інтернет-користувачів перевищує 38% від усього населення країни, кількість користувачів мобільного зв'язку (мобільними телефонами) – 89,8% (табл. 5.14).

Таблиця 5.14

Чисельність користувачів Інтернету та користувачів мобільного зв'язку у країнах Східної Європи, 2010 р.

Країна	Користувачі Інтернету	Користувачі мобільного зв'язку	Вік користу-вачів	Країна	Користувачі Інтернету	Користувачі мобільного зв'язку	Вік користу-вачів
Естонія	70,2%	93,1%	18+	Словакія	40,3%	70,0%	Усі
Латвія	58,2%	92,2%	18-74	Росія	41,9%	86,7%	18-79
Литва	53,0%	93,0%	15-74	Туреччина	26,0%	80,9%	15+
Польща	52,4%	81%	15+	Україна	38,4%	89,8%	12-65

Джерело: складено автором за [912]

Серед перелічених тенденцій окремо необхідно відзначити блоги, формування яких за принципом постійного оновлення інформації, оптимізації за ключовими словами, тематичною актуальністю дозволяє істотно збільшити ранжирування міських web-ресурсів. Важливим у блогерстві, як і в існуючих соціальних мережах, є позиціонування не тільки міста загалом, а професіоналів, конкретних осіб – визначних громадських діячів, міського голову, науковців, артистів, народних майстрів, дизайнерів, молодіжних лідерів («Міська громада довіряє цим людям»). У цілому для успішного ефективного використання соціальних мереж у муніципальному маркетингу необхідна розробка ефективної маркетингової стратегії, яка дозволить об'єднати маркетингові зусилля міста в певну структуровану і чітку послідовність дій.

Після свого виникнення у 1995 році соціальні медіа пройшли значну еволюцію і нині є величезним конгломератом найрізноманітніших сервісів та ресурсів. У Додатку Л.10 запропоновано класифікацію інтерактивних Інтернет-сервісів, які базуються на концепції Web 2.0 одного з провідних експертів та ідеологів Web 2.0 Тіма О'Рейлі[913].

---

[911] Тенденции развития маркетинга в Украине, 2008 – 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.slideshare.net/drodenko/3-3445655 [Заголовок з екрану]

[912] Исследование Global Media Intelligence 2011: Мобильные устройства меняют медиаландшафт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://gtmarket.ru/blog/zenithoptimedia/2011/10/26/3695

[913] Гнатюк С. «Нові ідентичності» в Україні та світі: підстави формування, концепції, прогнози. Аналітична записка [Електронний ресурс] / С.Гнатюк. – Режим доступу : http://www.niss.gov.ua/articles/534/

Водночас інформатизація суспільства несе ряд загроз. О. Бойко-Бойчук[914] наводить результати зарубіжних досліджень тенденцій та проблем, пов'язаних з розвитком ЗМІ [915]. Зокрема, до негативних впливів можна віднести: зростання впливу розважальних ЗМІ на молодь; зменшення вагомості традиційних джерел впливу – родини, суспільства, релігії тощо; прищеплення індивідуалізму та персоналізму на противагу колективізму та соціальності; плутанину, «безладдя» у цінностях, що прищеплюються (втрачається розуміння «доброго» та «поганого» принципів побудови людських відносин); стирання (розвиток) межі між рекламою та самою програмою, реклама інтегрується в контекст повідомлень; викривлення відчуття реальності – зростання «розриву» між сформованим очікуванням та реальністю; створення культури «гламурності» та «постійного свята»; створення згубних або неправдивих стереотипів, пропаганда нетерпимості або індиферентності; підкреслення банального або тривіального зниження значення освіти, творчості, культури; установлення правила для молоді: менше думати самостійно, більше покладатись на правила, встановлені «медіа-світом».

У п.4.5 ми вже вказували на значення мобільного зв'язку та соціальних мереж в організації масових акцій, «флешмобів»[916], у тому числі актів громадської непокори. Власний досвід спілкування автора з жителями Греції засвідчує, що ідея акції протесту, яка виникла в організаторів увечері, завдяки соціальним медіа та SMS-розсилки може бути реалізована вже вранці. За даними аналітичної записки[917] відділу досліджень інформаційного суспільства та інформаційних стратегій Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД) усі учасники заворушень у Великобританії активно використовували громадські медіа, причому популярні соціальні мережі (Facebook та Twitter) більшою мірою стали в

[914] Бойко-Бойчук О.В. Світові тенденції розвитку міст: міжнародний досвід [Електронний ресурс] /О.В. Бойко-Бойчук. . – Режим доступу : http://www.academy.gov.ua/ej6/txts/07bovmmd.htm. 10.

[915] Media Around the World: An Overview of Trends & Issues. InterMedia Survey Institute, for UNICEF. – Rio de Janeiro, April 2004. – 43 p.

[916] Флешмо́б (також флеш моб і флеш-моб, англ. flash mob – «спалахуючий натовп», flash – спалах, mob – натовп) – це заздалегідь спланована масова акція, зазвичай організована через Інтернет або інші сучасні засоби комунікації, у якій велика кількість людей оперативно збирається у громадському місці, протягом декількох хвилин виконує заздалегідь узгоджені дії (сценарій) і потім швидко розходиться. Явище флешмоба почалося після того, як у жовтні 2002 р. вийшла книга соціолога Говарда Рейнгольда (en:Howard Rheingold) «Розумний натовп: наступна соціальна революція» (англ. Smart Mobs: The Next Social Revolution), у якій автор пророкував, що люди будуть використовувати нові комунікаційні технології (Інтернет, стільникові телефони) для самоорганізації. У червні 2003 р. Роб Зазуета із Сан-Франциско, прочитавши Рейнгольда, створив сайт flocksmart.com, на якому перші мобери стали домовлятися про збори.

[917] Дубов Д. Мобільний зв''язок та соціальні мережі під час «BlackBerry-бунту» у Великобританії [Електронний ресурс] / Д. Дубов. – Режим доступу : http://www.niss.gov.ua/articles/553/

нагоді поліції та тим громадянам, які намагались самоорганізуватись для протидії мародерам. Незважаючи на начебто стихійність заворушень, мародери для координації своїх дій та швидкого перегрупування активно використовували мобільні телефони BlackBerry (фірми RIM)[918], а також соціальні мережі Twitter та Facebook. Завдяки можливості шифрування, анонімності та швидкості передачі повідомлень погромникам вдалось ситуативно створити «тіньову соціальну мережу», до якої не мали доступу правоохоронні органи: погромники здійснювали масові розсилки із вказуванням конкретних точок знаходження поліцейських груп, адресу для зустрічей та координат скупчення хуліганських груп. Привертає до себе увагу і те, що під час заворушень традиційні соціальні мережі (передусім Facebook та Twitter) фактично сприяли координації дій тих жителів міст, які намагались або дати відсіч погромникам, або відновлювати вулиці після їх дій. Звертаючи увагу на незвичну в даних протестах роль традиційних соціальних мереж, британські оглядачі зазначають[919], що соціальні мережі, в першу чергу, для середнього класу, більш заможних та освічених верств населення. Відповідно Facebook та Twitter виступили (у даному випадку) швидше як контрреволюційні мережі по відношенню до погромників, допомагаючи поліції у пошуку злочинців та забезпечуючи координацію для тих, хто вирішив об'єднуватись у групи самооборони. 11 серпня 2011 року стало відомо, що в поліції Нью-Йорку створено спеціальний підрозділ, основним завданням якого буде моніторинг соціальних мереж[920]. За прогнозами автора аналітичної записки, найближчим часом у європейських країнах розпочнуться дискусії щодо зміни законодавства по відношенню до громадських медіа та телекомунікаційного обладнання (в напрямку викладення його у більш жорстких редакціях).

У табл. 5.15 узагальнені можливості та загрози, які формують науково-технічні чинники стосовно стратегічного розвитку міста за моделлю «Комфортне місто» (більш широкий перелік чинників в Додатку Л.11).

[918] Саме використання мобільних телефонів BlackBerry (повідомлення BlackBerry Messenger проходять через власні сервери фірми RIM і є практично недосяжними для правоохоронних органів) дало газетну назву заворушенням – «BlackBerry-бунт» (серед інших назв – «шопінг-бунт»).

[919] http://txt4ever.wordpress.com/2011/08/08/blaming-the-messenger-is-bbm-fueling-the-london-riots/ (запозичено із названої аналітичної записки НІСД)

[920] http://www.securitylab.ru/news/406755.php (дані запозичено із названої аналітичної записки НІСД)

Таблиця 5.15

Можливості та загрози для розвитку міст за моделлю «Комфортне місто», які сформовані науково-технічними чинниками зовнішнього середовища

Можливості	Загрози
- Сучасні логістичні та комунікаційні технології дозволяють розміщувати управлінські центри в провінційних «комфортних» містах. - Пошук ніші у секторах інформаційної економіки. - Залучення в місто або створення важливої наукової події (виставки, симпозіуму, конференції, форуму). - Зміна каналів і пристроїв для просування міста на користь цифрових технологій. - Оволодіння менеджерськими, маркетинговими, економічними технологіями представниками органів місцевої влади. - Розвиток соціальних медіа та формування інтегрованих міських маркетингових комунікацій на основі сучасних засобів комунікацій (Інтернет, соціальні мережі, технічні засоби реклами, SMS-технології тощо). - Підвищення свободи створення нових робочих місць завдяки Інтернет-середовищу. - Вирівнювання умов просторової диференціації провінційних та центральних міст. - Створення умов у місті для покращення доступу до інформації (спеціальні зони Wi-Fi, платіжні термінали, інтерактивні туристичні інформаційні стенди), убудованість інформаційних мереж міста в регіональні, національні, світові мережі.	- Декларативна спрямованість процесів формування інноваційної культури в місті та у регіоні. - Низький рівень взаємодії регіональної системи освіти, реальної економіки та муніципального управління. - Низька активність малого бізнесу в інноваційних процесах. - Відсутність досвіду муніципальних органів влади у сфері фінансування, менеджменту та маркетингу інновацій. - Недостатня спрямованість інвестицій на інноваційну модель розвитку. - Асиметричний розвиток міської економіки та інформаційного простору. - Використання впливу соціальних мереж, порталів на маніпулювання громадською свідомістю. - Переважання розважально-споживацького формату над інформаційно-пізнавальним в українському Інтернет-контенті. - Зниження конкурентноспроможності та гнучкості в реакції на впровадження нових технологій у міське середовище та муніципальне управління. - Створення у користувачів Інтернет-мережі згубних або неправдивих стереотипів, пропаганда нетерпимості або індиферентності. - Зростання тенденцій до індивідуалізації та персоналізації городян.

Ігнорування впливу науково-технічних чинників може призвести до серйозних негативних наслідків, серед яких основними є: відставання міста від загальносвітових та загальнонаціональних тенденцій; асиметрія розвитку економіки міста та інформаційного середовища; зниження привабливості міста; зниження ефективності інвестицій, що вже залучені чи будуть залучатись у найближчі періоди часу; зниження конкурентноспроможності та гнучкості в реакції на впровадження нових технологій у маркетингове середовище та муніципальне управління; збільшення витрат та зменшення ефективності муніципальних програм соціально-економічного розвитку; використання впливу соціальних мереж, порталів на маніпулювання громадською свідомістю з боку політичних та екстремістських груп.

Здатність міста виробляти та споживати інновації визначає життєстійкість міста в XXI столітті, виграють ті міста, які передбачають зміни, а не пристосовуються до них. Запорукою

успіху, показником його інноваційності та креативності є критична маса творчих ідей у всіх сферах діяльності – в муніципальному управлінні, бізнесі, науці, мистецтві. Міста прагнуть до максимальної внутрішньої різноманітності, що стимулює комунікативну атом-сферу, інтенсифікує спілкування людей, формує творчі колективи, розширює можливість для творчості та розробки нових ідей. Більшість сучасних міст реалізують програми економічного стимулювання свого розвитку, головна мета яких активізація інноваційних секторів економіки, формування інноваційного міського середовище. Досягається це копіткою та цілеспрямованою роботою з людьми, простором, інфраструктурою та інформацією, а інноваційний процес при цьому має швидше «соціальну, ніж технологічну природу, орієнтований на сприятливе середовище, включений до місцевого співтовариства, залежить від його творчих представників та їх комунікацій один з одним, має завжди значну місцеву, територіальну специфіку»[921].

5.3.7. Природно-географічні чинники

Природно-географічне розташування, територіальна структура та її особливості, близькість до регіональних центрів та транспортних артерій багатьма вченими розцінюється як один із основних чинників конкурентноспроможності території, що є однією з тем дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних учених (див. п. 2.3). Ми також підкреслюємо, що переваги геопросторового розташування є вагомим чинником конкурентних переваг міста, що супроводжується явищем так званої територіальної конкуренції. Природні зовнішні чинники впливу макросередовища формують природний потенціал території. Очевидно, що ці чинники є особливими для певної території, і при плануванні їх впливу необхідно оцінювати такі показники, як наявність територій з обмеженими ресурсами розвитку (гірські, заболочені території), площу водойм, лісів, наявність корисних копалин та інших ресурсів. До природних чинників необхідно також відносити клімат, географічне розташування міста відносно близько до регіональних та національних економічних центрів, до кордонів, транспортних і водних артерій. Периферійне розташування може звести нанівець всі програми соціально-

[921] Российские и мировые тенденции и тренды в сфере развития городов, агломераций и регионов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://glava.perm.ru/upload/pages/1005/Rossijskije_i_mirovyje_tendencii_i_trendy_v_sfere_razvitija_gor.pdf

економічного розвитку міста. Тому необхідно формувати такі правила і норми міського життя, при яких на території міста розміщуються виробництво, бізнес та сервіси, які збільшують привабливість і конкурентно-спроможність території, підвищує її капіталізацію, оскільки приваблює населення, відвідувачів, підприємницький та інвестиційний капітали. Нам імпонує єдність підходу науковців та практиків до Концепції просторового розвитку міста Новосибірська та стратегії його розвитку, який базується на виділенні «на карті міста» спеціальних зон та вузлів розвитку (вже оформлених та потенційних), які за рахунок постійного припливу інвестицій збільшують привабливість цих місць і зон і здійснюють вузлову і точкову капіталізацію території[922]. Такі вузли та точки зростання необхідно перетворювати на «локомотиви розвитку» міста. У такому разі об'єктами управління стає не просто вся територія міста, на підтримку і розвиток якої завжди не вистачає ресурсів, а конкретні точки і планувальні зони. Точніше, до конкретної планувальної зони необхідно застосовувати і конкретну містобудівну політику.

Географічна близькість до Європейського Союзу є одним з основних конкурентних переваг міста Чернівців та Чернівецької області. Для реалізація потенціалу ділового співробітництва можна виділити низку проектних напрямків, кожний з яких формує і можливості та загрози:

1. Розширює можливості та є носієм загроз формування системи транспортно-логістичних вузлів України та ЄС. Чернівецька область та м. Чернівці є однією з принципових транспортно-логістичних точок України при формуванні міжнародної системи транспортно-логістичних вузлів України та ЄС. У зоні впливу міста Чернівців сформовано та продовжують розвиватися опорно-логістичні каркаси «Україна – Румунія – ЄС», «Україна – Молдова», «Україна – Польща – ЄС». З погляду транспортної логістики Чернівецька область має можливість претендувати на активну роль завдяки міжнародним на національним автомагістралям (європейський автомобільний маршрут Е 85[923], міжнародна автомагістраль М-19, національні

[922] Воронов Ю.П. Концепция пространственного развития современного города (на примере г.Новосибирска) / Ю.П.Воронов, С.А.Заусаев, С.А.Смирнов // Вестник НГУЭУ. – 2008. – № 1. – С.11-59.

[923] Європейський автомобільний маршрут Е 85 (European route E 85) – 2300 км: Клайпеда – Каунас – Вільнюс – Ліда – Слонім – Кобрин – Луцьк – Дубно – Тернопіль – Чернівці – Сірет – Сучава – Роман – Бакеу – Мерешесті – Базеу – Урзічені – Бухарест – Джурджу – Русе – Бяла – Велико Тирново – Стара Загора – Хасково – Свілеград – Ормен – Кастаньяс – Дідімотіхон – Александруполіс. В Україні починається на кордоні з Білоруссю біля населеного пункту Доманово, Волинська область. Далі, співпадаючи з маршрутом

автомобільні дороги – Н 03 та Н 10), включенням до Європейського транспортного коридору, «Балтійське море – Чорне море»[924]; міжнародній залізничній магістралі, пропускним пунктам «Тереблече», «Мамалига», «Кельменці»[925], хоча недостатність існуючих потужностей прикордонних служб[926], обмеженість та застарілість дорожньої інфраструктури, наявність в Чернівецькій області всього 13 км доріг І категорії[927] є загрозою розвитку міжнародної торгівлі та логістичним намірам міста та області. Єдине в регіоні літовище, що приймає регулярні пасажирські рейси, – міжнародний аеропорт «Чернівці» – наразі обслуговує дуже незначний, навіть за українськими мірками, пасажиропотік. З огляду на близькість Чернівців до ЄС та беручи до уваги здебільшого «бюджетну» туристичну інфраструктуру регіону, перспективною видається робота із залучення до внутрішньо-українських та міжнародних перевезень до і з Чернівців «бюджетних» авіаперевізників (law-cost airlines).

Гострішим є питання стосовно можливостей міста Чернівців реалізувати розподільчу функцію в довготерміновій перспективі, тобто чи зможуть вони стати транспортно-логістичним субцентром, адже елементи розподільчої логістики можуть бути розміщені і на території республіки Румунії. За даними СВ Richard Ellis[928], пропозиція сучасних складських площ у Румунії наближається до 1

міжнародної автомагістралі М-19, слідує через Ковель, Луцьк, Дубно, Кременець, Чернівці та закінчується на пропускному пункті Тереблече (Чернівецька область) на кордоні з Румунією.

[924] У 2013 році у Чернівецькій області відновлять будівництво об'їзної дороги, яка проходить від Сучави через Чернівці, Кіцмань, Тернопіль, Львів і має бути включена до Європейського транспортного коридору «Балтійське море – Чорне море». З цією метою ведуться перемовини з країнами Європейського союзу і Сполученими Штатами Америки, сьогодні вже є попередня згода на фінансування дороги.

[925] Найважливіші стратегічні експортні коридори знаходяться у поганому стані і працюють з максимальною потужністю внаслідок постійного зростання комерційних перевезень. Проблеми величезних черг комерційних транспорту та транспорту туристів на митному пункті «Порубне» навіть зумовили декілька зустрічей вищих регіональних керівних осіб обох країн.

[926] За інформацією Меморандуму з економічного розвитку Світового Банку «Стратегічний вибір щодо прискорення та підтримки зростання в Україні», так зване «єдине вікно» для здійснення прикордонних формальностей працює неефективно, працює інакше, ніж за міжнародними стандартами, створеними Центром сприяння торгівлі та електронного бізнесу 00Н (UN/CEFACT). Воно просто є офісом у пунктах перетину кордону, де в одному місці розміщено більшість відомств, але залишається процедура розгляду документів кожним відомством. Існує значний потенціал для зменшення проявів бюрократизму в існуючій системі шляхом збільшення кола повноважень Митної служби. Крім того, потрібна зміна системи здійснення контролю заміна 100% сканування вантажів на відповідну систему обстеження з урахуванням чинників ризику.

[927] Протяжність мережі автомобільних доріг України становить 169,400 км або 281 км на 1000 кв. км і відповідає одному з найнижчих показників щільності дорожньої мережі в Європі. Лише 280 км доріг відповідає стандартам транс'європейських транспортних мереж ЄС TEN. Середній рівень фінансування технічного обслуговування та ремонту національної мережі автомобільних доріг за останні п'ять років становив приблизно 0,5 % ВВП, тоді як у більшості країн витрати на технічне обслуговування та ремонт доріг втричі вищі від цього рівня. Усі ці проблеми разом із слабкою регуляторною базою для комерційного транспортного сектора збільшують витрати на переміщення вантажів.

[928] http://www.cbre.com/RU/Pages/default.aspx

млн.м^2, а на 2010 р. заплановано майже 500 000 м^2 якісних складських комплексів. Високий попит на складські площі підтримувався за рахунок розширення існуючих орендарів, серед яких значну частку займають логістичні оператори (OTZ Logistics Group, CEVA Logistics, FM Logistic Romania, ASG Spedition SRL та інші). В Україні бракує складських приміщень та інших логістичних потужностей, а міжнародний досвід показує, що відсутність бізнес-послуг, зокрема, логістики та сприяння, логістичної інфраструктури генерує значні втрати продуктивності[929]. За інформацією Меморандуму з економічного розвитку Світового Банку «Стратегічний вибір щодо прискорення та підтримки зростання в Україні», попит на зберігання вантажів на складах є набагато вищим, ніж постачання існуючих товарних запасів і наявність земельних ділянок під будівництво нових потужностей, особливо у великих міських центрах. Дефіцит потужностей для зберігання вантажів на термоскладах є більш гострим і гальмує обробку продуктів, які вимагають дотримання безперервного холодового ланцюжка від переробки до зберігання (наприклад, сектор переробки продуктів харчування). Частково ці недоліки спричиняють проблеми у сфері земельної політики та надання дозволів на будівництво.

Активність глобальних компаній, розміщених на території Румунії, стосовно перспектив розвитку мережі логістичних центрів достатньо висока[930]. Kaufland (контролюється німецькою групою Lidl & Schartz) вже купив ділянку землі в області Клуж і у 2009 році розпочав будівництво нового центру логістики, і у випадку експансії компанії на ринок України буде його використовувати також і для забезпечення мережі в Івано-Франківській та Закарпатській областях, а отже, ідентичних інвестицій у місцеву економіку України не буде. Так само загрозою для вказаних регіонів є інвестиції розміром € 60-120 млн. уряду Румунії в реконструкцію Міжнародного аеропорту в Клуж-Напока. Будівництво злітно-посадкової смуги довжиною в 3500 м. дасть можливість приймати великі літаки типу B 767-300 ER і складе конкуренцію навіть львівському аеропорту.

Для реалізації можливостей м. Чернівці потребує серйозних

[929] World Bank (2005). «Ukraine Trade Policy Study». Washington DC.

[930] За даними Cushman & Wakefield (http://www.cushwake.be/), у Румунії на різних стадіях будівництва знаходиться 25 торгових центрів сукупною торговельною площею 815 000 кв. м. Крім Будапешта, в якому зосереджено близько третини споруджуваних проектів, активне будівництво торговельної нерухомості спостерігається в таких містах, як Крайова, Сучава та Арад. (http://www.cbre.com/RU/Pages/default.aspx)

інвестицій у розвиток внутрішньоміської інфраструктури, адже, як показав аналіз здійснений нами в п. 5.4, сьогодні місто володіє лише частиною необхідних потужностей і знаходиться на початковій стадії формування ринку логістичних та складських послуг. У місті немає жодного сучасного транспортно-логістичного комплексу, що надає послуги з обробки вантажів прийнятного масштабу, відсутні спеціалізовані складські зони, які надають транспортно-логістичні послуги, ринок складської нерухомості представлений старими складами, розташованими в колишній промисловій зоні (вул. Коломийська, вул. Складська, вул. Хотинська). Пасажирські перевезення також розвинені недостатньо, аеропорт знаходиться на реконструкції, центральний автовокзал розміщений практично в центрі міста, час подорожування залізничним маршрутом «Чернівці-Київ» – 560 км складає від 14 год. 29 хв. до 18 год. 16 хв. через технічні причини, а колишній транспортний коридор через Молдову обмежений митними та прикордонними формальностями. Реалізація можливостей логістичного чинника означає також розширення маршрутної мережі громадського транспорту, створення єдиної диспетчерської служби та розкладу руху усіх видів громадського транспорту, прийняття міської програми підвищення рівня комфорту та якості послуг з перевезення пасажирів тощо.

2. Проекти, засновані на короткому логістичному плечі з ЄС, отриманому Чернівецькою областю завдяки прикордонному розміщенню, дають можливість увійти на європейський ринок через співпрацю з Румунією, Болгарією, Грецією, Італією. Це сприяє позиціонуванню міста та області як привабливого місця для розширення виробництв, що використовують конкурентні переваги з витрат і орієнтовані на збут на європейському ринку (швейна, деревообробка та текстильна промисловість). Приклади в місті та області вже існують (наприклад, АТВТ «Трембіта», ТОВ «Рікка», неофіційний кластер з пошиття весільного вбрання в с. Волока). Вони відкривають гарні перспективи створення різних підприємств такого профілю. Суттєвою передумовою розвитку має стати вдосконалення транспортної мережі, підвищення якості робочої сили та розвиток інформаційних технологій.

Загрозою для міста Чернівців є інвестиційна активність на територіях-конкурентах. За даними огляду ринків Східної Європи Excedea тільки в березні 2010 року анонсовано ряд проектів на території Румунії, які необхідно брати до уваги при формуванні

стратегії розвитку прикордонних територій України загалом та Чернівецької області зокрема. Наприклад, грецька група Valvis Holding планує інвестувати € 13 млн. у проект для будівництва нової лінії розливу мінеральної води (завод у місті Ватра Дорней Сучавського повіту) та розробку нового бренду мінеральної води – Aqua Carpatica. Австрійський виробник Egger Group інвестує € 40 млн. у будівництво нового заводу дерев'яних клеїв у Редеуць Сучавського повіту, що формує загрози для ПАТ «Чернівецький хімзавод».

3. Нові можливості можуть відкрити проекти, засновані на виведенні виробництв з території нових європейських країн Центральної Європи[931], які, приєднавшись до Єдиного європейського ринку, прийняли на себе широке коло зобов'язань щодо приведення технічних норм та стандартів, екологічних вимог, норм соціальної відповідальності та економічного регулювання у відповідність до вимог ЄС. Скасування бар'єрів для переміщення товарів, робочої сили, послуг і капіталів поступово приведе до подорожчання робочої сили, послуг, транспортних та енергетичних витрат, підтягне рівень витрат колишніх соціалістичних країн та радянських республік, що вступили в ЄС, до старих членів ЄС[932]. У цих умовах широке коло виробництв, які не встигли провести докорінну модернізацію, виявиться неконкурентноспроможним. Один з варіантів вирішення питання – це виведення їх із зони юрисдикції ЄС[933] на територію українських прикордонних міста та областей. Такий варіант несе і достатньо багато загроз: нарощення толінгових схем у легкій промисловості[934], виникнення соціальних та виробничих конфліктів, виснаження природних ресурсів, агресивне введення стандартів організаційної культури ТНК.

---

[931] У свій час компанія Нестле перенесла виробництво найбільш традиційних та вигідних ліній з Великобританії до інших Європейських країн у міста Східної Європи та у Росію – Софію, Перм, зруйнувавши таким чином економіку багатьох британських міст, але отримавши при цьому конкурентні переваги з витрат на оплату праці та збут, меншим контроль за якістю та технологічними процесами.

[932] Вже зараз вартість палива в деяких нових членів ЄС перевищує вартість палива у Німеччині, вартість проїзду в громадському транспорті та комунальних послуг стрімко зростає і досягає показників старих членів ЄС

[933] Подібні перспективи для себе окреслює і прикордонні Псковська та Ленінградська області Росії, латгальський та Відземський регіони Латвії (Анализ потенциала Латгальского и Видземского регионов, Псковской и Ленинградской областей в сфере транспортно-логистических услуг. Существующие тенденции и возможности развития. Проект Заключительного отчета [Електронний ресур]. – Режим доступу : www.latgale.lv/ru/files/download?id=587)

[934] За січень-червень 2011 р. в м.Чернівці надійшло іноземної давальницької сировини на 11,3 млн.дол. США або 19,9% від загального обсягу імпорту, що на 20,2% більше, ніж за січень-червень 2010 р. З давальницької сировини виготовлено одягу та додаткових речей до одягу, текстильних на 12,7 млн. дол. США (83,1% від обсягу експорту давальницької продукції). (Прес-випуск Головного управління статистики у Чернівецькій обл. «Зовнішня торгівля товарами суб'єктів господарювання м. Чернівців за січень-червень 2011 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.oblstat.cv.ukrtel.net./expres/2011/m8.html)

Відповідно до Глобальної доповіді[935] Хабітату 2011 року нині людство зіткнулося з вкрай небезпечною загрозою, яка підживлюється катастрофічним поєднанням двох потужних, створених людиною сил, вивільнених внаслідок розвитку навколишнього середовища та маніпуляцій індустріального суспільства: урбанізації та зміни клімату. Результати такої конвергенції загрожують безпрецедентними наслідками для якості життя, економічної та соціальної стабільності. З прискоренням урбанізації розуміння впливу зміни клімату на міські території стає все більш важливим. Цілком очевидно, що зміна клімату призводить до нових складнощів для міських територій та їх зростаючого населення. Якщо міські території ростуть швидко і не відповідають поточним і майбутнім ресурсам, а також не враховують майбутні наслідки зміни клімату, велика кількість людей та їхніх активів стає уразливими для різних загроз. Фізичні зміни, а також реакція на них з боку екосистем та економіки істотно впливають на міста по всьому світу, незважаючи на те, що такий вплив може значно відрізнятися залежно від географічного регіону (Додаток Л.12).

І якщо такі явища як тропічні циклони, цунамі в нашій кліматичній зоні малоймовірні, то інші явища вже спостерігалися в місті Чернівцях. Так стали частішими, інтенсивними та тривалими періоди екстремально спекотної погоди, більш інтенсивними стають дощі та паводки тощо. Ці загрози полягають не тільки у фізичному ризику, пов’язаному зі зміною клімату, наприклад, у підвищенні рівня моря або в стихійних лихах. У результаті зміни клімату міста можуть зіткнутися з труднощами в забезпеченні самих базових послуг для своїх жителів. Зміна клімату може вплинути на систему водопостачання, екосистему, товари та послуги, енергетику, промисловість у всіх містах світу. Воно може порушити економічну діяльність і позбавити населення активів і звичного способу життя, а в деяких випадках привести до масової міграції. Ці загрози посилюють існуючу нерівність і в результаті зміна клімату може зруйнувати соціальну структуру міст і привести до бідності. Зміна клімату прямо впливає на матеріальну інфраструктуру міста, його мережі, будинки, дороги, каналізацію та енергетичні системи, що в свою чергу, впливає на добробут і спосіб життя його жителів.

[935] Города и изменение климата: Глобальный доклад о населенных пунктах 2011 года [Електронний документ]. – Режим доступу : http://www.unhabitat.org/grhs/2011

У табл. 5.16 узагальнені природно-географічні чинники, які впливають на стратегічний вибір міста (більш широкий перелік чинників у Додатку Л.13).

Таблиця 5.16

Можливості та загрози для розвитку міст за моделлю «Комфортне місто», які сформовані природно-географічними чинниками макросередовища

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Проробка варіантів введення (придбання, оренда) перспективних ділянок у межі міста для реалізації великих торговельно-логістичних та індустріальних інфраструктурних проектів. - Збалансований розвиток особистого та громадського транспорту, розвиток пішохідних зон та зон велосипедного руху, а також зв'язності внутрішньоміських та міських територій з позаміськими територіями. - Використання прикордонного розміщення як чинника інтеграції та співробітництва. - Розширення маршрутної мережі громадського транспорту, створення єдиної диспетчерської служби та розкладу руху усіх видів громадського транспорту, прийняття міської програми підвищення рівня комфорту та якості послуг з перевезення пасажирів тощо. - Проектування об'єктів міської інфраструктури та публічного простору (торговельних, суспільних і культурних зон) з урахуванням завдань щодо сприяння спілкуванню та інтеграції різних соціально-просторових груп населення тощо. - Перехід від територіальної експансії до формування компактного міста, впорядкування промислових зон.	- Уявлення про прикордонне розміщення, як про чинник периферійності відносно центрів розвитку. - Традиційна орієнтації на експлуатацію природних ресурсів території та географічне розміщення. - Низький рівень використання рекреаційних ресурсів, відсутність оформлених рекреаційних дестинацій. - Екстенсивне використання території. - Недостатність розподільчої інфраструктури (складів, терміналів, логістичних центрів). - Інвестиційна та маркетингова активність на територіях-конкурентах. - Розширення території міста, структура якого має певний поріг, створює загрозу порушення комфортності міського середовища, функціонально-планувальних та екологічних якостей. - Відсутність у міста «мега»-проектів з поліпшення автодоріг і безпеки руху, проектів фінансування розвитку міської інфраструктури, які можуть бути реалізовані через співпрацю України та Світового банку.

Таким чином, поряд із загрозами існують і не менш значимі можливості. І хоча міські території, з їх високою концентрацією населення, промисловості та інфраструктури, швидше за все зіткнуться з найбільш жорсткими діями зміни клімату, урбанізація пропонує безліч можливостей розвитку комплексних стратегій щодо пом'якшення наслідків і адаптації до кліматичних змін. Населення, підприємства і влада міських центрів стають ключовими фігурами в розробці цих стратегій.

5.3.8. Екологічні чинники

Екологічні проблеми стали причиною виникнення концепції соціально-етичного маркетингу, яка полягає в тому, що при задоволенні потреб конкретних споживачів необхідно враховувати інтереси всіх цільових аудиторій та суспільства в цілому. Маркетингові стратегії поліпшення якості життя в місті на основі екологічних ініціатив є популярними у суспільстві, користуються

підтримкою громади та формують умови доступу до донорських коштів міжнародних організацій. Це, зокрема, програми утилізації, впровадження екологічно чистого виробництва, естетизації міського середовища, формування креативної економіки тощо. Природні чинники розташування вказують на можливості розвитку на цій території екологічно чистих та самовідновлюваних джерел енергії вітрових, сонячних та гідроелектростанцій, перехід до яких у містах високорозвинених державах є необхідним через постійне погіршення екологічної ситуації внаслідок значної концентрації викидів в атмосферу від розвинутої транспортної інфраструктури та щільного (часто необґрунтованого) розташування виробництва.

У 2010 р. для реформування екологічної політики парламентом України було прийнято Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року»[936]. У свою чергу Кабінет міністрів затвердив Національний план дій з охорони навколишнього середовища України, який виступає в ролі «дорожньої карти» Екологічної стратегії України до 2020 року[937]. Перелік напрямків реалізації Екологічної стратегії включає такі, що формують для населених пунктів ряд викликів, але ще більше положень, що дають можливість містам реалізувати сучасну модель комфортного, стійкого міста. Найголовніше, що будь-який закон повинен містити дієвий мотиваційний механізм, який буде стимулювати громадян до енергоефективності. У Німеччині, яка займає перше місце в світі з використання енергії вітру та друге (після Японії) з використання сонячної енергії, діє закон «Про відновлювану енергію», в якому чітко приписана мотиваційна складова: за кожну кіловат-годину, отриману за допомогою сонця чи вітру, уряд виплачує виробнику 48 центів, що у багато разів перевищує ринкову ціну на енергію, вироблену за рахунок вугілля – 5 центів. Німецька сім'я, що вирішила встановити сонячну водонагрівальну установку, може отримати по 110 євро за кожний $м^2$ встановлених колекторів.

Світове зростання цін на енергоносії, обмеженість природних ресурсів (як результат зростання витрат на виробництво товарів та послуг, орієнтація на облік витрат, а не управління ними), знижують

[936] http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2818-17

[937] До Плану було прийнято понад 1500 поправок, які були направлені як державними, так і неурядовими екологами. Єврокомісія на реалізацію Плану виділить 35 млн. євро., кошти надходитимуть також з держбюджету та Держфонду охорони навколишнього природного середовища. Європейці затвердили спеціальну систему контролю засобів та мають намір відстежувати як використовуються гроші не тільки за своїми статтями, але за всією програмою протягом 5 років. У разі їх неефективного використання фінансування тут же призупинять.

конкурентноспроможність підприємств, що входять в міську економіку[938], підвищують вартість житлово-комунальних послуг та транспортних тарифів і є справжнім «ціновим шоком» для міської та регіональної економіки. Регіональна та місцева влада прямо впливати на ці процеси не може, але існує ряд маркетингових інструментів (цінових та нецінових, стимулюючих та каральних, іміджевих та промоційних, традиційних та нових), які дозволяють сформувати культуру енерго- та ресурсозбереження у населення міста, стимулювати комунальні підприємства та бізнесовий сектор, задати орієнтири потенційним інвесторам. Ряд цікавих маркетингових пропозицій, які можуть взяти на озброєння, а деякі вже застосовуються в Україні, описано в дослідженні Фонду Янга[939], доповнена іншими розвідками[940] та досвідом автора: плата за в'їзд до зон з перевантаженим рухом, започаткована в Лондоні, пізніше взята на озброєння Міланом і Стокгольмом; добровільна програма «День без авто» у Сеулі, коли люди вибирають один робочий день на тиждень, щоб не сідати за кермо; підтримка альтернативних видів транспорту, таких як велосипед, зокрема, CicloRuta (Вело-Шлях) у Боготі (одна з найбільших у світі мереж веломаршрутів) або Bicing у Барселоні (публічна мережа прокату велосипедів, що поєднана і доповнює існуючі транспортні мережі автобусів, метро, трамваїв і поїздів); транспортні системи швидких автобусів (Bus Rapid), започатковані в Куритибі та Боготі й запозичені іншими містами (Джакарта в Індонезії); інформаційна кампанія SmartTrips («Розумні подорожі) в Портленді (США), коли жителям міста повідомляють про альтернативні види транспорту і заохочують скористатися ними, міські пільгові проїзні, безкоштовний громадський транспорт (м. Хасселт у Бельгії, м. Чепелхіл, США), дозвіл на в’їзд у центр місто тільки за пропусками (міста Німеччини), прехоплюючі парковки, виділення смуги для автомобіля з повним салоном, заборона торговельної забудови на перших поверхах (м. Кембридж, США), біфацентність забудови (одна сторона виходить на пішохідну зону, інша на автомобільну), повне панування пішоходів (м. Ванкувер, Канада)

---

[938] Дані суб’єкти є платниками податків до міського бюджету, працедавцями, споживачами муніципальних послуг, а за рахунок соціальних пакетів впливають на добробут городян

[939] Міста, що попереду: як можуть міста мобілізувати творчість і знання, щоб сприяти необоротним соціальним змінам. Зробіть Ваше місто найкращим місцем для життя. [Електронний ресурс] / Лорен Кап, Рушанара Алі, Алесандра Буопфіно, Чарлі Лідбітер, Джеф Малґен. – Режим доступу : http://www.creativecities.org.ua/uk/creative-city/texts/?newsid=90

[940] Российские и мировые тенденции и тренды в сфере развития городов, агломераций и регионов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://glava.perm.ru/upload/pages/1005/ Rossijskije_i_mirovyje_tendencii_i_trendy_v_sfere_razvitija_gor.pdf

Враховуючи питання 3-ї сесії Глобальної платформи по зменшенню небезпеки лих[941] та Всесвітньої конференції з реконструкції (8-13 травня 2011, Женева), їх висновки та пропозиції, положення Закону України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року»[942] та Національного плану дій з охорони навколишнього середовища України, в табл. 5.17 запропоновано низку можливостей та загроз для населених пунктів, пов'язаних з дією екологічних чинників на формування моделі «Комфортне місто» (ширший перелік чинників подано в Додатку Л.14).

Таблиця 5.17

Можливості та загрози для розвитку міст, які сформовані екологічними чинниками зовнішнього середовища

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Підвищення рівня суспільної екологічної свідомості усіх міських цільових аудиторій, формування культури енерго- та ресурсозбереження у населення міста. - Поліпшення екологічної ситуації та підвищення рівня екологічної безпеки міста – екологізація міста. - Розробка та підтримка місцевої екологічної торговельної марки. - Розробка програм підвищення обізнаності суспільства про небезпеки та лиха, можливість ліквідації наслідків. - Розробка маркетингових стратегій поліпшення якості життя в місті на основі екологічних ініціатив. - Розробка програм залучення та заохочення приватного сектора до підвищення стійкості міської інфраструктури. - Розробка загального міського плану підвищення стійкості, щоб підтримати сталий розвиток у районах міста, схильних до ризику.	- Низький рівень екологічної культури громадян та бізнесу. - Використання зарубіжних аналогів енергозберігаючих нормативів для міських будівель та споруд, отриманих на основі інших національних стратегій енергоспоживання, інших чинників впливу (кліматичних, ментальних). - Висока вартість екологічних програм. - Орієнтація на облік витрат енергії, а не управління ними. - Відсутність стимулюючих механізмів для створення альтернативних джерел енергії. - Наявність адміністративних обмежень стосовно використання альтернативних джерел енергії в міському житловому фонді та у бізнесі. - Зростання рівня екологічних ризиків та їх впливу на стійке функціонування та розвиток міста. - Відсутність загальних міських планів підвищення стійкості для сталого розвитку районів міст, схильних до ризику.

Як зазначено в аналітичній записці «Російські та світові тенденції та тренди у сфері розвитку міст, агломерацій та регіонів» однією з найбільш розповсюджених ініціатив міського розвитку є підвищення енергоефективності будівель та споруд, інженерних комунікацій. При усіх позитивних рисах міських енергетичних стратегій існують загрози, пов'язані з прямим використанням зарубіжного досвіду теплозахисту будівель та прийняття європейських нормативів[943], які в наших кліматичних, соціальних,

[941] Глобальная платформа по уменьшению опасности бедствий – 3-я сессия (2011 год) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.preventionweb.net/globalplatform/2011/documents/documents/DiscussionPaper_RU.pdf

[942] Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2011. – № 26. – С. 218

[943] Початок розробок з поліпшення теплозахисту експлуатованих будівель був покладений енергетичною кризою 70-х років, а з 1976 року в більшості зарубіжних країн нормовані величини теплозахисту конструкцій

історичних, технічних умовах можуть не спрацювати. Повинна бути можливість коректування енергетичної стратегії на рівні міста та регіонів, адже різноманітність території, клімату, розмір сектора приватних садиб та поширення багатоповерхівок, розвиненість місцевих джерел енергії формують специфіку місцевих енергетичних стратегій. І головне – реалізувати такі стратегії можливо тільки на основі системи енергетичного менеджменту та залучення інструментів маркетингових товарної (екологічні будинки, екодизайн), цінової (диференціація тарифів, введення екологічних пільгових тарифів, удосконалення збору платежів, налагодження партнерства з місцевим бізнесом та потужними міжнародними фінансовими організаціями на основі підвищення капіталізації проектів, упровадження принципів співфінансування (пайової участі місцевого бюджету, державного бюджету та приватних інвесторів), формування фонду енергоефективності тощо), комунікаційної (формування та пропаганда культури енергозбереження, інформування городян про нові технології, розробка рекламних кампаній «Сонячне опалення», «Біомаса», виставки енергозберігаючих технологій, мотивація споживачів до енергозбереження тощо), збутової (відкриття інформаційного центру енергозбереження, енергетичний аудит, створення привабливого інвестиційного клімату, інфраструктури для підготовки і менеджменту енергоефективних проектів) політик.

Реагуючи на названі проблеми, реалізуючи можливості, перетворюючи загрози у виклики[944], муніципальна влада міста Чернівців повинна формувати та реалізувати достатньо складну соціально-економічну політику, шукати оригінальні комбінації методів та механізмів, реалізувати важливі флагманські проекти, які спроможні дати імпульс економіці міста

Таким чином, загальна характеристика чинників зовнішнього середовища дасть можливість зрозуміти основні закономірності їх впливу та окреслити можливості реагування територіальної громади через механізм муніципального управління, заснованого на маркетингу та партнерстві, на нових стратегіях та політиках, на

збільшилися в 2-3,5 рази. Кожна з європейських країн встановлює власні, обґрунтовані показники енергоефективності будівель. Нинішня адміністрація Саркозі у Франції ініціює перехід до стандарту енергоспоживання будівель на рівні не більше 50 кВт/год на м^2 в рік; швейцарський стандарт передбачає для багатоповерхової будівлі показник використання енергії на опалення, підігрів води й електричну вентиляцію у розмірі 38 кВт/год./м^2 на рік; в Німеччині після прийняття у 2002 р. постанови про економію енергії був встановлений припустимий максимум річного споживання первинної енергії не більше 40 кВт/год/м^2

[944] При переборі загроз викликом стає та з них, яка з найбільшим ступенем ймовірності буде супроводжувати реалізацію стратегії муніципального розвитку.

міських цільових аудиторіях, які є активними учасниками громади. Необхідним є муніципальне управління, спрямоване на врахування усіх чинників, що сприяють капіталізації міста, зростанню його привабливості та конкурентноспроможності.

5.4. Визначення чинників мікросередовища та чинників внутрішнього середовища міста

5.4.1. Чинники мікросередовища міста

До зовнішніх по відношенню до міста чинників можна віднести не тільки чинники загальної дії, традиційні та істотні для світу та країни в цілому, які ми розглядали в попередньому пункті, так і специфічні чинники, включаючи чинники його взаємодії із сусідніми містами, споживачами (внутрішніми суб'єктами міста), партнерами, постачальниками, контактними аудиторіями (різні організації, діяльність яких напряму пов'язана із підтримкою розвитку міста, окремі особи (стейкхолдери), які здатні впливати на розвиток територій), органи влади вищого рівня, державні установи (Державна податкова адміністрація, Держказначейство тощо).

Конкуренти. Дослідження впливу зазначеного елемента мікросередовища передбачає оцінку конкурентної ситуації на «ринку сусідніх міст», у перелік яких для міста Чернівців (відповідно до підходу Державного комітету статистики України) входять наступні обласні центри: м. Вінниця, м. Івано-Франківськ, м. Львів, м. Рівне, м. Тернопіль, м. Ужгород, м. Хмельницький, м. Чернівці.

Визначення чинників, які забезпечують вигідне використання конкурентних позицій міста на основі співставлення основних соціально-економічних показників міст-конкурентів, доцільно проводити за допомогою методики ринкового позиціонування[945]. До основних показників, які визначають активність розвитку міст у напрямку забезпечення кращого рівня комфортності й умов проживання та одночасно можуть надати єдину базу для статистичного порівняння[946], відносять (вихідні дані подані в Додатку М):

- темпи приросту населення міста та його демографічна

[945]Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів / О.В. Зозульов, Н.Л. Писаренко – К.: Знання-Прес, 2004. – С. 8.

[946] Чернівці в цифрах, 2010. Статистичний збірник. – Чернівці: Головне управління статистики у Чернівецькій області, 2011. – 150 с.

структура;
- темпи приросту введених в експлуатацію об’єктів житлової нерухомості в місті та рівень забезпеченості житлом населення;
- темпи приросту прямих іноземних інвестицій на одного жителя міста та загальний обсяг іноземних інвестицій;
- темпи приросту роздрібного товарообороту у розрахунку на одного жителя та загальний обсяг роздрібного товарообороту;
- темпи приросту реалізованих послуг у розрахунку на одного жителя та загальний обсяг реалізованих послуг.

На основі співставлення показників у кожному напрямку складається схема позиціонування на базі класичної матриці БКГ із прямим шкалюванням[947]. На рис. 5.5 запропоновано схему позиціонування міст, складену за показниками темпів приросту населення та його відносної частки серед міст-конкурентів.

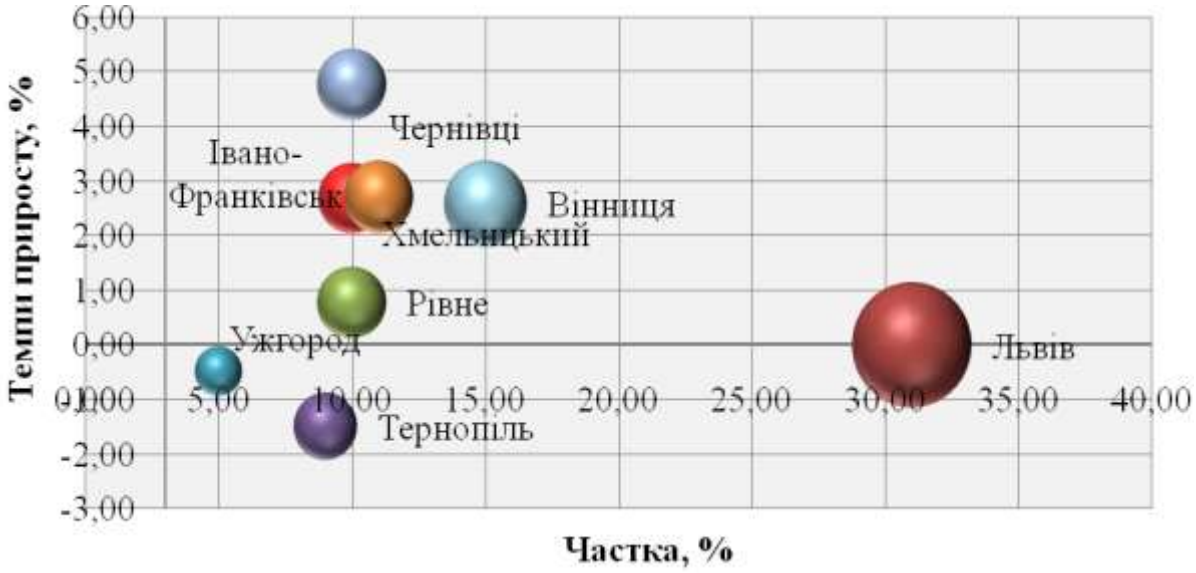


Рис. 5.5. Схема позиціонування міст за критеріями приросту населення

Аналіз позицій міст вказує на існування безперечного лідера – м. Львова, яке має найбільшу відносну частку серед «міст-сусідів» за абсолютною чисельністю населення (31%), але при цьому характеризується від’ємними темпами приросту – (-0,01%). Це визначає класичну позицію «дійної корови», яку характеризує експлуатація вже існуючих показників при певній інертності розвитку у цьому напрямку. Позиція м. Чернівців відносно

[947] Бостонская модель матрицы «Доля рынка – рост рынка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.grandars.ru/

м. Львова визначається як модель «знаки питання», оскільки місто має найвищі показники приросту населення серед міст-конкурентів (4,75%), але при цьому володіє досить малою відносною часткою – (10%). Така позиція може розглядатись як перспективний напрямок для подальшого уточнюючого позиціонування.

Аналіз схеми позиціонування в напрямку забезпечення житлом населення міст демонструє наявність яскраво виражених лідерів – м. Хмельницький та м. Івано-Франківськ (рис. 5.6).

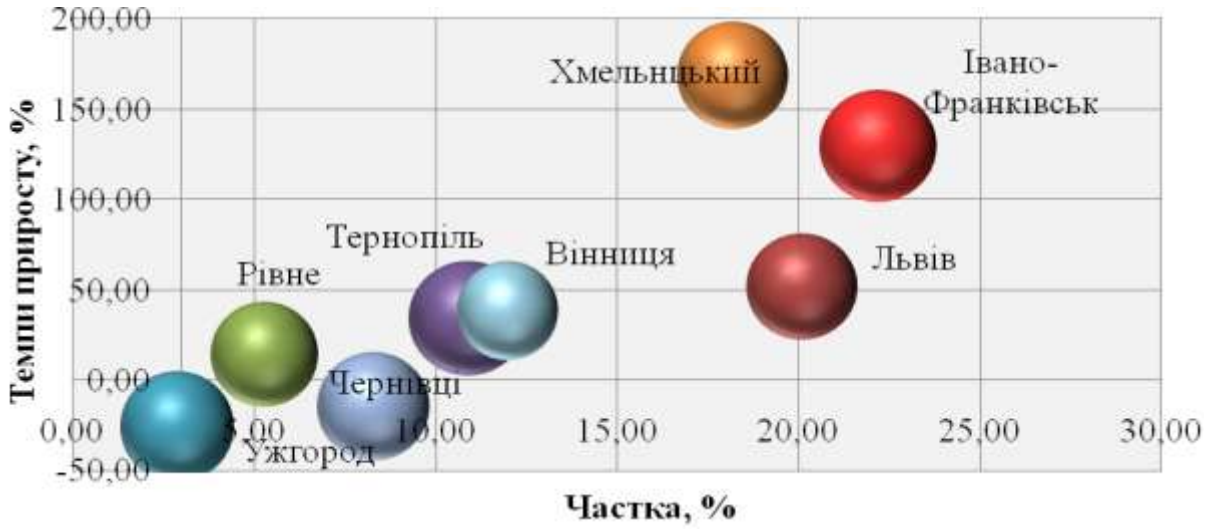


Рис. 5.6. Схема позиціонування міст за критеріями забезпечення житлом

Їх позиції за цим напрямком чітко відповідають моделі «зірки» – характеризуються найбільшими темпами приросту введеного в експлуатацію житла: 168,41% – м. Хмельницький та 129,38% – м. Івано-Франківськ. Відносні частки цих міст за рівнем забезпеченості житлом є також визначними: 22,2% – м. Івано-Франківськ та 18,2% – м. Хмельницький. Львів хоча й володіє значною відносною часткою ринку (20,1%) через низькі темпи приросту житлової нерухомості знову опиняється у менш ініціативній моделі «дійної корови». Решта міст-конкурентів (міста Тернопіль, Вінниця, Рівне, Ужгород та Чернівці) займають найменш вигідну позицію – «собак», яка характеризується незахищеністю та слабкістю зазначеного напрямку.

Аналіз цієї схеми вказує на те, що при розробці активної маркетингової програми на основі розглянутого позиціонування м. Хмельницький та Івано-Франківськ можуть забезпечити собі значну конкурентну перевагу у боротьбі за внутрішні міграційні потоки населення. Тому, не володіючи значною відносною часткою

населення і не демонструючи швидкі темпи приросту населення (рис. 5.5) завдяки пропозиції доступного і якісного житла, можуть у найближчий перспективі відібрати ініціативу у боротьбі за трудові ресурси як у лідера м. Львова, так і у перспективного з позиції можливого зростання населення м. Чернівців.

Співставлення позицій міст-конкурентів за показниками обсягу та приросту інвестицій демонструє перспективність розвитку міст за економічними чинниками і виступає покажчиком привабливості міста для ведення бізнесу та подальшого розвитку ділової активності (рис. 5.7).

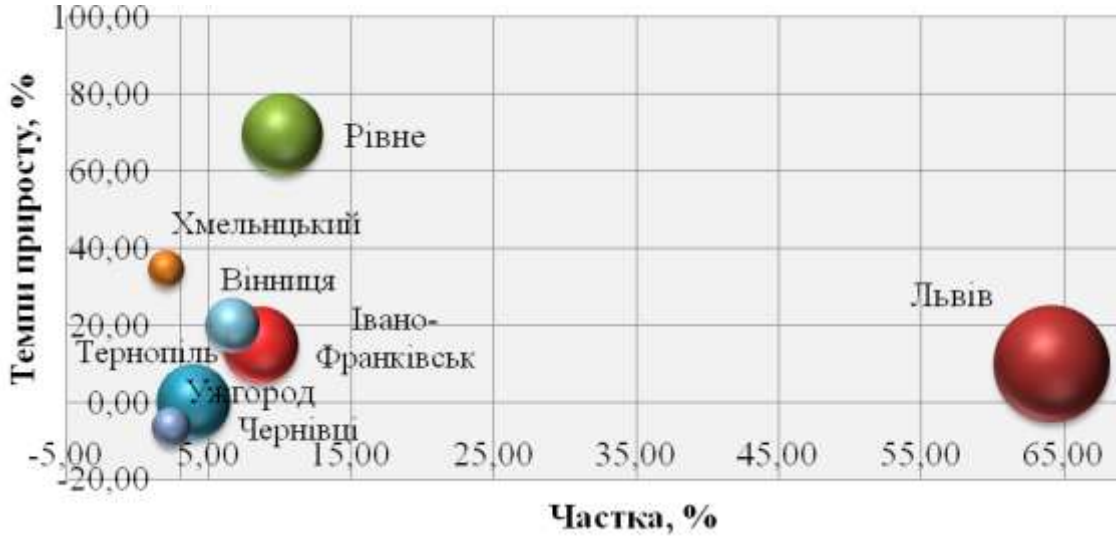


Рис. 5.7. Схема позиціонування міст за критеріями інвестиційної активності

Схема позиціонування вказує на перспективність м. Рівного за критерієм приросту інвестицій (69,5%) та беззаперечну позицію лідера м. Львів: відносна частка складає 64,2%, а темпи приросту – 9,8%, що знову відповідає моделі «дійної корови» та характеризує стабільний екстенсивний вектор розвитку. Позиція м. Чернівців відносно міст-конкурентів є досить слабкою: найнижчі показники як за відносною часткою (2,4%) (нижчими тільки у м. Хмельницький – 2,1%) так і за темпами приросту (зменшення на 6,7%). Ця схема демонструє, що у найближчій перспективі інвестиційна привабливість не може розглядатись як конкурентна перевага м. Чернівців відносно міст-сусідів, а інвестиційна політика органів місцевої влади потребує негайного переосмислення і впровадження нових інструментів та форматів залучення інвесторів у місто. В іншому випадку за м. Чернівцями може закріпитись негативний імідж міста, незацікавленого у розробці та реалізації

інвестиційних проектів або взагалі недружнього до інвесторів.

Основними критеріями економічної активності міст для муніципальних цільових аудиторій є показники обсягів товарообороту та послуг, що реалізуються для населення. Схема позиціонування за показниками частки та темпів приросту роздрібного товарообороту (рис. 5.8) демонструє яскраву позицію лідера «зірки» м. Львова (відносна частка – 33,4%, темпи приросту – 1,15%).

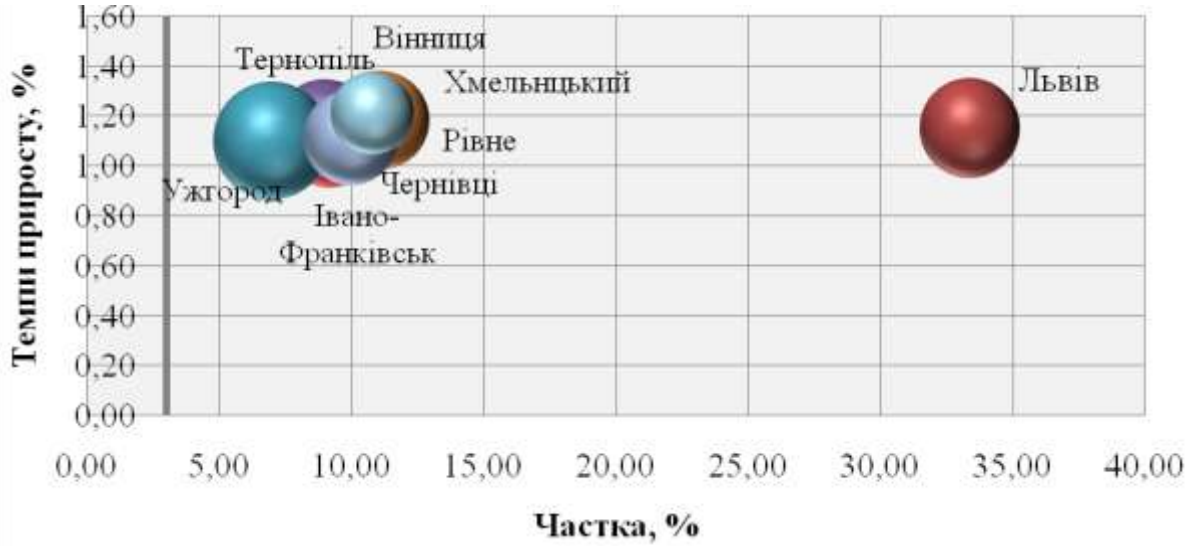


Рис. 5.8. Схема позиціонування міст за критеріями динаміки товарообороту

Співставлення показників динаміки приросту роздрібного товарообороту у всіх досліджуваних містах показали рівномірне зростання – в середньому 1,1-1,15 %, але велика відносна частка, яку забезпечив собі Львів, дає можливість сформувати чітке позиціонування цього міста, як столиці Західного регіону України з найбільшим і різноманітним асортиментом товарів та послуг. Решта міст-конкурентів для забезпечення чіткого позиціонування у зазначеному напрямку мають досліджувати структуру товарообороту й орієнтуватись на нішову стратегію спеціалізації відносно лідера.

Схема позиціонування за обсягами та темпом приросту реалізації послуг населенню серед міст-конкурентів (рис. 5.9) знову демонструє чітку позицію лідера м. Львова (відносна частка складає 51,5%, темпи приросту – 1,16%).

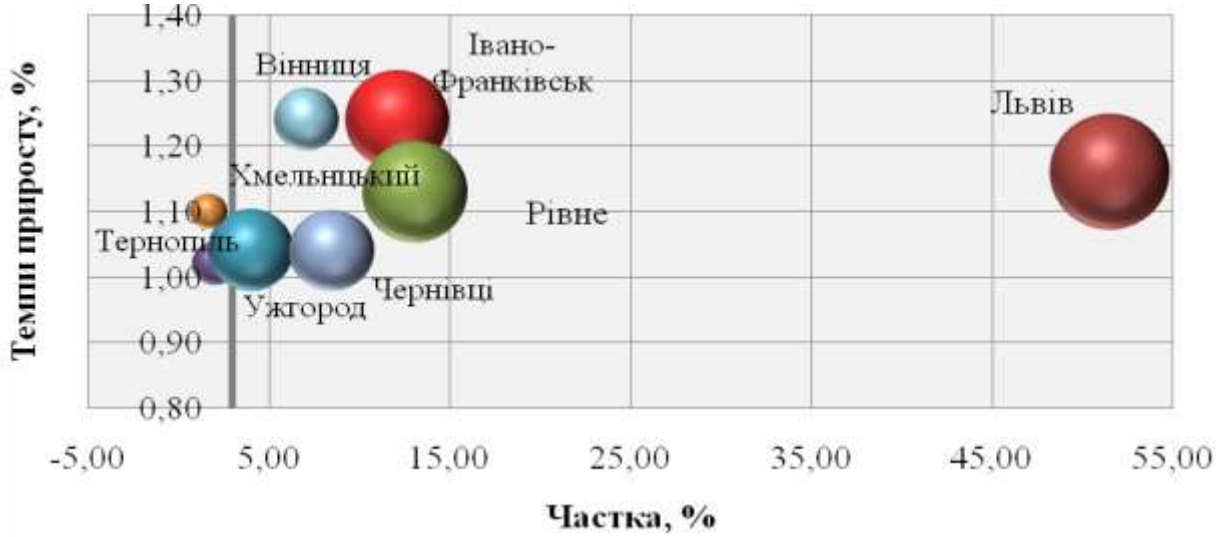


Рис. 5.9. Схема позиціонування міст за критеріями динаміки розвитку сфери послуг

Досить перспективні позиції «знаків питання» у зазначеному напрямку мають м. Івано-Франківськ та м. Вінниця – по 1,24% темпів приросту. Цей показник може стати основою для більш детального позиціонування вказаних міст у спеціалізованих нішах. Наприклад, для м. Івано-Франківська це можуть бути туристичні послуги, а для м. Вінниці – сфера ділових послуг. Таким містам як Тернопіль, Ужгород та Чернівці також потрібно терміново визначитися із стратегією спеціалізації послуг відносно лідера. В іншому випадку інертна позиція може призвести до остаточної втрати конкурентної переваги у даному напрямку і отриманню негативного іміджу міст з обмеженим асортиментом неякісних та вартісних послуг, що пропонуються населенню та відвідувачам.

Аналіз схем позиціонування міст за соціально-економічними показниками продемонстрував:

1) беззаперечну позицію м. Львова як «лідера» за всіма соціально-економічними напрямками;
2) перспективність позицій м. Хмельницького та м. Івано-Франківська як міст із доступним житловим фондом для населення, що в подальшому може стати основою конкурентної стратегії у боротьбі за трудові ресурси серед досліджуваних міст-сусідів;
3) слабку позицію м. Чернівців за показниками інвестиційної активності, що може призвести до формування негативного іміджу міста, недружнього до інвесторів;
4) перспективність позиції м. Чернівців у соціально-демографічному напрямку як міста з найбільшими темпами

приросту населення, що може стати основою для розробки стратегії міста, орієнтованої на молодіжну аудиторію.

Деталізація схеми позиціонування для м. Чернівців за найбільш перспективним для нього соціально-демографічним вектором може сфокусуватись, наприклад, за індексом етнічної різноманітності населення[948] (рис. 5.10).

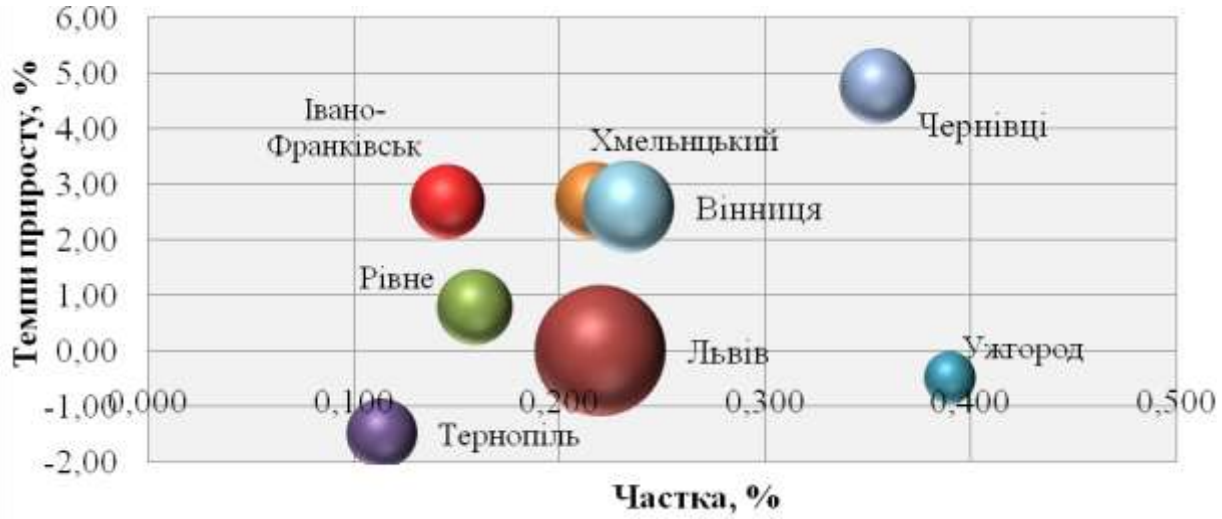


Рис. 5.10. Схема позиціонування міст за соціально-демографічними критеріями

Індекс етнічної різноманітності відображає ступінь строкатості населення міста чи регіону спорідненості. За значенням індексу етнічної різноманітності (як і за індексом етнічної мозаїчності Б. Еккеля та індексу етнічної диверсифікації Е. Пясецького) виділяють три градації: 1) Ер<0,100 – майже моноетнічні регіони, 0,100<Ер<0,400 – перехідні регіони з переважанням одного етносу за наявності значних етнічних меншин, Ер>0,400 – поліетнічні регіони з різнорідним етнічним складом. Таке зіставлення демонструє можливість формування чіткої позиції лідера м. Чернівців відносно міст-конкурентів як міста з найбільш молодим (темпи приросту 4,75%) та мультинаціональним населенням (індекс етнічної різноманітності 0,355). Зазначені відмінності можуть стати основою стратегії позиціонування м. Чернівців, але при цьому необхідно зазначити, що без наявності хоча б прийнятної економічної бази та механізмів стимулювання ділової активності в місті будь-які вигідні соціально-демографічні позиції матимуть тимчасовий характер, оскільки молоде талановите

[948] Джаман В.О., Костащук І.І. Національна структура населення етноконтактних зон: монографія / В.О. Джаман, І.І. Костащук. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2009. – С. 25.

мультикультурне населення міста буде шукати для себе кращих умов для життя та реалізації своїх здібностей.

Місто не повинне формувати свої стратегії у конкурентній боротьбі, копіюючи агресивні чи наступаючі корпоративні стратегії. Вивчення конкурентів у муніципальному маркетингу – це швидше бенчмаркінг (порівняння для визначення найкращої практики) та позиціонування (визначення своєї унікальної позиції). Посилюються конкурентні позиції міста при його відкритості до товарів та суб'єктів різних територій, можливості інвесторів як увійти, так і вийти з ринку при формуванні комплексних туристичних продуктів тощо. Ризик локалізації міського і навіть регіонального розвитку, як правило, супроводжується прагненням до монополізації регіональних ринків, діями місцевої влади щодо їх економічного «відгородження» від конкурентного тиску з боку господарюючих суб'єктів інших регіонів. Такі ризики у перспективі призводять до технічного та інноваційного «застою», згортання коопераційних зв'язків, послаблення міжрегіональної економічної співпраці, а у довготривалому періоді – до вичерпання наявних на місцевому рівні обмежених внутрішніх ресурсів розвитку та економічної відсталості регіону.

Споживачі. Одним з визначних чинників цієї групи вважається зсув міських поколінь – поява нових поколінь, що володіють новими світоглядними характеристиками та новими цінностями (рис. 5.11).

«Ехо-бумери» (покоління Х) 1965-1981 р.н.			**«Millenials» (покоління У) 1982-2001 р.н.**	
Змістовне поле	**ЦІННОСТІ ПОКОЛІННЯ**			Змістовне поле
Зразок – середній та креативний клас	Покоління «техно»	**Назва**	Інтернет-покоління	Зразок – інтелектуальний клас
Вища освіта та мобільність зміни роботи	Високий дохід, робота у державних структурах, у великих компаніях	**Бажане / Престижне**	Професійне та / або кар'єрне зростання, цінність визнання	Освіта, кваліфікація, соціальні мережі
Бренди, культура торговельних центрів (mall)	Mall-культура, символічне споживання	**Модель споживання**	Smart-споживання, «розумні гроші»	Інвестиції в себе, в освіту, в саморозвиток
Бездротова революція wellbing, Wab 3.0	Ринок потужностей з виробництва енергоресурсу та генерації	**Відношення до технологій**	Ринок палива та енергетики	Вікіноміка, Wab 3.0
Креативний простір, 24 години, «new мобільність»	Ринок праці, місце розвинутого споживання, міське середовище	**Відношення до міста**	Простір самореалізації, зона вільної комунікації	Коворкінг, публічний простір, «третє місце» – місце, що не є ні роботою, ні домом

Рис. 5.11. Ціннісні характеристики груп поколінь (1965-2001 р. н.) та їх вплив на міський розвиток

Джерело: ЦСР «Північ-Захід» на основі даних опитувань 2006-2009 рр. AAP, Alcatel-Lucent company Genesys, Economist IntelTgence Urit, Generate Insight, PPI AARP, Manpower Inc., StrategyCne, Zukunftsinstitut GmoH, ГУ-ВШЭ, Free-lance.ru, ФОМ

Активна фаза життя нових поколінь провокує зміни або навіть переформатування на ринках освітніх послуг, праці, нерухомості, споживання, в індустрії розваг, у туристичній сфері, у сфері охорони здоров'я тощо. За дослідженнями ЦСР «Північ-Схід», сьогодні відбувається завершення етапу найбільшої активності покоління, народженого в період з 60-х до початку 80-х років XX століття, і починається активний вихід «у велике життя» наступного покоління. Характерна для нових поколінь мобільність робить прозорими межі між місцем роботи, публічним життям та житлом і вимагає значних змін від міст, налаштування економіки та міських просторів під їх вимоги. При цьому через деякий час (за який, можливо, цей процес не буде завершений) місту необхідно буде готуватися до приходу нового покоління, що володіє новими (ще невідомими) характеристиками і вимогами.

Зростання чисельності пенсіонерів, зростання тривалості життя збільшує попит городян на медичні послуги та висуває нові вимоги до системи охорони здоров'я. Україна має схожі проблеми з країнами ЄС: зростання попиту на медичні послуги, підвищення якості медичних послуг за необхідності стримувати зростання витрат на охорону здоров'я. Аналітики зазначають[949], що ці обмеження привели до пошуку нових технологій підвищення якості послуг, у тому числі за рахунок розширення можливостей споживчого вибору та підвищення ефективності надання послуг. Крім реструктуризації власне лікувальної практики, це зачіпає житловий сектор міста (зростання потреби в спеціалізованому житловому фонді) та систему розселення в цілому («Селища пенсіонерів», у тому числі в районах з інклюзивними умовами). Розвиток освіти та охорони здоров'я необхідно розглядати не тільки в контексті розвитку людського потенціалу. У сучасних умовах саме ці сфери міста часто визначають як стратегічні пріоритети і стратегічний вибір міста. Освіта та / або охорона здоров'я стають у багатьох зарубіжних містах однією з ключових галузей спеціалізації.

Комфортність міста для споживачів визначають показники середовищного та просторового розвитку міста. Сучасний споживач «розбещений» комфортом європейських міст, тому місто повинно орієнтуватися на забезпечення досягнення середньоєвропейських

[949] Российские и мировые тенденции и тренды в сфере развития городов, агломераций и регионов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://glava.perm.ru/upload/pages/1005/Rossijskije_i_mirovyje_tendencii_i_trendy_v_sfere_razvitija_gor.pdf

показників середовищного та просторово розвитку. Сьогодні тільки за показником розміру якісної торговельної інфраструктури м. Чернівці відповідає середньоєвропейським показникам. Показники забезпечення житлом, інфраструктури гостинності, конгресно-виставкової діяльності, громадського харчування далекі від показників Європи, що ставить під сумнів комфортність життя населення, комфортність умов перебування відвідувачів, туристів, знижує оцінки іноземних інвесторів. З іншого боку, саме ці сфери формують перспективні ніші для підприємницької діяльності та інвестування.

Постачальники. Особливості та специфіка поведінки муніципальних органів влади формує нові форми та нову культуру взаємовідносин з постачальниками, в першу чергу з бізнесом, освітніми закладами, інвесторами, підприємцями, державою (як з постачальниками людських та фінансових ресурсів, матеріалів, обладнання, комплектуючих), засновану на довір'ї та позитивній репутації.

Специфіка цього елемента зовнішнього мікросередовища міста визначається обов'язковістю тендерних[950] процедур у державних закупівлях та наявністю природних монополій у постачанні електричної енергії, місцевого телефонного зв'язку, централізованого водопостачання та водовідведення, транспортуванні природного газу, універсальних послуг поштового зв'язку, послуги користування залізничними коліями, диспетчерськими службами, вокзалами та іншими об'єктами інфраструктури, що забезпечують рух залізничного транспорту загального користування, спеціалізовані послуги аеропорту (повний перелік суб'єктів природних монополій міста Чернівців та Чернівецької області запропоновано в Додатку Н). І теоретики, і практики вказують на велику кількість проблем для міста, які викликають тендери[951]. Наприклад, недосконалість «Положення про проведення тендерів з визначення підрядних будівельних організацій для будівництва об'єктів» зумовлює проблеми з будівництвом нових об'єктів у місті. У 2011 р. через тривалість тендерних процедур стосовно визначення організації, яка демонтуватиме старий міст, була загроза затоплення окремих районів міста Чернівців.

[950] Докладніше про тендери та державні закупівлі на Загальнодержавному Веб-порталі «Державні закупівлі» за адресою: https://tender.me.gov.ua/EDZFrontOffice/.

[951] Тендер (торги) – здійснення конкурентного відбору учасників з метою визначення переможця згідно з процедурами, встановленими законодавством.

Життєдіяльність міста визначається також постачанням товарів широкого вжитку з боку оптової та роздрібної торговельної мережі. У місті Чернівцях функціонування мережі об'єктів роздрібної торгівлі у 2010 р. характеризувалося зміною структури роздробу у бік збільшення магазинів спеціалізованого формату, нарощуванням торговельних площ діючими магазинами, зростанням частки мережних форматів, а також поступовим зменшенням частки об'єктів дрібнороздрібної та позамагазинної торгівлі. Стрімкий розвиток мережних форматів несе в собі не тільки позитивні моменти, пов'язані із забезпеченням платоспроможних потреб населення, зростанням роздрібного товарообороту, створенням робочих місць для жителів міста, відрахуваннями до міського бюджету, участь у спонсорських та доброчинних проектах міської ради, а й низку негативних чинників, що формують загрози для міської економіки: консолідація основної маси пропозиції товарів в обмеженій кількості збутових центрів, що є загрозою для продовольчої безпеки міста; прямий вплив на збут, цінову політику та політику просування виробників; робота ритейлу з обмеженою кількістю постачальників (переважно іноземних). Як результат – низький рівень представленості продукції місцевого виробництва; практика нерівноправної взаємодії постачальників з ритейлерами, які можуть бути визнані дискримінаційними або невигідними; уніфікація смаків, зміна естетичних, побутових та кулінарних традицій через приблизно однаковий асортимент продукції практично в усіх країнах; конкуренція для місцевих роздрібних підприємств; низький рівень співпраці з дрібними виробниками.

Партнери. Як зазначає О. Панкрухін[952], у маркетингу територій практично немає посередників у чистому вигляді, хоча б у силу неминучості їх територіальної локалізації. Досить умовно до посередників можуть бути віднесені наступні суб'єкти муніципального маркетингу: держава, органи влади та громадські організації, асоціації обласного та державного рівня та їх представники; торговельно-промислові палати, центри міжнародної торгівлі, виставкові центри, ярмарки; транснаціональні та інші багатотериторіальні суб'єкти бізнесу; різноманітні міжтериторіальні мережеві організаційні структури, системні інтегратори; засоби масової інформації і комунікації; установи

[952] Панкрухин А. Маркетинг территорий: зачем, кому и какой нужен маркетинг территорий [Електронний ресурс] / А. Панкрухин . – Режим доступу : http://www.koism.rags.ru

вищої та професійної освіти, які не підпорядковуються муніципальним органам влади. Ми пропонуємо цю групу чинників мікросередовища назвати «партнерами». Партнерство передбачає заміну відносин субординації на встановлення партнерських відносин між органами влади та управління різного рівня – національними, субнаціональними (регіональними, місцевими) та супранаціональними (наднаціональними, міждержавними, транскордонними) органами управління, так і між органами управління одного рівня, але які займаються виконанням різних функцій, а також між державними органами, неурядовими організаціями, що представляють громадськість і приватним сектором[953].

Так, найбільшим недоліком туризму в м. Чернівцях вважається короткий термін перебування груп у місті, причиною якого є зациклення екскурсійних програм на невеликій кількості міських туристичних об'єктів, ефективніше було б «продавати» ще й спільний регіональний продукт: 1) архітектуру, розважальну інфраструктуру, заклади індустрії гостинності м. Чернівців; 2) туристичні об'єкти усієї Чернівецької області, адже практично усі вони знаходяться в допустимій віддаленості від міста, наприклад відстань до найбільш віддаленої зимової траси в с. Мигово всього 50 км, до найближчого в сучасному туристичному комплексі «Сонячна долина» – 15 км, до Хотинської фортеці – 60 км. Натомість остання включена в туристичні маршрути так, що туристи звідти прямують до м. Кам'янця-Подільського і залишаються там на ночівлю. Проаналізувавши туристичні маршрути, які пропонуються в Угорщині, можна зазначити, що майже кожний тур у м. Будапешт обов'язково включає відвідування провінції, забезпечуючи при цьому наповнення місцевих бюджетів, реалізацію місцевим підприємствам народного промислу, доходи закладам харчування, але потім туристи повертаються до столиці, тобто розміщення туристів, відвідування торговельно-розважальних центрів, «шоппінг» віддані Будапешту. Багато туристичних маршрутів на польський гірськолижний курорт Закопане складені так, що турист щодня змінює трасу, харчуючись та купуючи абонемент у різних селищах.

Діяльність держави (як партнера в соціально-економічному

[953] Фатеев В.С. Актуальные проблемы и тенденции развития городов мира // Комплексный прогноз развития города Минска на период до 2020 года (ориентировочный вариант). – Т.2 / под ред. В.А.Бобкова, П.Г.Никитенко, А.В. Рубанова и др. – Минск: МНИИСЭПП, 2002. – С. 15.

розвитку міст та регіонів) спрямована на усунення просторових та соціально-економічних диспропорцій з одночасним вибором «полюсів зростання», насамперед міст. Розвиток міста та його місце в ієрархії міських поселень все більше залежать не від чисельності населення, а від того набору та «просунутості» товарів і послуг, які він може запропонувати на ринках різного рівня, – від глобального до локального[954], від складності його функціональної, соціальної, демографічної та етнічної структури, диверсифікації його економіки. Для просування міста Чернівців вгору по ієрархії міст необхідно досягти якісних змін у реальному стані та іміджі міста: формування комфортного поліфункціонального центру Буковини з широким спектром послуг для усіх міських цільових аудиторій, обравши для кожної з них адресні інструменти впливу, розширення сервісних та інфраструктурних можливостей, активізацію напрямків мобілізації місцевих ресурсів та залучення зовнішніх ресурсів, створення дієвого механізму збереження та зміцнення зв'язків з адміністративно закріпленою територією області. Проблеми партнерства та взаємодії міста та вищих рівнів влад (регіонального, національного) озвучили російські вчені[955]: відносно низький рівень фіскальної автономії муніципалітетів, їх залежність від бюджетів інших рівнів негативно позначається на потенціалі підвищення конкурентноспроможності, в тому числі на глобальному рівні.

Українські вчені Національного інституту стратегічних досліджень[956] вказують на низку чинників, що посилюють неспроможність більшості громад та регіонів самостійно фінансувати власний розвиток: недоотримання достатнього обсягу коштів для інвестування та будівельної діяльності у слаборозвинених регіонах; спрямування субвенцій із державного бюджету на вирішення окремих, не завжди нагальних проблем місцевого розвитку, що зменшує можливості місцевих органів влади вирішувати критичні питання; невідповідність між рівнем доходів та видатками місцевих бюджетів на одну особу в регіонах, спричинена некоректністю трансфертної політики.

Крім удосконалення державної податково-бюджетної політики, важливе значення має побудова міжбюджетних відносин між регіональними та місцевими бюджетами на довготривалій

[954] Российские и мировые тенденции и тренды в сфере развития городов, агломераций и регионов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://glava.perm.ru/upload/pages/1005/Rossijskije_i_mirovyje_tendencii_i_trendy_v_sfere_razvitija_gor.pdf
[955] Там само.
[956] Регіони України у післякризовий період: ризики та перспективи розвитку – К.: НІСД, 2011. – С. 11.

передбачуваній основі[957], а також формування і реалізація концепції ефективного управління міськими активами.

Визнання інвесторів, як клієнтів та партнерів міста, знижує невизначеність перспектив соціально-економічного розвитку. Переважання соціальної природи інвестиційних та інноваційних процесів над його технологічною суттю визначає їх орієнтацію на довготривалі зв'язки, відсутність бюрократичних процедур, сприятливе міське середовище, активне залучення місцевого співтовариства в експертизу та обговорення проектів, залежність ефективності інвестицій від наявності наукових, творчих, висококваліфікованих кадрів. Наприклад, одним з інструментів просування польського міста Жешув для потенційних інвесторів та ділових кіл є рекомендації найбільших компаній, що працюють у столиці Підкарпаття: Alima Gerber, Asseco, ICN Polfa, WSK PZL Rzeszów, Zelmer oraz Stowarzyszenia.

Здійснюють свої інвестиції в промоцію академічності Жешува університети міста: Uniwersytet Rzeszowski, Politechnika Rzeszowska, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania oraz Wyższa Szkoła Prawa i Administracji. У місті Чернівцях постачальником інтелектуального ресурсу, центром науки та інформатизації міста та регіону, архітектурною та парковою дестинацією, одним з найбільших працедавців та платником податків, організацією, що формує споживчий та інвестиційний попит у місті, а головне – партнером у соціально-економічному розвитку міста є Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича[958] та інші ВНЗ міста, які в постіндустріальній економіці «не тільки доповнюють, але іноді і заміщають виробничі комплекси індустріальної епохи»[959].

Освітній продукт став повноцінним товаром, розширюються форми його створення та передачі, відбувається диференціація залежно від демографічних, локальних, психографічних, особистих характеристик споживача. Залучення «зовнішніх» споживачів

[957] За даними Державного казначейства України, недовиконання бюджетного розпису коштів, що передаються до державного бюджету з місцевих, на 9,7 % за 2010 рік і недовиконання плану перерахування субвенцій із державного бюджету на 1,9 %; рівень виконання річного плану доходів складає 96,4 % від затвердженого місцевими радами.

[958] Чисельність персоналу ЧНУ складає 2300 осіб. Це 2% від зайнятого населення м. Чернівців, у ВНЗ навчається більше 20 тис. студентів усіх форм навчання – 72% студентів у ВНЗ III-IV рівнів акредитації, або 52% чисельності всіх студентів Чернівецької обл., з них 11560 осіб – на денному відділенні, що складає 7,5% зайнятого населення м. Чернівців.

[959] Российские и мировые тенденции и тренды в сфере развития городов, агломераций и регионов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://glava.perm.ru/upload/pages/1005/ Rossijskije_i_mirovyje_tendencii_i_trendy_v_sfere_razvitija_gor.pdf

перетворює освіту в «експортоорієнтований щодо міста вид діяльності»[960], а розвиток дистанційної та післявузівської освіти, поява нового типу пенсіонерів покоління «бебі-бумерів», рівень освіти та культури, начитаність, освітні традиції, які формують кластер «дорослих учнів», відкривають нові ринкові сегменти не тільки для окремого університету, але й для міста в цілому.

Партнерська роль освітніх закладів визначається можливостями ВНЗ як суб'єкта регіонального ринку освітніх послуг «працювати на випередження міського та регіонального ринку праці, пропонуючи йому відкриття нових спеціальностей не тільки тоді, коли виникла необхідність у фахівцях (короткотривалі курси підвищення кваліфікації), а й враховуючи «освітній лаг» підготовки спеціаліста»[961].

Окремою проблемою є кадрове забезпечення міських та бізнесових стратегій розвитку. Так, наприклад, торговельна мережа «METRO», увійшовши на чернівецький ринок, зіткнулася з проблемою нестачі кваліфікованих працівників, оскільки протягом 2007 року були відкриті ще два гіпермаркети – «Караван» та «Велика кишеня». Мова йде про кількісні та якісні показники підготовки фахівців, адже училищ, які можуть готувати продавців, у Чернівецькій області всього два – Сокирянське ВПУ (130 км. від обласного центру) та Чернівецьке ВПУ КНЕУ, які випустили по 40-50 учнів, ще декілька закладів професійно-технічної освіти готують касирів, конторських службовців, діловодів, які уміють працювати з офісною технікою та знають основи бухгалтерії (ВПУ №15, ПТУ №13). Не можна говорити, що в ринковій економіці підготовка персоналу – це проблема підприємця. У функції підприємців не входить базова підготовка працівників, на робочому місці він повинен навчати персонал специфічним прийомам, які використовуються саме в цій торговельній мережі, – корпоративні стандарти мерчандайзингу, стандарти обслуговування, а ось основи професії – вміння працювати з касовим апаратом, сканерами, пакувальними машинами, різальними пристроями, основи товарознавства, основи бухгалтерії, охорони праці, культури обслуговування тощо – необхідно закладати через систему професійної освіти. Схожа проблема із кадровим забезпеченням

[960] Российские и мировые тенденции и тренды в сфере развития городов, агломераций и регионов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://glava.perm.ru/upload/pages/1005/Rossijskije_i_mirovyje_tendencii_i_trendy_v_sfere_razvitija_gor.pdf

[961] Нємцева І.А. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України: дис. к.е.н. : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І.А.Нємцева. – 2011. – С. 97.

закладів розважальної індустрії, ресторанного бізнесу (у 2009 році в Чернівцях відкрився один з найбільших в Україні розважальний центр «Панорама», який при запуску усіх потужностей буде потребувати близько 500 кухарів, офіціантів, барменів, постачальником яких повинна бути мережа професійних училищ регіону, а не ВНЗ).

Необхідно брати до уваги стратегію розвитку навчальних закладів (перспективи розвитку чи закриття існуючих та відкриття нових напрямків і спеціальностей, розвиток кадрового потенціалу, показники прийому та випуску), яка повинна, у свою чергу, враховувати і потребу кадрового забезпечення реалізації кожної зі стратегічних програм міського розвитку, і стратегії окремих господарюючих суб'єктів, адже приватний бізнес через сплату податків фінансує науку та освіту і має право на їх продукт. Дослідження реальної потреби бізнесу в спеціалістах, на наш погляд, вирішить і проблему потрібних і непотрібних спеціальностей, і спірне питання великої кількості економістів та юристів, і буде орієнтиром для навчальних закладів. Дослідження намірів споживачів освітніх послуг дозволить спрогнозувати ймовірну кадрову структуру міста і, при потребі, за допомогою соціальної реклами, заходів PR скоригувати її. Реальна співпраця місцевих органів влади, представників роботодавців та навчальних закладів вже давно вирішила би цю проблему: місто визначить базовий навчальний заклад і «лобіює» відкриття робітничої спеціальності, роботодавці сформують перелік компетенцій, якими повинен володіти майбутній фахівець, і відповідно визначать фінансові та партнерські межі своєї участі (бази практик, місце працевлаштування, участь у роботі державних комісій з присвоєння кваліфікації), навчальні заклади забезпечать якісну підготовку фахівців.

Команда експертів методом «мозкового штурму» обрала можливості та загрози, які найбільш суттєво впливають на формування у місті Чернівцях моделі «Комфортне місто», визначеної як пріоритетна Стратегією розвитку на 2012-2016 рр. (табл. 5.18).

Ці чинники та чинники, обрані нами в п. 5.3, будуть включені в експертні листки SWOT-аналізу для подальшої оцінки, перебору, ранжування (Додаток П.1). У Додатку П.2 узагальнено ширший перелік можливостей та загроз, зумовлених чинниками мікросередовища, які будуть безпосередньо впливати на формування

моделі стратегічного розвитку міста Чернівців – «Комфортне місто», на розробку напрямків стратегічного розвитку міста та вибір маркетингових інструментів їх реалізації.

Таблиця 5.18

Можливості та загрози для міста Чернівці, що сформовані чинниками мікросередовища

Можливості	Загрози
- Поява альтернативних постачальників продукції природних монополій. - Прискорення темпів упровадження нових технологій у сфери послуг (перукарських, медичних, інформаційних, естетичних, туристичних, освітніх тощо). - Пошук унікальної ніші на туристичному ринку. - Зміна вікових груп споживачів та поява потреб у новому муніципальному продукті. - Розповсюдження моделі міського життя та зростання чисельності населення міста. - Розробка та реалізація програми міського дизайну для формування бажаного сприйняття муніципального продукту (гарні будівлі, вулиці, місця відпочинку, процеси управління, відносини між жителями, взаємодія з відвідувачами). - Стійкий попит на послуги аутсорсингу за різними напрямками діяльності, на логістичні послуги різної спрямованості, фінансові послуги. - Входження ВНЗ у загальний освітній простір міста та області через участь у житті та вирішенні соціально-економічних проблем, підвищенні інноваційного потенціалу, у забезпеченні зайнятості населення. - Реалізація програм «Дружнє місто для студентів», «Дружнє місто для інвесторів». - Переорієнтація туристичних програм на внутрішнього міського та обласного споживача. - Досягнення середньоєвропейських показників середовищного та просторово розвитку міста. - Спрощення системи фінансування та впровадження енергозберігаючих заходів. - Створення підприємств з переробки сільськогосподарської продукції та розвиток агрокластеру. - Мобілізація та використання наявних у місті та області ресурсів для створення спільних «точок зростання». - Упровадження сучасного інструментарію в діяльність місцевих органів влади: муніципального маркетингу, муніципального менеджменту, проектного менеджменту, муніципальної логістики, кадрового менеджменту, антикризового управління тощо.	- Внутрішня та зовнішня, постійна та тимчасова міграція студентів та працівників в інші регіони. - Висококонкурентна позиція Києва та Львівського регіону у сферах вищої освіти, науки, залучення іноземного капіталу, міжнародної співпраці й отримання донорських коштів. - Агресивна маркетингова стратегія м. Кам'янця-Подільського у сфері подієвого туризму. - Зниження привабливості міста для комфортного проживання. - Формування розриву між запитом ринку праці та вибором професії молоддю. - Невідповідність стратегій розвитку навчальних закладів, освітніх технологій, практичної підготовки студентів та потреб у кадровому забезпеченні стратегічних програм міського розвитку, стратегій окремих суб'єктів господарювання та стратегічних намірів інвесторів. - Неготовність міста до появи «бебібумерів-пенсіонерів» (1950-1965 р.н.), які пред'являють інші вимоги до життєвого простору, ніж теперішні пенсіонери, - Неспроможність міста та області об'єднати ресурси для спільного розвитку, залучення інвестиційних ресурсів та ефективного використання наявного ресурсного потенціалу. - Низький рівень представленості продукції місцевого виробництва в мережених форматах. - Відсутність контрольованого обласного оптово-роздрібного продовольчого ринку, на якому будуть зосереджені основні обсяги продовольства. - Корупція, протекціонізм та містечковість. - Домінування екстенсивного типу господарювання та збереження торговельної спеціалізації міста. - Висококонкурентна позиція Івано-Франківська у сфері пропозиції доступного житла як платформи для залучення кваліфікованої робочої сили та перспективної молоді.

Успіх стратегічного розвитку міста на засадах маркетингу залежить від рівня консолідації та партнерства міської та обласної адміністрацій. Суперництво між гілками влади, між законодавчою та виконавчою владою, між муніципалітетом та державними органами, між органами влади та різними групами споживачів, клієнтів та стейкхолдерів є перепоною для будь-яких проектів та планів. Можна

формально об'єднати будь-які сили, але успіх не прийде, якщо всі учасники цього процесу не будуть партнерами.

Таким чином, місто та модель його розвитку повинні враховувати та ефективно відображати зміни зовнішнього середовища, усвідомлено змінюватися, пристосовуватися до нового середовища та використовувати можливості, які воно формують, і водночас врахувати процеси, які зароджуються, протікають та розвиваються у внутрішньому міському середовищі.

5.4.2 Внутрішні характеристики міста

Аналіз зовнішнього середовища доповнюється докладним аналізом внутрішніх характеристик міста, його сильних та слабких сторін, вивченням потенціалу і постановкою проблем розвитку, результатом якого є матриця аналізу умов реалізації певної моделі розвитку міста, яку також називають матрицею аналізу переваг та недоліків, майбутніх можливостей та майбутніх небезпек. У результаті можна сформувати комплексну оцінку поточного стану міста стосовно реалізації вибраної моделі розвитку (див. п.5.2).

Внутрішнє середовище забезпечує орієнтацію муніципального управління на дії, що сприяють становленню, функціонуванню, трансформації, розвитку міста та створюють умови для саморозвитку, реалізації, економічного та соціального успіху представників усіх цільових аудиторій (справжніх та потенційних): населення, підприємців, відвідувачів, туристів, інвесторів тощо.

Перелік сильних та слабких сторін міста (табл. 5.19) складемо за профілем міста Чернівців (Додаток П.3), сформованого нами на основі звітів голови Чернівецької міської ради, матеріалів Головного управління статистики у Чернівецькій області, Проекту «Локальні інвестиції та національна конкурентноспроможність», матеріалів інших проектів, що реалізуються за фінансової підтримки GIZ, зокрема, «Стратегії розвитку туризму у Чернівецькій області», «Стратегічного плану розвитку міста на 2012-2016 рр.», «Брендинг м. Чернівців», результатів досліджень кафедри маркетингу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, проведених під керівництвом автора цієї монографії.

Таблиця 5.19

Характеристика сильних та слабких сторін міста Чернівців

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Природно-ресурсний потенціал	
- Близькість до кордону з європейськими державами. - Транзитне значення міста та області. - Сприятливі природно-кліматичні умови регіону. - Наявність рекреаційних ресурсів в області та приміських рекреаційних зонах. - Наявність вільних земельних ресурсів біля міста. - Вдале розміщення міста стосовно міжнародних, європейських та національних магістралей. - Близькість мінерально-сировинної бази для промислового виробництва в окремих галузях (виробництво будівельних матеріалів, харчова, деревообробна промисловість). - Сформовано та продовжують розвиватися опорно-логістичні каркаси «Україна-Румунія-ЕС», «Україна-Молдова», «Україна-Польща-ЕС». - Наявність водних ресурсів (р. Прут, мінеральні джерела, ставки, озера). - Наявність передумов формування великого мультимодального логістичного центру.	- Периферійне розташування міста та області відносно важливих центрів України та Європи. - Висока ступінь відкритості міста для контрабанди. - Низька роль транспортної мережі області в європейських транспортних коридорах. - Нераціональне використання наявних ресурсів у промисловому комплексі. - Відсутність підготовлених земельних ділянок для стратегічних інвесторів з забезпеченою інженерною інфраструктурою та транспортними розв'язками. - Місто вичерпало найбільш сприятливі для забудови території і його подальший розвиток вимагає освоєння малопридатних у містобудівному відношенні і дорогих у освоєнні територій. - Застарілість планів землекористування, зонування комерційних, промислових та житлових територій, включаючи прогнози перспективних транспортних потоків. - Низький рівень технічного та естетичного облаштування водоймищ. - Обмеженість та застарілість дорожньої інфраструктури. - Зростання витрат паливно-енергетичних ресурсів. - Зростання витрат енергоресурсів на відпуск теплоенергії.
2. Економічний потенціал	
- Статус міста як обласного центру. - Високий рівень комплексності та важливе місце в регіональній системі розселення. - Висока питома вага міста в соціально-економічних показниках області. - Багатогалузева структура економіки. - Платоспроможний попит та приватні інвестиції в споживчий ринок за рахунок заробітчан. - Високий рівень розвитку фінансово-кредитної сфери. - Роль міста як визначного торговельного центру, у тому числі значення Калинівського ринку як торговельної дестинації. - Наявність сприятливих умов для розвитку підприємництва. - Розвинута торговельна інфраструктура. - Значні обсяги інвестицій населення в індивідуальне будівництво. - Розвинута мережа фінансових установ. - Активна міжнародна співпраця міста з зарубіжними партнерами. - Позитивний досвід співпраці з програмами міжнародної технічної допомоги. - Наявність сучасних комунікаційних систем і мереж. - Стабільний кредитний рейтинг міста. - Зростання обсягів перевезень пасажирів громадським транспортом. - Зростання обсягів товарообороту та обсягу реалізованих послуг. - Позитивне зовнішньоекономічне сальдо торгівлі послугами.	- Зниження показників питомої вага міста в соціально-економічних показниках області. - Зниження обсягів капітальних інвестицій. - Низька експортна орієнтація місцевої економіки. - Низький рівень конкурентноспроможності окремих галузей. - Низький рівень використання комерційної нерухомості. - Висока вартість житла. - Переважання філій крупних банків без розміщення головних офісів. - Зниження обсягу будівельних робіт та обсягів житлового будівництва. - Відсутність інвестицій у соціальну та культурну інфраструктури міста. - Використання застарілих технологій у промисловому комплексі. - Наявність тіньового сектора економіки. - Недостатнє надходження зовнішніх фінансових ресурсів до місцевої економіки. - Зниження показників фінансових результатів суб'єктів господарювання. - Високий ступінь зносу основних виробничих фондів. - Наявність у промисловому комплексі значної кількості незадіяних виробничих площ. - Недостатньо презентований інвестиційний потенціал міста. - Низький рівень забезпеченості населення житлом. - Відсутність надійної бази даних про місто, низький рівень маркетингових досліджень. - Низький рівень доступу громади до Генерального плану міста. - Відсутність системи моніторингу продовольчого кошика жителя міста. - Значна кількість контрабандної та контрафактної продукції в торговельній мережі міста.
- Наявність потужного науково-освітнього комплексу. - Високий освітній рівень населення.	- Низький рівень використання підприємствами інноваційних технологій. - Низький рівень практичних навичок випускників ВНЗ.

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Доступ сільського населення та населення районних центрів до освіти. - Значна концентрація науково-дослідного персоналу. - Наявність розвиненої мережі освітніх установ. - Традиційне прагнення громадян до здобуття освіти. - Фінансова підтримка освіти молоді батьками, що виїхали за кордон. - Постійне поповнення інтелектуального середовища міста. - Наявність та зростання висококваліфікованих кадрів у сфері інформатики, програмування, інформаційних мереж. - Наявність передумов формування інноваційних технопаркових структур.	- Зниження чисельності студентів у місті. - Недостатня кваліфікація та низька інноваційна культура кадрів, що працюють у системі управління міським та регіональним розвитком. - Зниження кількості інноваційноактивних підприємств та обсягів реалізації інноваційної продукції. - Недостатнє фінансування науково-практичних розробок. - Низький рівень взаємодії науки та міських органів влади, відсутність муніципального замовлення в освітніх та наукових установах міста. - Низький рівень взаємозв'язків наукових закладів з виробництвом. - Недостатній інноваційний потенціал малих і середніх підприємств. - Недостатній прогрес у створенні інформаційного суспільства. - Високий рівень використання неліцензійного програмного забезпечення.
4. Стан навколишнього природного середовища	
- Сприятлива екологічна ситуація у регіоні через відсутність великих промислових підприємств. - Посилення природоохоронного контролю в екологічній сфері. - Зростання пасажирських перевезень громадським транспортом. - Упровадження системи енергетичного менеджменту в місті. - Відкриття заводу з переробки твердих відходів. - Поступове впровадження системи сортування сміття. -	- Ресурсномісткі та застарілі технології виробництва тепла та енергії, високі втрати в мережах. - Практика перекладання втрат води та енергії на споживачів з боку монополістів. - Незадовільний стан ґрунтів. - Низький рівень техногенної безпеки. - Зростання забруднення атмосфери відпрацьованими газами автотранспорту. - Зростання навантаження на міську каналізаційну, водогінну мережу через введення житла в експлуатацію при незмінних показниках обсягу та погіршенні стану мереж. - Наявність у місті нефункціонуючих екологічно небезпечних об'єктів. - Високий рівень ймовірності природних катастроф (паводки, сейсмічна активність). - Зростання кількості легкових автомобілів.
5. Людський (трудовий) потенціал	
- Стабільна демографічна ситуація та позитивний природний приріст населення. - Низький рівень соціальної конфліктності населення. - Зростання частки молодого населення. - Наявність кваліфікованих трудових ресурсів. - Потужний підприємницький потенціал. - Наявність програм зі сприяння зайнятості населення. - Працелюбність громадян міста. - Загальна культура, толерантність населення, прагнення до демократичних відносин. - Повернення до України працівників з досвідом роботи в умовах західної економіки. - Наявність усіх ланок системи освіти, як основи створення системи неперервної освіти. - Розвинута система надання платних медичних послуг. - Розвинута система надання платних побутових послуг. - Обдарована та творча молодь. - Розвиток сімейної медицини.	- Зростання чисельності громадян у віці, старшому за працездатний. - Неготовність міста до зміни поколінь споживачів з іншими цінностями та потребами. - Зростання рівня зареєстрованого та прихованого безробіття, кількості безробітних. - Дефіцит працівників робітничих професій та працівників сервісної економіки - Дефіцит висококваліфікованих кадрів. - Поглиблення маргіналізації міського населення. - Нівелювання статусу людини з вищою освітою та інтелігенції через низькі доходи. - Незабезпеченість робочими місцями випускників місцевих ВНЗ. - Низький рівень створення нових робочих місць у виробничій сфері. - Низька якість роботи кадрових агенцій. - Неузгодженість спеціальностей освітніх закладів міста з потребами економіки міста. - Високий рівень міграції працівників продуктивного віку. - Недостатній розвиток інфраструктури для занять спортом, погана якість спортивного інвентарю в навчальних закладах. - Низький рівень середньої заробітної плати. - Низький рівень медичного обслуговування. - Високий рівень злочинності в місті. - Значна майнова диференціація населення. - Високий рівень дитячої та молодіжної злочинності.

Сильні сторони	Слабкі сторони
6. Культурний потенціал	
- Мультикультурність міського середовища. - Розвинуті культурні потреби населення. - Участь міста в міжнародних культурно-мистецьких проектах. - Висококультурний імідж міста. - Розвинуті міські культурні традиції, наявність у місті відомих митецьких колективів та відомих народних майстрів. - Активна робота міського виставкового залу. - Оновлення репертуару театру. - Реконструкція обласної філармонії. - Наявність у місті освітніх закладів культури. - Розвинута мережа студій творчої майстерності. - Започаткування креативних студій. - Наявність унікальних та оригінальних культурних локацій. - Наявність мистецько-культурної еліти. - Наявність ентузіастів у міських органах влади. - Прийнятна мережа культурних закладів. - Розширення географії учасників міських заходів.	- Неактивна громадська позиція городян. - Асиметрія в роботі міських та обласних відділів культури. - Недостатній рівень залучення дітей у гуртки та студії через високу вартість занять. - Відсутність у місті закритого концертного залу, умов для проведення великих фестивалів та конференцій. - Низький інфраструктурний рівень забезпечення міських подій (вбиральні, безпека, транспорт тощо). - Низька інтелектуальна складова міських подій. - Відсутність системи та графіка просування міста та його подій. - Усталеність та консерватизм формату проведення міських подій. - Втрата мотивації для розвитку творчої індустрії в місті. - Низький рівень участі городян середнього та старшого віку в творчих гуртках та студіях.
7. Туристично-рекреаційний потенціал	
- Високий рекреаційний та туристичний потенціал. - Зручне розташування міста стосовно туристичних регіонів. - Національно-етнографічна та мультикультурна особливість міста. - Можливість розвитку спортивно-оздоровчого, культурно-пізнавального, ностальгійного, релігійного та інших видів туризму. - Близькість до гірськолижних курортів. - Наявність унікальних пам'яток архітектури, у тому числі світового значення. - Проведення в місті спортивних заходів міжнародного рівня. - Існування поняття та кулінарних технологій «Буковинська кухня». - Приватні інвестиції в ресторанний бізнес міста. - Компактне розміщення привабливих природних, культурних, історичних та архітектурних об'єктів. - Реконструкція Ботанічного саду. - Наявність на території міста об'єкта під егідою ЮНЕСКО – Резиденції Буковинських митрополитів - Наявність приміських рекреаційних зон (Аква, Сонячна долина, Мигово). -	- Недостатня кількість туристичних об'єктів у місті та розміщення рекреаційних ресурсів за його межами. - Відстороненість туристичних компаній міста від відповідальності за розширення туристичного сектора, формування туристичних маршрутів та залучення туристів. - Низький рівень розвитку рекреаційно-туристичної інфраструктури. - Недостатня популяризація Чернівців як туристичного центру за межами України. - Нестача сучасних передових методів та засобів обслуговування - Низький рівень включення місцевих жителів у місцеві туристичні маршрути. - Зосередження стратегії розвитку туризму на зовнішніх туристів. - Низький рівень зацікавленості власників місцевих курортів, готельних комплексів, баз відпочинку та рекреаційно-туристичних дестинацій у місцевих туристах та відвідувачах. - Відсутність диференціації туристичного продукту за цільовими групами туристів. - Висока конкуренція з боку сусідніх туристичних територій. - Відсутність висококласних об'єктів готельного господарства. - Низький рівень забезпечення готельними місцями. - Невідповідність якості послуг у сфері обслуговування рівню міжнародних стандартів. - Агресивна комерціалізація міського пляжу.
8. Розвиток інженерної інфраструктури	
- Різноманітність видів житла. - Збереження частини придомової інфраструктури житлової забудови. - Залишки зеленої зони на ключових вулицях. - Наявність зони індивідуальної житлової забудови. - Наявність ресурсів водопостачання для промислових підприємств. - Наявність централізованого теплопостачання. - Кмітливість жителів стосовно пошуку шляхів введення автономних пристроїв	- Висока ступінь зносу інженерної інфраструктури міста. - Забудова зеленої зони та придомової території житлового фонду. - Відсутність у місті централізованого постачання гарячою водою. - Низький рівень інвестицій у реконструкцію інженерних мереж. - Монополізм та відсутність конкурентних засад у сфері надання комунальних послуг та постачання тепла та енергії. - Необхідність покращення технічного стану переважної

Сильні сторони	Слабкі сторони
теплопостачання. - Встановлення приладів обліку споживання води. - Формування об'єднань співвласників квартир. - Відносно високий рівень оплати населенням комунальних послуг. - Активізація переходу на системи автономного опалення житлового фонду.	частини житлового фонду міста. - Відсутність нової техніки у розпорядженні комунальних підприємств. - Незадовільний менеджмент та фінансовий стан підприємств ЖКГ. - Недостатнє запровадження енергозберігаючих технологій через низьку мотивацію городян. - Низький рівень обладнання житлового фонду.
9. Транспорт та дорожньо-транспортна інфраструктура	
- Транспортний вузол міжнародного значення. - Перспективи скорочення часу подорожі до м. Києва завдяки введення швидкісного поїзда. - Налагоджена робота громадського транспорту. - Наявність аеропорту з можливостями перевезення вантажів і пасажирів; - Значний потенціал розвитку аеропорту. - Наявність реконструйованого залізничного вокзалу в архітектурно привабливій будівлі. - Озвучення проблеми стану центрального автовокзалу міста.	- Тривалість подорожей до столиці, центральних та східних областей країни. - Зниження мобільності населення через скорочення чисельності нічних поїздів. - Неадекватність дорожньо-транспортної мережі міста вантажним та пасажирським потоками. - Наявність значної частини застарілого рухомого складу громадського транспорту. - Незадовільна маршрутна сітка міста, «відрізаність» деяких районів міста - Відсутність муніципальної системи управління якістю послуг перевізників. - Незадовільна робота аеропорту. - Брак новітніх технологій у сфері ремонту доріг.
10. Бізнес-середовище	
- Партнерські відносини між бізнесом та владою. - Сучасна організація дозвільної системи. - Високий рівень розвитку комерційної нерухомості та торговельної інфраструктури. - Високий рівень розвитку підприємницьких здібностей громадян. - Наявність вільних сегментів для ведення бізнесу. - Тенденція зростання кількості суб'єктів малого підприємництва. - Наявність вільних виробничих площ у промисловому комплексі. - Проведення міських ярмарків, конкурсів, виставок.	- Відсутність логістичного центру. - Недостатня кількість філій банків і, як наслідок, висока вартість кредитних ресурсів. - Наявність тіньового сектора у малому бізнесі міста. - Недостатній рівень конкурентноспроможності малих підприємств міста. - Високий рівень місцевого протекціонізму та лобіювання. - Високий рівень зрощення бізнесу та місцевої влади. - Відсутність стаціонарного виставкового комплексу та конгрес-холу. - Насторожене відношення до входу інвесторів зі Східної України. - Відстороненість великих торговельних мереж від економіки міста.
Управління містом	
- Увага муніципальних органів влади до туристичної галузі. - Налагодження співпраці з обласними органами управління. - Увага міських органів влади до підприємницького сектора. - Бажання керівників міста здійснити реформи. - Відкриття Дозвільного офісу. - Початок оновлення міського Інтернет-порталу. - Досвід впровадження Системи управління якістю послуг. - Впровадження в роботу органів місцевої влади принців та механізмів стратегічного управління. -	- Дотаційність бюджету. - Недостатнє спрямування та розвиток активності населення у вирішенні проблем міста. - Низький рівень співпраці з науковими колективами ВНЗ. - Високий рівень лобізму та протекціонізму при виборі експертів, учасників, партнерів у розробці та реалізації міських програм та проектів. - Високий рівень конфліктності у міській раді. - Сумніви частини міської громади стосовно легітимності міської влади. - Низький рівень витрат на просування міста. - Низький рівень інтерактивності зв'язку з міськими цільовими аудиторіями. - Протекціонізм при призначенні на посаду державних службовців. - Недостатність спільних проектів розвитку міста та області, міста та передмістя. - Низький рівень кваліфікації та професіоналізму кадрів органів місцевої влади. - Низький рівень управлінської культури.

Відповідно до «Стратегії розвитку туризму у Чернівецькій області» місто Чернівці[962] та зона заміської рекреації включені у Чернівецький туристичний район, який поширюється на прилеглі території сусідніх адміністративних районів у радіусі 18 км від центру міста. Район має дві виражені спеціалізації: Чернівці є провідним в Україні центром пізнавального туризму, а зона заміської рекреації спеціалізується на активному відпочинку на лоні природи (прогулянково-споглядальна, купально-пляжна та гірськолижна рекреація, різноманітні розваги та ін.). Місто має фокусне розташування в регіоні, а тому слугує транспортним вузлом і відправною точкою у заміських екскурсіях по Чернівецькій обл. Туристичний потенціал міста зумовлений насамперед наявністю великої кількості пам'яток містобудування різних архітектурних стилів (класицизм, запізнілий класицизм, неоренесанс, необароко, віденська сецесія, арт-деко та конструктивізм) та багатою культурною спадщиною. На державному обліку в історичній частині столиці Буковини знаходиться 706 пам'яток архітектури, 20 з яких загальнонаціонального значення. З 2011 р. архітектурна споруда «Резиденція митрополитів Буковини і Далмації» включена до списку ЮНЕСКО. Впродовж віків Чернівці сформувались як багатонаціональне місто з толерантною атмосферою.

Сьогодні показниками, що характеризують конкурентноспроможність і привабливість міста, є транспортна доступність, яка вимірюється часом/втратами на здійснення необхідних поїздок (компактність міста Чернівців спроможна забезпечити європейські показники, але мобільність населення, можливість використання різних видів транспорту, узгодженість пересадок є досить низькою через нераціональну маршрутну сітку громадського транспорту, відсутність проміжних паркувань на в'їздах у місто), а також транспортна безпека, яку характеризує кількість ДТП, та тих, хто постраждав у них (у Чернівцях планується до 2016 р. зменшити цей показник з 0,15 до 0,12 осіб/км). Розвиток міського громадського транспорту повинен стати найважливішим способом підвищення комфорту, доступності, зв'язності та проникнення міського простору м. Чернівців, а також зниження негативної дії міста на навколишнє середовище.

Усі пункти табл. 5.19 будуть нами включені в експертні

[962]Стратегія розвитку туризму в Чернівецькій області. – Чернівці, 2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : eep.org.ua/files/Стратегія%20розв.туризму%20Буковини.doc

листки, що дасть можливість зробити досить об'єктивний зріз сильних та слабких сторін міста Чернівців з погляду усіх суб'єктів муніципального маркетингу. Наше рішення стосовно виключення стадії попереднього перебору чинників внутрішнього середовища зумовлене компетентністю усіх членів експертної групи стосовно готовності міста Чернівців до стратегічного розвитку за моделлю «Комфортне місто».

Елементи внутрішнього та зовнішнього середовища міста пов'язані між собою системою формальних і неформальних зв'язків та утворюють унікальну множину чинників, яка впливає на формування стратегічних моделей розвитку міста. Інтеграція в матрицю SWOT-аналізу виявлених параметрів сильних та слабких сторін, можливостей та загроз дозволить розробити можливі сценарії для визначення існуючої стратегічної відповідності (внутрішні сили→зовнішні можливості, внутрішні слабкості → зовнішні загрози) та для формування ефективних міських стратегій у відповідь на прогнозовані проблеми (внутрішні сили → зовнішні загрози, внутрішні слабкості → зовнішні можливості). Після оцінки альтернативних стратегій буде обрана та, яка формує для міста Чернівців конкурентні переваги в рамках моделі «Комфортне місто».

5.5. Формування стратегій розвитку міста на основі результатів SWOT-аналізу (на прикладі міста Чернівців)

На основі алгоритму проведення SWOT-аналізу (рис.4.10), запропонованого нами в 4.2, визначимо пріоритетну стратегію розвитку міста Чернівців, узгодимо обрану модель «Комфортне місто» з концепціями муніципального маркетингу та визначимо напрямки формування конкурентних переваг міста Чернівців. Розглянуті нами у п. 5.3 та п. 5.4 зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі міста та узагальнення їх впливів у табл. 5.8-5.19 дозволили завершити перший етап «Ідентифікації та виділення чинників розвитку міста» SWOT-аналізу.

На другому етапі «Аналіз та ранжування чинників розвитку міста» для оцінки впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища доцільно використовувати експертний метод. Оптимізувати оцінку та ранжування чинників ми пропонуємо за допомогою автоматизованого модуля SWOT-аналізу, модифікованого автором дослідження. Головним завданням

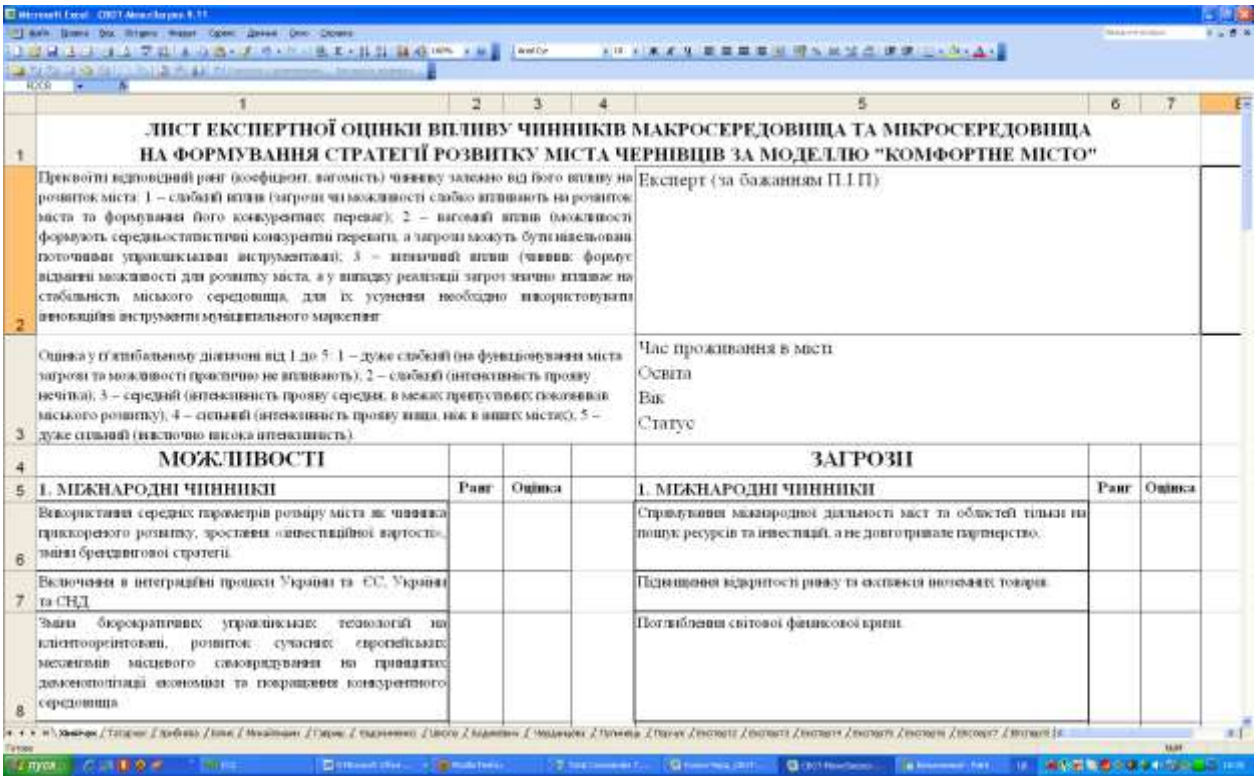
створення системи підтримки прийняття рішень стосовно соціально-економічного розвитку міста є розробка універсального засобу, що оптимізує та скорочує час на опрацювання отриманих результатів від експертів, спрощує процес ранжування, а також сприяє візуальному полегшенню роботи з отриманими матеріалами. Використання запропонованих моделей, підкріплених автоматизованою програмою[963], дозволить систематизувати процес SWOT-аналізу. Експертам простіше здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища поетапно.

Як експертів було залучено тих осіб, які беруть участь у розробці стратегії розвитку міста, тобто представників усіх цільових аудиторій міста: функціональних експертів, населення, представників громадських організацій, наукових установ, малого та середнього бізнесу, депутатів міської ради, працівників органів муніципального та територіального управління, інвесторів, представників бізнесу та ритейлу, представників профспілок тощо[964].

Кожному з експертів до заповнення був запропонований експертний лист (рис. 5.12) оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на розвиток міста у формі електронної таблиці. У електронній таблиці розміщено перелік можливостей (наявна чи майбутня ситуацію, яка виникає в зовнішньому середовищі міста) та загроз (небажана ситуація, тенденція чи зміна, яка має руйнівний чи загрозливий характер для розвитку міста тепер або в майбутньому) макросередовища та мікросередовища.

[963] У літературі описано декілька підходів до автоматизації процесу оцінки (Учитель Ю.Г. SWOT-анализ и синтез – основа формирования стратегии организации. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2010. – 328 с.; Захарова А. Информационная система поддержки принятия решений о стратегическом развитии города / А.Захарова // Международная школа-конференция по приоритетным направлениям развития науки и техники с участием молодых ученых, аспирантов и студентов. – Москва, Май 2006. – М., 2006. – С. 33-35), ми пропонуємо досить просту модифікацію, яка базується на табличному редакторі Excel. Подібний підхід був використаний у роботі Нємцевої І.А. «Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України»: дис. к.е.н. : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І.А.Нємцева. – 2011. – 314 с.

[964] Сьогодні до розробки нової стратегії розвитку міста Чернівців залучені фокус-групи з представників територіальної громади (представники молоді та працівники освітніх, медичних закладів, представники підприємництва, бізнесу та осіб старшого віку тощо), які виділяють основні проблеми та шукають потенційні шляхи їх вирішення, представляють своє бачення розвитку міста. Отримані результати будуть опрацьовувати експертні комісії, які створені при робочій групі, яка займається розробкою стратегії розвитку Чернівців до 2015 року, і згодом будуть представлені широкому загалу. Склад експертних комісій постійно збільшується, оскільки учасники фокус-груп виявляють бажання продовжити співпрацю з представниками влади щодо вироблення документа, який би визначав стратегію розвитку міста. Планують зробити проведення таких дискусій з громадськістю міста регулярними й на різну тематику.



ЛИСТ ЕКСПЕРТНОЇ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ МАКРОСЕРЕДОВИЩА ТА МІКРОСЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІСТА ЧЕРНІВЦІВ ЗА МОДЕЛЛЮ "КОМФОРТНЕ МІСТО"

Присвоїти відповідний ранг (коефіцієнт, вагомість) чиннику залежно від його впливу на розвиток міста: 1 – слабкий вплив (загрози чи можливості слабко впливають на розвиток міста та формування його конкурентних переваг); 2 – вагомий вплив (можливості формують середньостатистичні конкурентні переваги, а загрози можуть бути нівельовані поточними управлінськими інструментами); 3 – визначний вплив (чинник формує відмінні можливості для розвитку міста, а у випадку реалізації загроз значно впливає на стабільність міського середовища, для їх усунення необхідно використовувати інноваційні інструменти муніципального маркетингу

Експерт (за бажанням П.І.П)

Оцінка у п'ятибальному діапазоні від 1 до 5: 1 – дуже слабкий (на функціонування міста загрози та можливості практично не впливають); 2 – слабкий (інтенсивність прояву нечітка); 3 – середній (інтенсивність прояву середня, в межах прогнозних показників міського розвитку); 4 – сильний (інтенсивність прояву вища, ніж в інших містах); 5 – дуже сильний (виключно висока інтенсивність)

Час проживання в місті
Освіта
Вік
Статус

МОЖЛИВОСТІ				ЗАГРОЗИ			
І. МІЖНАРОДНІ ЧИННИКИ	Ранг	Оцінка		І. МІЖНАРОДНІ ЧИННИКИ	Ранг	Оцінка	
Використання середніх параметрів розміру міста як чинника прискореного розвитку, зростання «інвестиційної вартості», зміни брендингової стратегії.				Спрямування міжнародної діяльності міст та областей тільки на пошук ресурсів та інвестицій, а не довготривале партнерство.			
Включення в інтеграційні процеси України та ЄС, України та СНД				Підвищення відкритості ринку та експансія іноземних товарів.			
Зміна бюрократичних управлінських технологій на клієнтоорієнтовані, розвиток сучасних європейських механізмів місцевого самоврядування на принципах демократизації економіки та покращення конкурентного середовища				Поглиблення світової фінансової кризи.			

Рис. 5.12. Зразок експертного листка для оцінки можливостей та загроз зовнішнього середовища міста

Наведену в Додатку П.1 форму заповнювали експерти за наступними процедурами:

1. Знайти у запропонованому файлі формату Excel іменний лист та заповнити ідентифікаційні дані – прізвище, посада, термін проживання в місті, дані про стаж роботи (для експертів – працівників органів місцевої та держаної влади), термін активної громадської роботи (для експертів – представників громадських організацій), термін ділової активності в місті (для експертів – підприємців, інвесторів), частоту відвідування міста (для відвідувачів та туристів).

2. Далі експерт повинен був присвоїти відповідний ранг (коефіцієнт, вагомість) (K_j) чиннику залежно від його впливу на розвиток міста Чернівців, окремо для колонки можливості (O_j) та загрози (T_j): 1 – незначний вплив (загрози чи можливості слабко впливають на розвиток міста та формування його конкурентних переваг); 2 – вагомий вплив (можливості формують середньостатистичні конкурентні переваги, а загрози можуть бути нівельовані поточними управлінськими інструментами); 3 – визначний вплив (чинник формує відмінні можливості для розвитку міста, а у випадку реалізації загроз значно впливає на стабільність

міського середовища, для їх усунення необхідно використовувати інструменти муніципального маркетингу).

3. Оцінка інтенсивності прояву (A_j) кожного чинника зовнішнього середовища для міста Чернівців, у конкретний проміжок часу експерти здійснювали у п'ятибальному діапазоні: 1 – дуже слабкий (на функціонування міста загрози та можливості практично не впливають); 2 – слабкий (інтенсивність прояву нечітка); 3 – середній (інтенсивність прояву середня, в межах можливих показників міського розвитку); 4 – сильний (інтенсивність прояву вища, ніж в інших містах); 5 – дуже сильний (винятково висока інтенсивність).

Суб'єктивну оцінку рівня впливу зовнішніх чинників на муніципальне середовище можна здійснювати декількома способами, зокрема, за можливістю впливами на наслідки дії зовнішнього чинника, за можливістю нівелювати (пристосувати) негативні наслідки чи повноцінно використати можливості. Макроекономічні проблеми досить яскраво виявляються на муніципальному рівні, але можливості зворотного впливу територіальної громади чи органів муніципального управління є достатньо скромними, хоча стосовно соціокультурної та екологічної складової макросередовища рівень зворотного є високим. Уплив можливий через громадські організації та волевиявлення місцевої громади (правова та культурна свідомість), що виявляється переважно в гострих потребах вирішення проблем розміщення ризикових (у плані екологічного забруднення) підприємств, сміттєзвалищ, використання самовідновлювальних способів отримання енергії тощо. Оскільки такі групи суб'єктів мікросередовища як споживачі, посередники та громадськість пересікаються та одночасно в різних випадках можуть виступати в різних ролях, то і їх вплив за допомогою перелічених вище важелів на зовнішні чинники може коливатись у відношенні до кожного конкретного випадку.

4. Результати всіх експертних оцінок були опрацьовані нами за допомогою електронних таблиць програми Excel (Додаток П.1), отримано аналітичний продукт – ранжований перелік стратегічних чинників, класифікованих як «Можливості» та «Загрози».

$$\overline{O_m} = \frac{\sum_{j=1}^{n} K_j \times A_j}{n};$$

Де $\overline{O_m}$ – усереднене значення m-го атрибуту «Можливості»; m – порядковий номер атрибуту «Можливості»; j – порядковий номер експерта; n – кількість експертів, що взяли участь в експерименті; A_j – суб'єктивна оцінка впливу m-го атрибуту «Можливості» на об'єкт, присвоєна j-им експертом; K_j – ранг вагомості впливу m-го атрибуту «Можливості», розрахований обернено-пропорційно до A_j.

$$\overline{T_m} = \frac{\sum_{j=1}^{n} K_j \times A_j}{n};$$

Де $\overline{T_m}$ – усереднене значення m-го атрибуту «Загрози»; m – порядковий номер атрибуту «Загрози»; j – порядковий номер експерта; n – кількість експертів, що взяли участь в експерименті; A_j – суб'єктивна оцінка впливу m-го атрибуту «Загрози» на досліджуваний об'єкт, присвоєна j-им експертом; K_j –- ранг вагомості впливу m-го атрибуту «Загрози».

Серед чинників, які, на думку експертів, здійснюють найбільший уплив на розвиток міста, методом автоматизованого перебору (перебір №1) були обрані ті, у яких усереднені результати добутку оцінки та рангу розміщувалися у максимально граничному інтервалі. У табл. 5.20 запропоновані результати відборів чинників макро- та мікросередовища.

Таблиця 5.20

Статистика переборів можливостей та загроз для міста, що сформовані чинниками зовнішнього середовища Чернівців

Рівень середовища		До перебору	Попередній перебір чинників	Перебір №1	Перебір №2
Макро	Можливості	**168**	**25**	**10**	**4**
	Загрози	**173**	**25**	**10**	**4**
Мікро	Можливості	**49**	**14**	**8**	**4**
	Загрози	**43**	**11**	**6**	**4**

Обмеження атрибутів за величиною кореляції дало можливість значно скоротити створювану на наступному етапі розширену SWOT-матрицю і спростити подальші дії робочої групи з формування стратегій і тактичних дій міста Чернівців.

Далі нами були сформовані нові опитувальні листки і здійснені процедури (1….4) (перебір № 2). Треба зазначити, що якщо здійснити аналіз зв'язків на основі простого відсікання чинників, то він не включить повний профіль чинників. У нашому випадку ми здійснимо агрегування чинників, тобто об'єднаємо чинники у великі групи. В результаті ми сформували список із 4 можливостей та 4 загроз (табл. 5.21).

Таблиця 5.21

Можливості та загрози для розвитку міста Чернівців за моделлю «Комфортне місто», що сформовані чинниками зовнішнього середовища (остаточний варіант)

Можливості	Загрози
Активізація використання інструментів муніципального маркетингу: маркетингові дослідження; брендинг; маркетинговий аудит; PR-заходи; подієвий маркетинг, цінове та нецінове стимулювання тощо.	Зниження податкових надходжень до місцевих бюджетів через окремі положення Бюджетного кодексу.
Формування толерантного міського середовища, яке, з одного боку, є привабливим для творчих людей, талановитих мігрантів, а з іншого боку, саме володіє високою здатністю до сприйняття інновацій та інтелектуального зростання.	Асиметрія економічного, культурного, інформаційного та освітнього розвитку міста в результаті неузгодженості економічної, культурної та освітньої політики.
Сучасні логістичні та комунікаційні технології дозволяють розміщувати управлінські центри в провінційних «комфортних» містах.	Зниження людського потенціалу міста за рахунок перерозподілу населення між периферією та центром у межах країни та перетікання населення міста в більш комфортні міста.
Мобілізація та використання наявних у місті та області ресурсів для створення спільних «точок зростання».	Неспроможності міста та області об'єднати ресурси для спільного розвитку, залучення інвестиційних ресурсів та ефективного використання наявного ресурсного потенціалу.

У п. 5.4. нами було сформовано достатньо довгий список сильних (S) та слабких сторін міста Чернівців (W). Результати оцінки внутрішнього середовища були попередньо опрацьовані методами «фокус-група», «мозковий штурм» та «опрацювання документів» для відбору найбільш суттєвих атрибутів сильних та слабких сторін, які включені до експертних листків (рис. 5.13) оцінки впливу чинників внутрішнього середовища на розвиток міста у формі електронної таблиці.

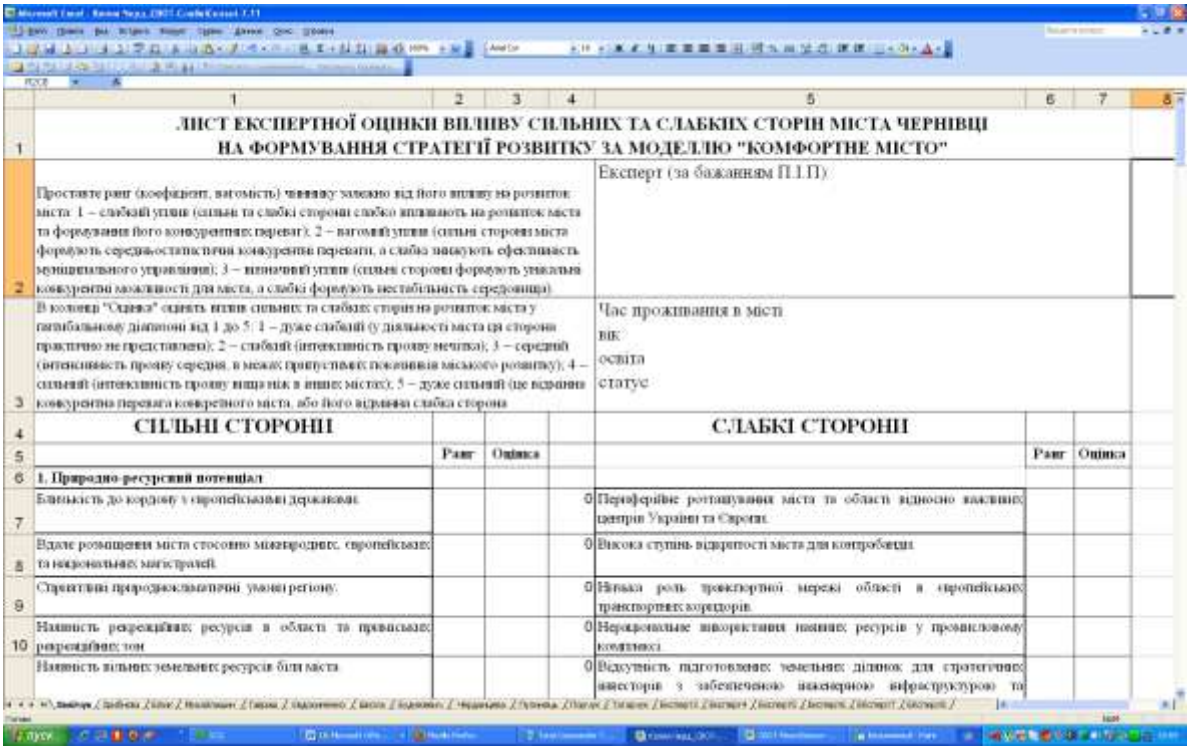
Процедури ранжування чинників внутрішнього середовища подібні до процедур оцінки чинників зовнішнього середовища.

1. Знайти у запропонованому файлі формату Excel іменний лист та заповнити ідентифікаційні дані.

2. Присвоїти відповідний ранг (коефіцієнт, вагомість) чиннику (K_j) залежно від його впливу на розвиток міста: 1 – слабкий уплив (сильні та слабкі сторони слабко впливають на розвиток міста та формування його конкурентних переваг); 2 – вагомий уплив (сильні сторони міста формують середньостатистичні конкурентні переваги, а слабкі знижують ефективність муніципального управління); 3 – визначний уплив (сильні сторони формують унікальні конкурентні можливості для міста, а слабкі формують нестабільність середовища).

3. Оцінити вплив (інтенсивність прояву) A_j сильних та слабких сторін на розвиток міста у п'ятибальному діапазоні від 1 до 5: 1 – дуже слабкий (у діяльності міста ця сторона практично не

представлена); 2 – слабкий (інтенсивність прояву нечітка); 3 – середній (інтенсивність прояву середня, в межах припустимих показників міського розвитку); 4 – сильний (інтенсивність прояву вища, ніж в інших містах); 5 – дуже сильний (це відмінна конкурентна перевага конкретного міста або його відмінна слабка сторона).



ЛИСТ ЕКСПЕРТНОЇ ОЦІНКИ ВПЛИВУ СИЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ СТОРІН МІСТА ЧЕРНІВЦІ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗА МОДЕЛЛЮ "КОМФОРТНЕ МІСТО"

Експерт (за бажанням П.І.П)

Час проживання в місті
вік
освіта
статус

СИЛЬНІ СТОРОНИ	Ранг	Оцінка	СЛАБКІ СТОРОНИ	Ранг	Оцінка
1. Природно-ресурсний потенціал					
Близькість до кордону з європейськими державами		0	Периферійне розташування міста та області відносно важливих центрів України та Європи		
Вдале розміщення міста стосовно міжнародних, європейських та національних магістралей		0	Низька ступінь відкритості міста для контрабанди		
Сприятливі природно-кліматичні умови регіону		0	Низька роль транспортної мережі області в європейських транспортних коридорах		
Наявність рекреаційних ресурсів в області та прилеглих районах		0	Нераціональне використання наявних ресурсів у промисловому комплексі		
Наявність вільних земельних ресурсів біля міста		0	Відсутність підготовлених земельних ділянок для стратегічних інвесторів з забезпеченою інженерною інфраструктурою та		

Рис.5.13. Зразок експертного листка для оцінки сил та слабкостей міста Чернівців

4. Результати всіх експертних оцінок занести в електронну таблицю програми Excel і отримати аналітичний продукт – ранжований перелік «Сильних сторін міста» та «Слабких сторін міста». Серед чинників, які, на думку експертів, здійснюють найбільший уплив на розвиток міста, методом перебору обирають ті, у яких усереднені результати добутку оцінки та рангу розміщують у максимально граничному інтервалі від

$$\overline{S_m} = \frac{\sum_{j=1}^{n} K_j \times A_j}{n};$$

Де $\overline{S_m}$ – усереднене значення m-го атрибуту «Сильні сторони»; m – порядковий номер атрибуту «Сильні сторони»; j – порядковий номер експерта; n – кількість експертів, що взяли участь ву експерименті; A_j – суб'єктивна оцінка впливу m-го атрибуту «Сильні сторони» на досліджуваний об'єкт, присвоєна j-им експертом. K_j – ранг вагомості впливу m-го атрибуту «Сильні сторони».

$$\overline{W_m} = \frac{\sum_{j=1}^{n} K_j \times A_j}{n};$$

Де $\overline{W_m}$ – усереднене значення m-го атрибуту «Слабкі сторони»; m – порядковий номер атрибуту «Слабкі сторони»; j – порядковий номер експерта; n – кількість експертів, що взяли участь в експерименті; A_j – суб'єктивна оцінка впливу m-го атрибуту «Слабкі сторони» на досліджуваний об'єкт, присвоєна j-им експертом. K_j – ранг вагомості впливу m-го атрибуту «Слабкі сторони».

Обмеження атрибутів за величиною кореляції дало можливість значно скоротити створювану на наступному етапі розширену SWOT-матрицю і спростити подальші дії робочої групи з формування стратегій і тактичних дій міста Чернівців.

5. Далі нами були сформовані нові опитувальні листки і здійснені процедури (1….4) (перебір № 2). Потрібно відзначити, що якщо здійснити аналіз зв'язків на основі простого відсікання чинників, то він не включить їх повний профіль. У нашому випадку ми здійснимо агрегування чинників, тобто об'єднання їх у великі групи. В результаті ми сформували список із 4 сильних та 4 слабких сторін (табл. 5.22).

Таблиця 5.22

Перелік сильних та слабких сторін міста Чернівці для розвитку за моделлю «Комфортне місто» (остаточний варіант)

Сильні сторони	Слабкі сторони
Близькість до кордону з європейськими державами.	Недостатньо презентований інвестиційний потенціал міста.
Позитивні якісні та кількісні демографічні показники міста.	Недостатній прогрес у створенні інформаційного суспільства.
Мультикультурність, толерантність населення.	Неузгодженість спеціальностей освітніх закладів міста з потребами економіки міста.
Компактність міста.	Низький рівень розвитку сучасної міської інфраструктури.

Перегрупувавши атрибути за категоріями S, W, O, T, ми побудуємо розширену матрицю SWOT-аналізу, у якій поєднаємо окремі сильні та слабкі сторони із загрозами та можливостями (табл. 5.23).

Жодна стратегія не може самостійно забезпечити місту реалізацію усіх конкурентних переваг, але SWOT-аналіз дозволяє визначити поточну (пріоритетну) стратегію розвитку міста та механізм реалізації інших стратегій.

Сценарій «SO» – «Сильні сторони та можливості міста». Це розташування вважають ідеальним (згідно з Бостонською матрицею навіть «зірковим»), оскільки воно формує сильний взаємозв'язок потенціалу міста з конкурентними можливостями зовнішнього

навколишнього середовища. Стратегічні напрямки розвитку повинні полягати в тому, щоб захистити ці внутрішні сильні сторони за допомогою унікальної комбінації необхідних ресурсів для отримання конкурентної переваги або для підтримки цих ресурсів для збереження вже встановлених конкурентних переваг.

Таблиця 5.23

Розширена матриця SWOT-аналізу міста Чернівців

	Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
	S1. Близькість до кордону з європейськими державами.	W1. Недостатньо презентований інвестиційний потенціал міста.
	S2. Позитивні якісні та кількісні демографічні показники міста.	W2. Недостатній прогрес у створенні інформаційного суспільства.
	S3.Мультикультурність, толерантність населення.	W3. Неузгодженість спеціальностей освітніх закладів міста з потребами економіки міста.
	S4. Компактність міста.	W4. Низький рівень розвитку сучасної міської інфраструктури.
Можливості (O)		
O1. Активізація використання інструментів муніципального маркетингу: маркетингові дослідження; брендинг; маркетинговий аудит; PR-заходи; подієвий маркетинг, цінове та нецінове стимулювання тощо.	«SO» – «Сильні сторони та можливості міста» – стратегії розширення можливостей та використання сильних сторін.	«WO» – «Слабкі сторони та можливості міста» – стратегії використання можливостей та подолання слабких сторін.
O2. Формування толерантного міського середовища, яке, з одного боку, є привабливим для творчих людей, талановитих мігрантів, а з іншого боку, саме володіє високою здатністю до сприйняття інновацій та інтелектуального зростання.		
O3. Сучасні логістичні та комунікаційні технології дозволяють розміщувати управлінські центри в провінційних «комфортних» містах.		
O4. Мобілізація та використання наявних у місті та області ресурсів для створення спільних «точок зростання».		
Загрози (T)		
T1. Зниження податкових надходжень до місцевих бюджетів через окремі положення Бюджетного кодексу.	«ST» – «Сильні сторони та загрози міста» – стратегії уникнення загроз шляхом використання сильних сторін.	«WT» – «Слабкі сторони та загрози міста» – стратегії перетворення слабких сторін у переваги, а загрози –в можливості.
T2. Асиметрія економічного, культурного, інформаційного та освітнього розвитку міста, в результаті неузгодженості економічної, культурної та освітньої політики.		
T3. Зниження людського потенціалу міста за рахунок перерозподілу населення між периферією та центром у межах країни та перетікання населення міста в більш комфортні міста.		
T4. Неспроможність міста та області об′єднати ресурси для спільного розвитку, залучення інвестиційних ресурсів та ефективного використання наявного ресурсного потенціалу.		

Сценарій «WO» – «Слабкі сторони та можливості міста». Стратегічний розвиток спрямований на вибір оптимального компромісу між перетворенням слабостей міста в сильні сторони та стратегіями використання можливостей, запропонованих зовнішнім середовищем.

Сценарій «ST» – «Сильні сторони та загрози міста». Стратегії розвитку міста спрямовані на трансформацію зовнішніх загроз у можливості за допомогою реконфігурації потенціалу міста або застосування нішових та оборонних стратегій, що базуються на сильних сторонах міста.

Сценарій «WT» – «Слабкі сторони та загрози міста» – розглядають як найгіршу позицію міста. Практично усі дослідники рекомендують її уникати. Але, на наш погляд, для перспективного розвитку місту необхідно розробляти напрямки перетворення слабких сторін у переваги, а загрози у можливості. Наприклад, однією зі слабких сторін міста Чернівців називають «відсутність потужних промислових підприємств» або «низьку інноваційну активність місцевих підприємств», що в поєднанні із загрозами «міграція освічених кадрів та висококваліфікованих працівників», «недостатній розвиток системи підтримки бізнесу у сфері науково-технічного та технологічного розвитку, інформатики, інноваційної інфраструктури, венчурного капіталу» або «висока конкурентна позиція міст-конкурентів у сферах науки, залучення іноземного капіталу, міжнародної співпраці і отримання донорських коштів» є гальмом у формуванні моделі «Розумного міста». У той же час презентація екологічності міста завдяки відсутності великих промислових підприємств, потенційних можливостей формування креативного класу міста за рахунок освіченості населення міста, наявність площ для формування «творчих майданчиків», використання можливостей для розвитку «креативної економіки» дозволить реалізувати найбільш сучасні, цікаві та ефективні напрямки стратегічного розвитку м. Чернівців.

Далі необхідно здійснити оцінку варіантів стратегічного вибору в рамках того або іншого квадранта. Процедура вибору описана в роботі І. Нємцевої[965], і саме цю методику буде нами використано. Як оперативний орієнтир реалізації кожної зі стратегій нами обрано складові «Стратегічного плану міста Чернівців на 2012-2016 рр.» та сформовані власні пропозиції. Цілі

[965] Нємцева І.А. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України: дис. к.е.н. : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І.А.Нємцева. – 2011. – 314 с.

«Стратегічного плану міста Чернівців на 2012-2016 рр.» нами були перегруповані за принципом відповідності ієрархії варіантів стратегічного вибору, що дозволить муніципалітету зосередити ресурси та підібрати інструменти для реалізації пріоритетної стратегії розвитку міста та формування передумов реалізації інших можливостей, уникнення загроз, збереження сильних сторін, ліквідацію слабких сторін міста або трансформацію їх у переваги.

1. Здійснимо попарне агрегування всіх атрибутів таким чином, щоб відповідні атрибути кожної групи утворили певні комбінації. Отримавши пари атрибутів (рис. 5.14), використаємо метод вимірювання, що базується на ранжуванні, і сформуємо таблицю «Ранжування й оцінка пар атрибутів SO» (табл. 5.24).

		Сильні сторони			
		S_1	**S_2**	**S_3**	**S_4**
Можливості	**O_1**	S_1O_1 max-max	S_2O_1 max-max	S^3O_1 max-max	S_4O_1 max-max
	O_2	S_1O_2 max-max	S_2O_2 max-max	S^3O_2 max-max	S_4O_2 max-max
	O_3	***S_1O_3 max-max***	S_2O_3 max-max	S_3O_3 max-max	S_4O_3 max-max
	O_4	S_1O_4 max-max	S_2O_4 max-max	S_3O_4 max-max	S_4O_4 max-max

Рис.5.14. Матриця атрибутів сильних сторін та можливостей (SO) міста Чернівців

Кожній парі атрибутів виставляємо ранг відповідно до її вагомості (стовпчик «Ранг»). Далі в оберненому порядку оцінюємо пари (таким чином, що пара з рангом 1 отримує максимальну кількість балів, а кожна наступна на 1 бал нижчу) (стовпчик «Бал»).

Таблиця 5.24

Ранжування й оцінка пар атрибутів S_O O_S для формування стратегій розвитку міста Чернівці

Пари атрибутів	**Ранг**	**Бал**	**Оцінка пари за середнім арифметичним значенням атрибутів**	**Кінцева цінність пари атрибутів**
S_1 O_1	8	9	18,500	5
S_1 O_2	7	10	18,000	6
S_1 O_3	***3***	***14***	***25,750***	***1***
S_1 O_4	4	13	17,750	7
S_2 O_1	11	6	14,500	10
S_2 O_2	6	11	14,000	12
S_2 O_3	5	12	21,750	3
S_2 O_4	16	1	13,750	13
S_3 O_1	12	5	13,750	14
S_3 O_2	15	2	13,250	15
S_3 O_3	1	16	21,000	4
S_3 O_4	13	4	13,000	16
S_4 O_1	9	8	15,250	8
S_4 O_2	14	3	14,750	9
S_4 O_3	2	15	22,500	2
S_4 O_4	10	7	14,500	11

Отримавши бали, ми можемо оцінити пари за середнім арифметичним значенням атрибутів, провівши такий алгоритм операцій:

1. Розглядаємо першу пару атрибутів (S_1O_1). Ця пара складається з двох атрибутів S_1 та O_1.
2. У матриці виділяємо ті пари атрибутів, які містять атрибут S_O1 – це S_1O_1, S_1O_2, S_1O_3, S_1O_4, та визначаємо їх середній бал: (8+13+16+9)/4=11,5.
3. Далі виділяємо ті пари атрибутів, які містять атрибут O_1 – це S_1O_1, S_2O_1, S_3O_1, S_4O_1, та визначаємо їх середній бал: (8+14+6+2)/4=7,5.
4. Сумуємо середні бали: 11,5+7,5= 19.
5. З кожною наступною парою повторюємо пункти 1-4 й отримуємо відповідні результати.

На останньому етапі визначають кінцеву цінність пари атрибутів на основі попередніх результатів. Пара, яка отримала найбільшу оцінку за середнім арифметичним значенням атрибутів, займає перше місце у вагомості прийнятих рішень. Далі місця розподіляють за спадною, визначаючи найвагоміші конкурентні переваги міста, його особливі споживчі характеристики, «ексклюзивні цінності»[966], які надають йому переваги в конкурентній взаємодії з іншими містами.

У цьому випадку найбільш цінною у визначений період визнана пара атрибутів S_1O_3, корисність якої складає 25,750. До пари S_1O_3 було віднесено агреговані атрибути S_1 «Близькість до кордону з європейськими державами» та O_3 «Сучасні логістичні та комунікаційні технології дозволяють розміщувати управлінські центри в провінційних «комфортних» містах». Ефект кожного з цих атрибутів необхідно максимізувати. Найбільш прийнятною є стратегія активності, пов’язана з відкриттям регіонального логістичного мультимодального центру, оскільки логістичні центри вигідно розміщувати в місцях перетину транспортних шляхів і недалеко від споживачів або виробників товарів. Нині в усіх розвинених країнах майже увесь оборот зовнішньої торгівлі (імпорт і експорт), а також більшу частину внутрішнього товарообігу здійснюють через регіональні логістичні центри. Вони мають важливе значення для підтримки економічного потенціалу країн, регіонів, міст та інших населених пунктів. Реалізують таку

[966] Фатхутдинов Р.А. Конкурентноспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

стратегію в рамках моделі «Місто-підприємець» засобами та інструментами збутової концепції муніципального маркетингу (п. 2.1). Напрямами реалізації цієї стратегії для міста Чернівців запропоновані в табл. 5.25:

Таблиця 5.25

Напрямки реалізації моделі «Місто-підприємець» у місті Чернівцях

Атрибут[967]	Напрямки
A.1.1.	Провести коригування Генерального плану міста та розширення меж міста.
A.1.2.	Провести інвентаризацію землі, розмежування земель комунальної та державної власності з подальшим впровадженням геоінформаційної системи міста.
A.2.3.	Створення логістичного центру на території міста.
A.2.4.	Сприяння реалізації інвестиційних проектів на базі вільних виробничих площ підприємств міста.
A.3.1.	Забезпечення спрощення дозвільно-погоджувальної системи.
A.3.3.	Сприяння налагодженню міжнародних зв'язків у галузі інвестиційної діяльності.
A.3.4.	Створення позитивного інвестиційно-привабливого іміджу міста та просування його в інші регіони України та за її межі.
A.3.5.	Залучення коштів міжнародної технічної допомоги та реалізація проектів транскордонного співробітництва.
A.4.1.	Сприяння розвитку та удосконаленню мережі професійно-технічних навчальних закладів відповідно до потреб ринку праці.
A.4.2.	Вдосконалення системи підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників відповідно до стратегічних потреб роботодавців.
B.1.2.	Покращення транспортного забезпечення та підвищення транспортної доступності.
B.1.3.	Забезпечення надання якісних послуг у сфері торгівлі та послуг.
C.1.1.	Створення позитивного транзитного іміджу та популяризація логістичних можливостей
	Удосконалення міської логістичної системи.
	Формування конкурентноздатних галузей і кластерів місцевої економіки.
	Розвиток механізмів ефективної взаємодії між бізнесом, владою та населенням
	Розвиток системи ефективної взаємодії з іншими містами.
	Надання адміністрацією міста гарантій місцевим підприємствам, пов'язаних з діяльністю їх транснаціональних контрагентів.
	Муніципальне замовлення на виробництво соціально значущої продукції місцевими підприємствами.
	Протекціоністська політика відносно місцевих фірм.
	Лобіювання інтересів місцевих підприємств на регіональному та національному рівнях.
	Інформаційна підтримка господарської діяльності економічних суб'єктів міста.
	Створення та реалізація генеральних планів архітектурного розвитку міста, формування єдиної концепції формування майбутнього дизайну міста.
	Подальший розвиток банківської, торговельної та транспортної інфраструктури.
	Поліпшення Інтернет-сайтів та Інтернет-порталів міста, вдосконалення їх оформлення та інформаційного наповнення.
	Формування та реалізації узгодженої політики усіх населених пунктів Чернівецької області з підтримки, зміни або поліпшення регіонального та власного іміджу.

На основі матриці іншої пари атрибутів – WO (рис. 5.15) сформуємо таблицю «Ранжування й оцінка пар атрибутів WO» (табл. 5.26).

[967] Відповідно до «Стратегічного плану міста Чернівців на 2012-2016 рр.». У рядку, де код атрибуту не вказано, презентовано пропозиції автора, внесені при громадському обговоренні стратегії розвитку міста.

		Слабкі сторони			
		W_1	**W_2**	**W_3**	**W_4**
Можливості	**O_1**	W_1O_1 min-max	W_2O_1 min-max	W_3O_1 min-max	W_4O_1 min-max
	O_2	W_1O_2 min-max	W_2O_2 min-max	W_3O_2 min-max	W_4O_2 min-max
	O_3	W_1O_3 min-max	W_2O_3 min-max	W_3O_3 min-max	W_4O_3 min-max
	O_4	***W_1O_4*** min-max	W_2O_4 min-max	W_3O_4 min-max	W_4O_4 min-max

Рис.5.15. Матриця атрибутів слабких сторін та можливостей (WO) міста Чернівців

Таблиця 5.26

Ранжування й оцінка пар атрибутів WO для формування стратегій розвитку міста Чернівців

Пари атрибутів	Ранги	Бал	Оцінка пари за середнім арифметичним значенням атрибутів	Кінцева цінність пари атрибутів
W_1O_1	1	16	20,000	4
W_1O_2	12	5	13,500	12
W_1O_3	14	3	12,500	16
W_1O_4	16	1	13,000	14
W_2O_1	4	13	20,250	3
W_2O_2	10	7	13,750	11
W_2O_3	13	4	12,750	15
W_2O_4	15	2	13,250	13
W_3O_1	6	11	24,250	2
W_3O_2	8	9	17,750	6
W_3O_3	9	8	16,750	10
W_3O_4	3	14	17,250	8
W_4O_1	***2***	***15***	***24,500***	***1***
W_4O_2	5	12	18,000	5
W_4O_3	11	6	17,000	9
W_4O_4	7	10	17,500	7

У цьому випадку найвищу цінність, у досліджуваний період, має пара атрибутів W_4O_1, корисність якої складає 24,5. До пари W_4O_1 було віднесено агреговані атрибути W_4 «Низький рівень розвитку сучасної міської інфраструктури» та O_1 «Активізація використання інструментів муніципального маркетингу: маркетингові дослідження; брендинг; маркетинговий аудит; PR-заходи; подієвий маркетинг, цінове та нецінове стимулювання тощо». Ефект атрибуту W_4 необхідно мінімізувати, а атрибуту O_1 – максимізувати. Як стратегію розвитку нами обрано варіант агресивної стратегії під гаслом «Чернівці – це найбільш значущий у Прикарпатті подієвий, культурно-освітній, торговельний, конгресово-діловий та туристи-но-розважальний центр». Реалізується така стратегія в рамках моделі «Клієнтоорієнтоване місто» засобами та інструментами класичної концепції муніципального маркетингу (п. 2.2). Виділимо напрями реалізації цієї стратегії для міста Чернівців, які дозволять ліквідувати слабкі

сторони та реалізувати можливості, які дає зовнішнє середовище (табл.5.27):

Таблиця 5.27

Напрями реалізації моделі «Клієнтоорієнтоване місто» в місті Чернівцях

Атрибути	Напрямки
А.1.3.	Впровадження заходів щодо збереження об'єктів історично-культурної спадщини центральної частини Чернівців.
А.3.5.	Залучення коштів міжнародної допомоги та реалізація проектів транскордонного співробітництва.
А.4.1.	Сприяння розвитку та удосконаленню мережі професійно-технічних навчальних закладів відповідно до потреб ринку праці.
В.1.1.	Забезпечення належного рівня надання комунальних послуг.
В.1.2.	Покращення транспортного забезпечення.
В.1.3.	Підвищення якості надання послуг у сфері торгівлі та послуг.
В.1.4.	Підвищення якості надання медичних та соціальних послуг.
В.1.5.	Удосконалення системи освіти.
В. 1.6.	Розвиток культури та спорту.
В. 1.7.	Забезпечення правопорядку та безпеки життя.
В. 2.1.	Покращення санітарного та екологічного стану міста.
В.2.2.	Охорона водних ресурсів та їх раціональне використання.
В.2.3.	Охорона атмосферного повітря.
В.2.4.	Проведення цілеспрямованої політики з озеленення території міста, створення, реконструкції та розширення парків;
С.1.1.	Створення позитивного туристичного іміджу та популяризація туристичних можливостей.
С.1.2.	Розробка та впровадження системи маркетингових комунікацій міста через туристично-інформаційний центр та туристичні пункти міста.
С.1.3.	Розробка маркетингових звернень з туристичною інформацією про Чернівці та їх поширення комунікаційними каналами.
С.1.4.	Підвищення конкурентноздатності туристичних продуктів через атрактивність природних та культурно-історичних об'єктів міста.
С.1.5.	Розробка транзитних туристичних маршрутів та транскордонних турів.
С.2.1.	Сприяння модернізації та розвитку туристичної індустрії через реконструкцію існуючих та відкриття нових підприємств.
С.2.2.	Забезпечення транспортної доступності до м. Чернівців.
	Формування туристичних продуктів, орієнтованих на різні етнічні, соціальні та вікові групи.
	Активізація подієвого туризму, продовження міською радою проектів транскордонного співробітництва «Розвиток мережі подієвого туризму на Буковині» та «Стежками буковинської спадщини».
	Оцінка креативного потенціалу міста
	Розробка ніш «освітнього», «конгресного», «медичного» туризму в місті Чернівцях.
	Якісна та кількісна оцінка пріоритетних туристичних напрямків за складовими комплексу маркетингу, цільовими аудиторіями, потенціалом позиціонування та легкістю комерціалізації.
	Формування коопераційних зв'язків між креативними студіями, народними майстрами, промислами, місцевою торгівлею, засобами розміщення для оптимального розподілу місцевої сувенірної продукції.
	Директ-мейл – пряма розсилка туристичним операторам інформації про туристичні об'єкти міста, пропозицій про співробітництво та перспективні туристичні маршрути.
	Формування системи міського промоутерства[968] для цілеспрямованого просуванням та реклами міста, його подієвого, культурного, освітнього та туристичного потенціалу.
	Муніципальне замовлення на виробництво сувенірної продукції місцевими підприємствами.
	Реалізація адміністрацією міста в тісній співпраці з Антимонопольною службою політики, що дозволяє стримувати активність зовнішніх та внутрішніх монополістів, розвивати конкуренцію на місцевому ринку і створювати умови для підприємництва.
	Сприяння створенню та роботі союзів та асоціацій туристичних фірм міста, інформаційна підтримка їх діяльності.
	Активне застосування інструментів дизайнерського та кольорового оздоблення міста, активізація ландшафтного дизайну.
	Будівництво готелів і санаторіїв, що відповідають міжнародним стандартам.
	Проведення цілеспрямованого контролю якості муніципального продукту як з боку органів

[968] Промоутер – особа або група осіб, які займаються цілеспрямованою рекламою товару, послуги, території, окремої особи з метою просування їх на ринок.

Атрибути	Напрямки
	місцевого самоврядування, так і з боку споживачів.
	Формування центрів тяжіння місцевого населення усередині міста – громадських торговельно-розважальних центрів, де будуть базуватися клуби за інтересами, гуртки, студії, зони wi-fi, точки надання муніципальних послуг, термінали, бібліотеки тощо.
	Розробка міської рекламної кампанії з пропаганди здорового способу життя, занять фізичною культурою та спортом.
	Жорсткий екологічний контроль за діяльністю промислових компаній міста й експертиза проектів розміщення нових виробництв.
	Формування системи міської соціальної реклами, спрямованої на: 1) протидію зростанню захворювань соціального характеру; 2) підвищення статусу батька та матері, 3) збереження сімей та пропаганду родинних цінностей.
	Розробка комплексу міських соціальних стандартів та правових актів, які забезпечують зрозумілу, доступну і реально забезпечену систему пільг та гарантій при народженні і вихованні дітей (абонементи в клуби, пільгові сімейні квитки в кінотеатри, на транспорт, сімейні пакети послуг, сімейні туристичні пакети тощо).
	Розробка та реалізація міської промоційної компанії для профілактики куріння, споживання алкоголю, різних наркотичних та психоактивних речовин дітьми, підлітками, молодими людьми.
	Розміщення сприятливої інформації про толерантність, безпеку, мультикультурність, комфортність міста в найбільш рейтингових телевізійних і радіопередачах у прайм-тайм.
	Розробка системи міського моніторингу за розвитком, інфраструктурним та змістовним наповненням індустрії розваг.

Перейдемо до третьої пари атрибутів. На основі матриці пари атрибутів – ST (рис. 5.16) сформуємо таблицю «Ранжування й оцінка пар атрибутів ST» (табл. 5.28).

		Сильні сторони			
		S_1	**S_2**	**S_3**	**S_4**
Загрози	**T_1**	S_1T_1 max-min	S_2T_1 max-min	S_3T_1 max-min	S_4T_1 max-min
	T_2	S_1T_2 max-min	S_2T_2 max-min	S_3T_2 max-min	S_4T_2 max-min
	T_3	S_1T_3 max-min	S_2T_3 max-min	S_3T_3 max-min	S_4T_3 max-min
	T_4	S_1T_4 max-min	***S_2T_4*** max-min	S_3T_4 max-min	S_4T_4 max-min

Рис.5.16. Матриця атрибутів сильних сторін та загрози ST міста Чернівців

Таблиця 5.28

Ранжування й оцінка пар атрибутів ST для формування стратегій розвитку міста Чернівців

Пари атрибутів	Ранги	Бал	Оцінка пари за середнім арифметичним значенням атрибутів	Кінцева цінність пари атрибутів
S_1 T_1	1	16	14,750	13
S_1 T_2	12	5	19,000	6
S_1 T_3	14	3	15,500	10
S_1 T_4	5	12	21,000	2
S_2 T_1	15	2	15,000	12
S_2 T_2	4	13	19,250	4
S_2 T_3	10	7	15,750	9
S_2 T_4	***2***	***15***	***21,250***	***1***
S_3 T_1	13	4	14,500	14
S_3 T_2	3	14	18,750	7
S_3 T_3	9	8	15,250	11
S_3 T_4	8	9	20,750	3
S_4 T_1	16	1	13,000	16
S_4 T_2	7	10	17,250	8
S_4 T_3	11	6	13,750	15
S_4 T_4	5	12	19,250	5

У цьому випадку найвищу цінність, у досліджуваний період, має пара атрибутів S_2T_4, корисність якої складає 21,250. До пари S_2T_4 було віднесено агреговані атрибути S_2 «Позитивні якісні та кількісні демографічні показники міста» та T_4 «Зниження людського потенціалу міста за рахунок перерозподілу населення між периферією та центром у межах країни та перетікання населення міста в більш комфортні міста». Найбільш прийнятною стратегією активності можна обрати стратегію формування комфортних умов для проживання, перебування, ведення бізнесу та інвестицій.

Обрана стратегія передбачає сукупність зусиль, спрямованих на побудову моделі «Комфортне місто» через подолання загроз зовнішнього середовища, пов'язаних зі зниженням людського потенціалу міста за рахунок перерозподілу населення між периферією та центром у межах країни та перетікання населення міста в більш комфортні міста, постійною та тимчасовою міграцією студентів та працівників в інші регіони, увагою до молоді як до електорального ресурсу, декларативністю та безсистемністю молодіжної політики, орієнтація міських програм на соціально незахищені верстви населення через страх місцевих органів влади втратити стійку соціальну базу, яка пов'язана з виборчим процесом, інертністю та пасивністю молодого населення, переважання пасивних споживацьких настроїв, відстороненість населення міста від розуміння та вирішення міських проблем, відсутністю стимулюючих механізмів для енергозбереження та створення альтернативних джерел енергії, невідповідність стратегій розвитку навчальних закладів, освітніх технологій, практичної підготовки студентів та потреб у кадровому забезпеченні стратегічних програм міського розвитку, стратегій окремих суб'єктів господарювання та стратегічних намірів інвесторів.

Для її реалізації ефект атрибуту S_2 (сильні сторони) необхідно максимізувати, а атрибуту T_4 (загрози) – мінімізувати. Практично усі напрямки, презентовані нами при формуванні моделі «Клієнтоорієнтоване місто», сприяють також формуванню моделі «Комфортне місто». У табл. 5.29 представлені додаткові напрямки, які забезпечать сталий розвиток міста та базуються на використанні інструментів соціально-етичної концепції муніципального маркетингу (п. 2.3).

Таблиця 5.29

Напрямки реалізації моделі «Комфортне місто» в місті Чернівцях

Атрибути	Напрямки
А.1.2.	Провести інвентаризацію землі, розмежування земель комунальної та державної власності з подальшим впровадженням геоінформаційної системи міста.
А.4.2.	Вдосконалення системи підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників відповідно до стратегічних потреб роботодавців.
А.4.3.	Розроблення системи застосування роботодавцями методів мотивації та закріплення кваліфікованих кадрів.
А.4.4.	Запровадження ефективної програми профорієнтації для учнівської молоді.
	Поліпшення Інтернет-сайтів та Інтернет-порталів міста, вдосконалення їх оформлення та інформаційного наповнення.
	Удосконалення міської логістичної системи.
	Протекціоністська політика відносно місцевих фірм.
	Реалізація адміністрацією міста в тісній співпраці з Антимонопольною службою політики, що дозволяє стримувати активність зовнішніх та внутрішніх монополістів.
	Впровадження процесів стратегічного планування та реалізація альтернативних сценаріїв розвитку пов'язаних з підвищенням капіталізації території за рахунок творчих та висококваліфікованих фахівців.
	Акумуляція культурних цінностей та активів.
	«Вбудованість» у великі міжнародні потоки обміну товарами, послугами, технологіями та інформацією.
	Реалізації проектів, пов'язаних з розвитком міської інфраструктури, доступом до інформації, оптимізацією транспортних потоків на основі стратегічних підходів.
	Активізація інтеррегіонального та транскордонного співробітництва України та ЄС.
	Формуванням міської «зеленої економіки».
	Розробка програми розвитку та просування міських «м'яких інфраструктур»: нового способу життя, комфортної атмосфери і середовища, сучасних гуманітарних технологій, малого підприємництва, інновацій у культурі та освіті.
	Реалізація великих культурних проектів, що дозволяють одноразово підвищити рівень «капіталізації» міста на глобальному ринку, в тому числі на ринку нерухомості та культурно-побутових ландшафтів.
	Формування муніципального продукту міста відповідно до індивідуальних вимог до якості і умов життя як своїх нинішніх, так і майбутніх жителів.
	Налагодження партнерства, співпраці та кооперації з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.
	Постійне реінвестування у вже існуюче міське середовище та міське співтовариство на основі результатів маркетингових досліджень зовнішніх і внутрішніх вимог.

Наступну стратегію розробимо на основі матриці пари атрибутів – WT (рис. 5.17) та таблиці «Ранжування й оцінка пар атрибутів WT» (табл. 5.30).

		Слабкі сторони			
		W_1	W_2	W_3	W_4
Загрози	T_1	W_1T_1 min-min	W_2T_1 Min-min	W_3T_1 min-min	W_4T_1 min-min
	T_2	W_1T_2 min-min	W_2T_2 Min-min	W_3T_2 min-min	W_4T_2 min-min
	T_3	W_1T_3 min-min	W_2T_3 Min-min	W_3T_3 min-min	W_4T_3 min-min
	T_4	$\boldsymbol{W_1T_4}$ min-min	W_2T_4 Min-min	W_3T_4 min-min	W_4T_4 min-min

Рис. 5.17. Матриця атрибутів слабких сторін та загроз WT міста Чернівців

Таблиця 5.30

Ранжування й оцінка пар атрибутів WT для формування стратегій розвитку міста Чернівців

Пари атрибутів	Ранги	Бал	Оцінка пари за середнім арифметичним значенням атрибутів	Кінцева цінність пари атрибутів
W_1T_1	7	10	17,750	6
W_1T_2	1	16	21,000	3
W_1T_3	10	7	17,250	7
W_1T_4	***3***	***14***	***25,000***	***1***
W_2T_1	11	6	14,000	11
W_2T_2	8	9	17,250	8
W_2T_3	15	2	13,500	12
W_2T_4	2	15	21,250	2
W_3T_1	14	3	13,000	14
W_3T_2	9	8	16,250	10
W_3T_3	13	4	12,500	16
W_3T_4	4	13	20,250	5
W_4T_1	12	5	13,250	13
W_4T_2	16	1	16,500	9
W_4T_3	5	12	12,750	15
W_4T_4	6	11	20,500	4

У цьому випадку найвищу цінність, у досліджуваний період, має пара атрибутів W_1T_4, корисність якої складає 25,000. До пари W_1T_4 було віднесено агреговані атрибути W_1 «Недостатньо презентований інвестиційний потенціал міста» та T_4 «Неспроможності міста та області об’єднати ресурси для спільного розвитку, залучення інвестиційних ресурсів та ефективного використання наявного ресурсного потенціалу».

Найбільш прийнятною стратегією активності, в даному випадку, є стратегія інвестиційного генерування, яка інтенсивно використовує потенціал маркетингу, навички фахівців у сфері маркетингу.

Реалізація цієї стратегії є достатньо дорогою і повинна реалізуватися тільки, якщо місто впевнене, що у нього є прийнятний продукт для ринку. Очевидно, що інвестиційний клімат не обов'язково повинен бути ідеальним, однак він повинен бути не менш привабливим, ніж інвестиційний клімат конкуруючих міст за такими показниками, як продуктивність праці, інфраструктура, інвестиційна політика, політична та економічна стабільність. Якщо все це має місце, тоді місцева влада повинна сфокусувати свою увагу на програмах, які значно покращують інвестиційний клімат міста, а не на зусиллях щодо продажу гіршого клімату. Реалізація цієї стратегії здійснюється через мінімізацію загроз та усунення слабких сторін (табл.5.31):

Таблиця 5.31

Напрямки формування передумов реалізації моделі «Інноваційне місто» для міста Чернівців

Атрибути	Напрямки
A.2.1.	Сприяння розвитку інвестиційно-промислових, інноваційно-технологічних та наукових парків.
A.2.2.	Забезпечення розробки нових інвестиційних проектів та сприяння впровадженню інноваційних технологій.
A.2.4.	Сприяння реалізації інвестиційних проектів на базі вільних виробничих площ підприємств міста.
A.2.5.	Сприяння інвесторам у галузях, що позитивно вплинуть на розвиток економіки, зайнятість, бюджет, конкурентноспроможність.
A.3.1.	Забезпечення спрощення дозвільно-погоджувальної системи.
A.3.2.	Проведення оптимізації системи надання бізнес-послуг.
A.3.3.	Сприяння налагодженню міжнародних зв'язків у галузі інвестиційної діяльності.
A.3.4.	Створення позитивного інвестиційно-привабливого іміджу міста та просування його в інші регіони України та за її межі.
A.3.5.	Залучення коштів міжнародної технічної допомоги та реалізація проектів транскордонного співробітництва.
A.4.1.	Сприяння розвитку та удосконаленню мережі професійно-технічних навчальних закладів відповідно до потреб ринку праці.
B.1.2.	Покращення транспортного забезпечення.
C.2.1.	Сприяння модернізації та розвитку міської економіки через реконструкцію існуючих та відкриття нових підприємств.
	Створення системи моніторингу, що базується на формуванні баз даних.
	Директ-мейл – пряма розсилка пропозицій про співробітництво та перспективні міські проекти.
	Встановлення прямих контактів з потенційними інвесторами.
	Орієнтація системи управлінського контролю на кінцеві результати (приїзд інвестора, обсяги інвестицій).
	Розробка маршрутів для відвідування інвесторів спільно з регіональними відділами інвестицій.
	Формування системи інвестиційного промоутерства для цілеспрямованого просуванням та реклами міста, його інвестиційного, інноваційного, культурного, освітнього та туристичного потенціалу.
	Створення позитивного інвестиційного іміджу та популяризація інвестиційних можливостей Чернівців.
	Формування конкурентноздатних галузей і кластерів місцевої економіки.
	Розвиток механізмів ефективної взаємодії між бізнесом, владою та населенням.
	Розвиток системи ефективної взаємодії з іншими містами.
	Муніципальне замовлення на виробництво соціально значущої продукції місцевими підприємствами.
	Протекціоністська політика відносно місцевих фірм.
	Лобіювання інтересів місцевих підприємств на регіональному та федеральному рівнях.
	Інформаційна підтримка господарської діяльності економічних суб'єктів міста.
	Подальший розвиток банківської, торговельної та транспортної інфраструктури.
	Поліпшення Інтернет-сайтів та Інтернет-порталів міста, вдосконалення їх оформлення та інформаційного наповнення.
	Сприяння створенню та роботі союзів та асоціацій підприємств міста, інформаційна підтримка їх діяльності.
	Будівництво готелів і санаторіїв, що відповідають міжнародним стандартам.
	Проведення цілеспрямованого контролю якості муніципального продукту як з боку органів місцевого самоврядування, так і з боку інвесторів.
	Жорсткий екологічний контроль за діяльністю промислових компаній міста й експертиза проектів розміщення нових виробництв
	Розміщення сприятливої інформації про толерантність, безпеку, мультикультурність, комфортність міста в найбільш рейтингових телевізійних і радіопередачах у прайм-тайм.

Для реалізації виділених стратегій підвищення конкурентно-спроможності м. Чернівців можна використати так звані «корпоративні (портфельні) стратегії управління економікою міста»

(рис. 5.18):

- стратегія вертикальної інтеграції – більш тісна співпраця з розташованими вище (зворотна інтеграція) або розташованими нижче рівнями управління (пряма інтеграція);
- стратегія кластерного управління заснована на ідеї формування і підтримки пов'язаних груп (або кластерів) конкурентних підприємств або цілих галузей[969].

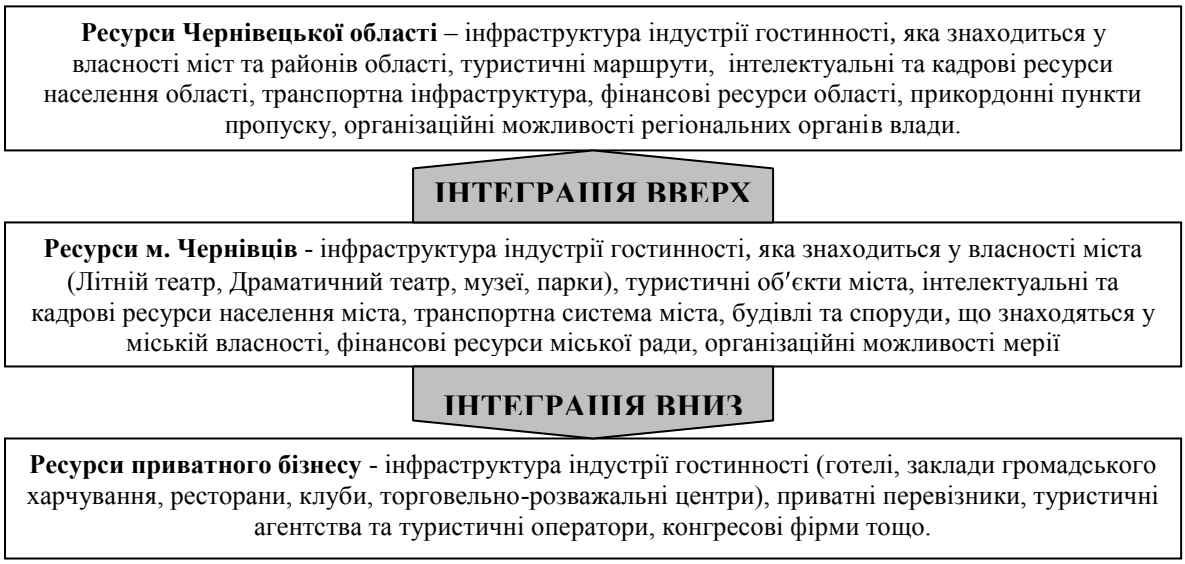


Рис.5.18. Поєднання стратегії вертикальної інтеграції та кластерної стратегії в муніципальному маркетингу

Розглянемо на конкретному прикладі м. Чернівців можливість використання кожної з них. Стратегія кластерного управління – досить перспективний інструмент муніципального маркетингу, вигоди від застосування якого викладені в низці фундаментальних праць П. Друкера, Ф. Котлера, Дж. Траута та ін. Наприклад, у Чернівецькій області більше 20 років розглядається ідея формування спеціальної економічної зони, як нової форми організації бізнесу. Основний передбачуваний профіль зони – харчова, переробна, деревообробна та легка промисловість.

Для реалізації двох із запропонованих нами напрямків конкурентного розвитку м. Чернівців ця стратегія передбачає формування декількох кластерів. Один з кластерів може зорганізувати діяльність суб'єктів туристичного ринку у рамках реалізації проекту «Підвищення конкурентноспроможності Чернівців на туристичному ринку України через утвердження його

[969] Шеховцова Л.С. Конкурентноспособность региона: факторы и метод создания / Л.В.Шеховцова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №4. – С.56.

ідентичності та впровадження європейських традицій відпочинку – Різдвяного ярмарку», який став переможцем Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування у 2009 році. Ще одним кластером, який міг би реалізувати обидва стратегічних напрямки, є формування кластеру конгресово-ділового спрямування із зухвалою метою «Чернівці – молодіжний Давос». Передумовами такого кластеру є новозбудовані площі торговельно-розважального центру «Панорама» (одного з найкрупніших в Україні побудованому в одній з найменших областей), зимові відпочинкові комплекси з лижними спусками (які ніколи не стануть конкурентами Буковеля), достатня кількість закладів індустрії гостинності, наявність великих ВНЗ, велика чисельність студентської молоді, амбіційна ділова еліта, наявність сформованого «лобі» в столичних бізнесових структурах та в органах державної влади тощо. Необхідно зазначити, що кластерну стратегію в цьому випадку доцільно поєднати зі стратегією вертикальної інтеграції.

З усіх розглянутих нами стратегій для міста Чернівці найбільш цінною на найближчий період визнана пара атрибутів S_1O_3 (табл. 5.24), корисність якої складає 25,750. Роль атрибутів, визначених як сильні сторони (S) і можливості (O), повинна зростати, на рис.5.14. про це повідомляє позначка max-max, і програми стратегічного розвитку повинні включати відповідні заходи. Надалі під обрану стратегію визначають завдання, інструменти, терміни, відповідальних осіб.

Стратегія активних дій з розвитку міста Чернівців як «Міста-підприємця» – важливого транспортно-комунікаційного та посередницького вузла у транскордонній співпраці України та ЄС відповідає пріоритетам економічного розвитку та підвищення конкурентноспроможності міста Чернівців, сформульованого гаслом «Чернівці – місто можливостей». Інші стратегічні орієнтири «Чернівці – місто гостинне», «Чернівці – місто комфортне» реалізують відповідно в рамках моделей «Клієнтоорєінтоване місто» та «Комфортне місто» і вимагають додаткових інструментів класичного та соціально-етичного муніципального маркетингу. Достатньо складним для реалізації є четвертий квадрант, який формують загрози та слабкі сторони. Злучити в таке місто як Чернівці іноземні інвестиції достатньо складно, для цього треба орієнтуватися на технопаркову структуру, створення якої реалізується ланцюгом «Клієнтоорієнтоване місто → Комфортне

місто → Інноваційне (розумне) місто». Остання модель передбачає зовсім іншу управлінську та маркетингову культуру та відповідно інші управлінські та маркетингові засоби: партнерську форму місцевого управління та інструменти муніципального маркетингу взаємодії.

Таким чином, нами встановлено набір стратегій розвитку міста Чернівців, які дозволяють розвивати місто від моделі «Місто-підприємець» до моделі «Розумне місто». Представлені моделі не є альтернативними, їх поетапне формування, у тому числі засобами відповідних концепцій муніципального маркетингу, забезпечить реальний перехід від індустріального (фордистського міста в підприємницькій та клієнтоорієнтованій моделях) до постіндустріального (комфортне та креативне місто) та постекономічної («Відкрите місто», «Розумне місто») моделі, від ресурсних концепцій до концепції стійкого розвитку міста, від бюрократичної до партнерської моделі міського управління.

Інструменти ситуативних концепцій дають можливість місту Чернівцям сформувати підприємницьку модель та закласти основи для наступних моделей, але подальший розвиток міста в клієнто-орієнтованому напрямку неможливий без включення інструментів класичної концепції, адже цільові сегменти це теоретичне та практичне надбання саме цієї концепції. Не можна оголосити, що завтра переходимо до моделі «Розумне місто» і при цьому не мати в місті «креативного» населення, концентрація якого є первинною у порівнянні з концентрацією ризикового капіталу, інвестиційним кліматом. Залучити креативні, висококваліфіковані й освічені кадри можуть тільки міста з високою якістю життя, яка формується при реалізації моделей «Конкурентне місто» або «Креативне місто». Модель «Комфортне місто» або її модифікації «Зручне місто», «Креативне місто» потребують технологій соціально-етичної концепції муніципального маркетингу, не відкидаючи при цьому інструментів минулих концепцій, які, до речі, у свій час сформували передумови її становлення, наприклад, подієвий маркетинг, як продукт органів місцевого самоврядування, починає формуватися ще в збутовій (інфраструктура міських свят) та класичній (потреби цільових аудиторій) концепціях муніципального маркетингу, а в соціально-етичній концепції події вже формуються з урахуванням гуманітаризації пріоритетів соціального розвитку міста, пріоритетності інтересів цільових аудиторій, передбачає їх участь у створенні подій, підтримку

соціально-орієнтованого бізнесу, спрямовані на реалізацію креативного потенціалу міста.

Модель «Розумне місто» або «Відкрите місто» для міста Чернівців, яка базується на інноваціях, інтерактивності, технологіях взаємодії та реалізації принципів доброго місцевого врядування, може реалізуватися тільки на основі підходів партнерської концепції муніципального маркетингу, інші концепції можуть сформувати тільки її передумови (залучити інвестиції в «розумну» інфраструктуру, розвинути технології муніципального управління, залучити в місто інноваційні та креативні кадри, сформувати комфортне міське середовище, оптимізувати міську логістику тощо).

РОЗДІЛ 6
РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МІСТА НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТІВ МУНІЦИПАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

6.1. Програма формування системи муніципального маркетингу в місті Чернівцях: організаційно-економічні аспекти

Опис проблеми. У 2011 р. муніципальна влада м. Чернівців постала перед необхідністю якісного реформування існуючої системи управління містом для подолання поточних проблем та створення передумов для подальшого сталого розвитку міста. Основною перепоною цьому є відособлення громадських кіл та активних креативних жителів міста, переважної частини місцевої громади, міських підприємців, які мають активну громадську позицію, від процедур формування програм та планів розвитку міста як на віддалений термін, так і у найближчий перспективі. Місцеві плани та програми створюють у більшості випадків з використанням застарілих підходів.

Використання сучасних маркетингових підходів місцевою владою при розбудові системи муніципального управління одночасно буде сприяти створенню механізмів врахування реальних потреб жителів міста в програмах муніципального розвитку, впровадженню принципів прозорості та громадських обговорень всіх місцевих ініціатив. Ознайомлення та вивчення соціально активною частиною місцевого населення прикладів використання маркетингових інструментів у практиці муніципального управління сприятиме підвищенню рівня обізнаності громадськості, активізації розкриття їх креативного потенціалу у місцевих ініціативах, сприятиме всебічному залученню всіх соціально відповідальних кіл громадськості до розробки та реалізації муніципальних програм та налагодженню взаємовигідної та взаємозбагачувальної співпраці між місцевою владою та громадою міста і в кінцевому результаті стануть основою для формування чіткого позитивного іміджу м. Чернівців як міста, в якому «варто жити та творити», розробленого та створеного «спільними зусиллями».

Етапи реалізації програми включають: концептуальний етап, організаційний етап, інформаційний етап, аналітичний етап, етап планування, етап впровадження, етап контролю (рис. 6.1):

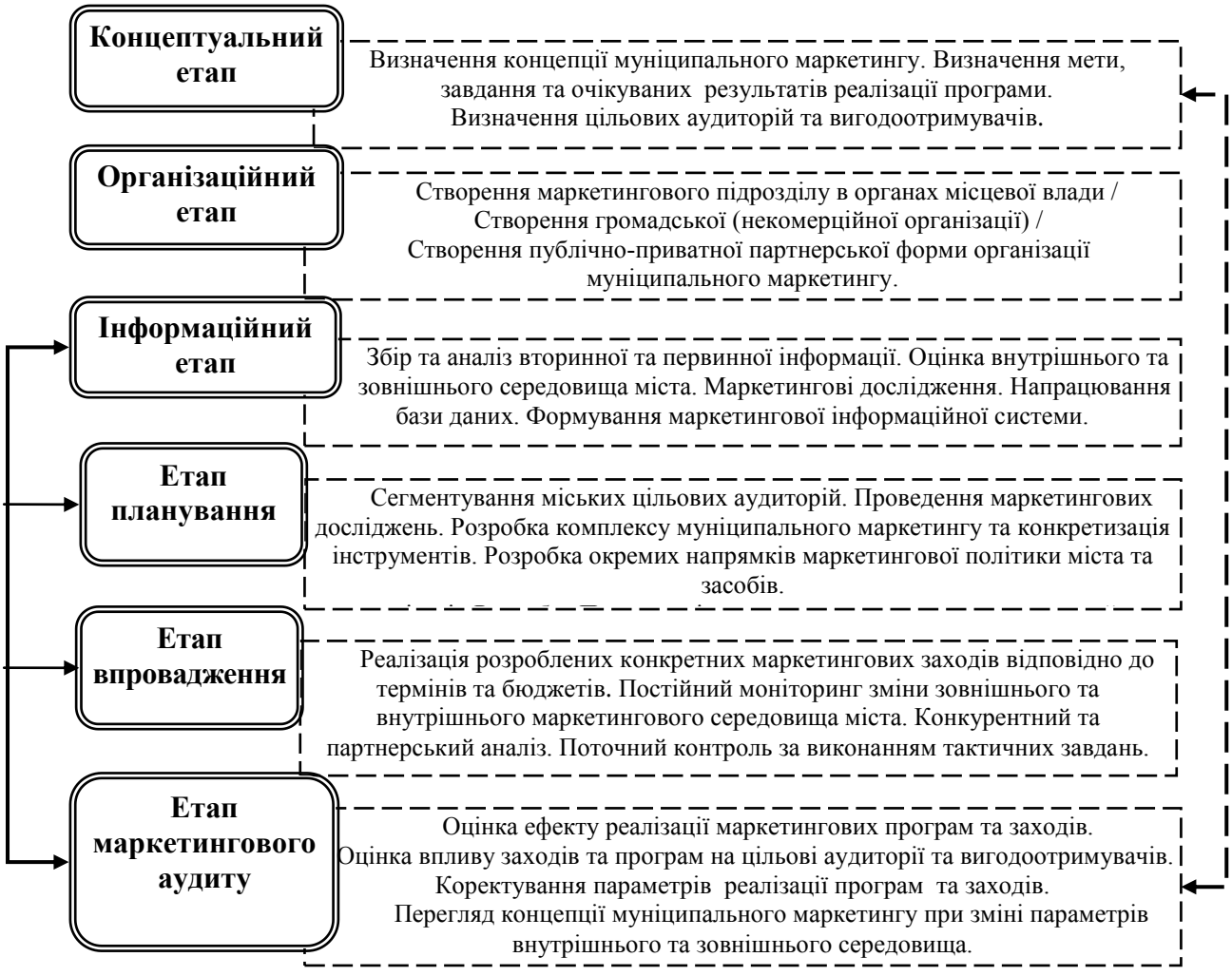


Рис. 6.1. Етапи реалізації програми формування системи муніципального маркетингу в місті Чернівцях

Між інформаційним етапом та іншими етапами існує постійний зв’язок, який дозволяє коректувати маркетингові заходи або внести зміни в маркетингові програми. При кардинальній зміні параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища мова може йти про перегляд концепції маркетингу.

Мета, завдання та очікувані результати реалізації програми. Система муніципального маркетингу як інструмент сталого розвитку м. Чернівців передбачає створення передумов для формування, впровадження та використання у практиці функціонування міської влади інструментів муніципального маркетингу на системній основі, що сприятиме:

- активізації обговорення місцевою владою та громадськістю міста результатів маркетингових досліджень міста, що дасть можливість на основі якісно нової об’єктивної суспільно важливої інформації розробити рекомендації за

законопроектами «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про внесення змін до Закону України «Про статус депутатів місцевих рад», ініційованих Асоціацією міст України, і внесення до них пропозицій, які значною мірою сприятимуть формуванню стратегій сталого розвитку українських міст;

- залученню місцевої влади та громадськості міста до більш активної участі у реалізації програми, ініційованої Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України та Радою Європи «Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування» у напрямку підвищення якості муніципального управління та створення суспільного діалогу між міською владою та громадою на основі сучасних інтерактивних технологій;
- врахуванню у Програмі соціально-економічного розвитку міста Чернівців на 2012-2014 рр. результатів маркетингових досліджень показників комфортності міста та оцінки креативного потенціалу міста, що дасть можливість органам місцевої влади розробити суспільно орієнтовані муніципальні проекти, що сприятимуть сталому розвитку м. Чернівців за участі активної частини місцевої громади на прозорій публічній основі;
- переходу в процесі реалізації міських стратегій від моделі «Міста-підприємця» до моделі «Клієнтоорієнтоване місто», а далі до моделі «Комфортне місто» завдяки системному використанню інструментів відповідних концепцій муніципального маркетингу.

Стратегічною метою програми є створення умов для сталого розвитку міста (збалансованість економічних, екологічних та соціальних аспектів) на основі врахування потреб та інтересів громади. Тактичні завдання реалізації проекту «Формування системи муніципального маркетингу для сталого розвитку м. Чернівців», спрямовані на отримання наступних результатів: організаційне оформлення маркетингу міста Чернівців; організаційне забезпечення маркетингових досліджень міського середовища; фактичне, а не декларативне подання об’єктивної, своєчасної та всебічної інформації для прийняття обґрунтованих рішень на рівні місцевої влади; формування системи постійного моніторингу громадської думки жителів міста відносно

впровадження муніципальних ініціатив; активізацію участі жителів міста у міських заходах, залучення активної частини місцевої громади до створення та реалізації проектів сталого розвитку міста на основі досягнень креативної економіки (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Результати реалізації тактичних завдань «Програми формування системи муніципального маркетингу для сталого розвитку м. Чернівців»

Тактичні завдання	Елементи реалізації	Результат
1	2	3
Відсутність системного підходу до використання інструментів маркетингу при формуванні програм розвитку міста. Ситуативне та тактичне використання маркетингових інструментів.	Створення Асоціації маркетингу міста.	Стратегічне бачення перспектив розвитку міста на основі врахування чинників зовнішнього середовища. Формування гнучких адаптаційних моделей розвитку міста. Зростання ефективності використання тактичних маркетингових інструментів.
Недостатність актуальної, об'єктивної інформації про фактичний стан громадських настроїв у місті, реальні потреби жителів, їх уподобання, оцінку жителями міста існуючого та бажаного іміджу Чернівців.	Створення Центру маркетингових досліджень міста Чернівців.	Забезпечення зв'язку з жителями міста як основними респондентами досліджень, подання результатів досліджень місцевій владі та ознайомлення з ними широких кіл місцевої громадськості.
Опис міста тільки на основі ресурсної оцінки та оцінки соціально-економічного розвитку за даними офіційної статистики. Необхідність формування портрета міста для різних цільових аудиторій.	Формування «Маркетингового профілю міста».	Вплив на міські цільові аудиторії завдяки врахуванню їх базових індивідуальних потреб та характеристик. На основі виявлених тенденцій маркетингового середовища можна впливати на ефективність муніципального управління.
Пошук людських ресурсів, здатних забезпечити місту основу для формування креативної економіки	Вивчення та оцінка креативного потенціалу міста, визначення фактичного та бажаного стану показників комфортності міста Центром маркетингових досліджень.	Подання результатів досліджень місцевій владі та ознайомлення з ними широких кіл місцевої громадськості.
Невелика кількість прикладів системного використання маркетингових інструментів у практиці муніципальних органів влади більшості міст України	Обмін досвідом з формування та просування іміджу міста між маркетинговими відділами муніципалітетів європейських міст та Центром маркетингових досліджень міста Чернівців.	Впровадження успішних прикладів європейської практики муніципального маркетингу у м. Чернівцях. Повідомлення місцевої громади та місцевої влади про існуючі приклади успішної реалізації маркетингових заходів у сусідніх європейських містах, містах-побратимах.
Нерозуміння основ створення, розробки та реалізації будь-яких муніципальних проектів в умовах розвинутих ринкових відносин, незнання сучасної практики маркетингу як інструмента просування креативного продукту в економіці знань.	Поширення маркетинг-освіти серед активної частини жителів міста та представників місцевої влади.	Випуск підручника з муніципального маркетингу для представників місцевої влади та спеціалізованих програм з популяризації маркетинг-освіти для жителів міста, представників сектора малого підприємництва. Розробка проектів просування міських креативних продуктів, створених жителями міста, поширення позитивного досвіду тих новаторів та підприємців.

Продовження табл.6.1.

1	2	3
Необхідність постійного комунікативного зв'язку між громадою міста та місцевою владою, який мав би інтерактивний характер (взаємний, а не однобічний вплив).	Міський публічний (Громадський) Інтернет-портал м. Чернівців.	Постійний взаємозв'язок всіх сторін, зацікавлених у позитивному, сталому розвитку м. Чернівців: місцевої влади, креативної частини жителів міста, Центру маркетингових досліджень міста, представників сектора малого підприємництва міста, частини місцевої громади з активною громадською позицією → поступове залучення все більш широких кіл місцевої громади до обговорення ініціатив сталого розвитку міста.
Пасивне ставлення місцевого населення до різного роду заходів «організованих зверху», з боку місцевої влади.	Залучення все більшої частини жителів міста до суспільного діалогу з проблем та перспектив сталого розвитку міста за допомогою публічного обговорення та роботи інформаційних форумів на Громадському порталі.	Створення «ефекту залучення», коли жителі міста стають не тільки пасивними спостерігачами, а й активними учасниками місцевих заходів, а інколи навіть ініціаторами їх створення за сприяння місцевої влади та координації Центру маркетингових досліджень міста Чернівців.
Недостатня активність особливо креативної частини жителів міста у просуванні та відстоюванні власних ідей та продуктів творчості.	Залучення креативної частини жителів міста до формування іміджу міста шляхом організації відповідних громадських ініціатив Центром маркетингових досліджень.	Створення унікальних та неповторних елементів іміджу міста на основі «ефекту залучення» до процесу великої кількості зацікавлених жителів, а не на основі «ефекту нав'язування» з боку місцевої влади.
Розробка концепції бренду міста для підвищення рівня впізнаваності, чіткої ідентифікації міських ініціатив, заходів, розробка засад міського стилю відповідно до концепції бренду.	Створення робочої групи з брендування міста.	Розробка концепції бренду міста. Варіанти логотипу та елементів фірмового стилю міста. Презентація варіантів. Громадське обговорення. Затвердження концепції бренду.
Необхідність обміну «живим досвідом», пропаганда креатив-них проектів, популяризація креативних ідей серед молоді, творчої інтелігенції, підприємців міста, залучення відвідувачів, які зацікавлені у креативних продуктах та проектах.	Організація Центром маркетингових досліджень міста Чернівців та місцевою владою м. Чернівців Між народного міського інноваційного форуму «Чернівці – креативне місто».	Активізація в реалізації креативного потенціалу жителів міста, формування у місцевої влади навичок управління містом на засадах маркетингу та принципах креативної економіки для досягнення сталого розвитку.

Запропонована програма орієнтована на задоволення потреб наступних цільових аудиторій (табл. 6.2).

Органи муніципальної влади. Характерною рисою сучасної міської влади є недостатнє розуміння необхідності системного підходу у застосуванні маркетингових інструментів. Сьогодні більшість програм розвитку міст приймається не на основі досліджень реальних потреб жителів, проведених на науковій основі маркетингової науки, а за допомогою ситуативного використання статистичної інформації, методика збору якої сформувалася ще за радянських часів і не є адекватною реаліям сучасного розвитку економіки суспільства, не повністю відображає та розкриває його потреби, не сприяє прозорості та актуальності планів розвитку міста.

Таблиця 6.2

Потреби цільових груп та кінцевих вигодоотримувачів «Програми формування системи муніципального маркетингу міста Чернівців»

Цільова група	Потреби цільової групи	Потреби кінцевих вигодоотримувачів
Органи муніципальної влади	- Навички та компетенції у галузі муніципального маркетингу. - Об'єктивна сучасна інформація про реальні потреби, настрої та уподобання жителів, активної частини місцевої громади, відвідувачів, туристів, інвесторів. - Необхідність використання нових методик формування та просування іміджу м. Чернівців для подальшого сталого розвитку на основі креативної економіки. - Інтерактивний зв'язок із місцевою громадою м. Чернівців, відвідувачами, туристами, інвесторами.	Врахування реальних потреб жителів, активної частини місцевої громади, відвідувачів, туристів, інвесторів.
Представники креативних професій міста	- Навички та компетенції у галузі муніципального маркетингу, самомаркетингу. - Можливість реалізації творчих здібностей, упровадження гендерної рівності в місцевому житті м. Чернівців, «залучення» до створення та просування іміджу міста Чернівців. - Інтерактивний зв'язок із місцевою громадою, місцевою владою, відвідувачами, туристами, інвесторами.	Інформація про існуючі продукти креативної творчості. Можливість ознайомлення з продуктами креативної творчості. Співтворчість на основі «ефекту залучення».
Населення	- Навички та компетенції у галузі муніципального маркетингу, самомаркетингу. - Можливість реалізації творчих здібностей, пропаганда та впровадження принципів гендерної рівності в місцевому житті м. Чернівців «залучення» до створення та просування іміджу міста Чернівців. - Інтерактивний зв'язок із місцевою громадою, місцевою владою, відвідувачами, туристами, інвесторами.	Співтворчість на основі «ефекту залучення».
Представники сектору малого підприємництва міста Чернівці	- Навички та компетенції у галузі муніципального маркетингу, самомаркетингу. - Об'єктивна сучасна інформація про параметри розвитку місцевих товарних ринків, уподобання та настрої інвесторів, порядок отримання доступу до інвестиційних та місцевих ресурсів. - Інтерактивний зв'язок із місцевою владою м. Чернівців, потенційними інвесторами.	Отримання доходу, зростання попиту. Оволодіння маркетинговими інструментами. «Ефект залучення».

Представники креативних професій міста. Недостатня активність креативної частини жителів (митців, майстрів, ремісників) міста у просуванні та відстоюванні власних ідей та продуктів творчості. Необхідно організувати залучення креативної частини жителів міста до формування іміджу міста шляхом організації відповідних громадських ініціатив Центром маркетингових досліджень міста Чернівців. Остаточні вигодоотримувачі (жителі міста, відвідувачі, туристи, інвестори) матимуть більш чітке уявлення про м. Чернівці на основі просування унікальних та неповторних елементів іміджу міста, які винайдені на основі «ефекту залучення» до процесу великої кількості зацікавлених креативних жителів, а не на основі «ефекту нав'язування» з боку місцевої влади.

Науковці та жителі міста з активною громадською позицією

забезпечують створення Центру маркетингових досліджень міста Чернівців, що організовує пропозицію актуальної, об'єктивної інформації про справжній стан громадських настроїв у місті, реальні потреби жителів, їх творчі уподобання, оцінку жителями міста існуючого та бажаного іміджу Чернівців на основі проведення відповідних маркетингових досліджень і ознайомлення з їх результатами широких кіл місцевої громади, відвідувачів, потенційних інвесторів. Ця діяльність сприятиме заохоченню місцевої та регіональної влади взяти на себе політичне зобов'язання на користь первинності потреб цільових аудиторій.

Представників сектора малого підприємництва міста Чернівців характеризує переважно пасивне ставлення до різного роду заходів, «організованих зверху». Популяризація маркетинг-освіти, створення спеціалізованих освітніх програм, спрямованих на представників сектора малого підприємництва, сприятиме підвищенню рівня адаптивності їх підприємницької діяльності та самомаркетингу в умовах зміни зовнішніх умов (поступовий занепад Калинівського ринку, активізація діяльності в місті сучасних торговельних мереж). Оволодіння маркетинговими інструментами дозволить також залучити все більшу частину жителів міста до суспільного діалогу з проблем та перспектив сталого розвитку міста за допомогою публічного обговорення та роботи інформаційних форумів на Громадському порталі. Потенційні туристи, відвідувачі та інвестори будуть мати можливість скласти власне уявлення про імідж міста, ознайомитися із подіями культурного та економічного життя міста, вивчити перспективні економічні бізнес-пропозиції від підприємців міста на основі використання динамічної прозорої інтерактивної платформи Міського публічного (громадського) порталу м. Чернівців. Його функціонування сприятиме створенню «ефекту залучення», коли жителів міста, представники підприємницького сектора стануть не тільки пасивними спостерігачами, а й активними учасниками місцевих заходів, а інколи навіть ініціаторами їх створення за сприяння місцевої влади та координації Центру маркетингових досліджень міста Чернівців.

Організаційний етап. У цьому параграфі опишемо варіанти можливих підходів до формування організаційної структури, яка буде займатися муніципальним маркетингом у місті Чернівцях, та розробимо пропозиції стосовно структури «Маркетингового профілю міста Чернівців».

Обов’язковою умовою формування системи муніципального маркетингу в місті Чернівцях є її організаційне оформлення в спеціалізовану структуру, яка буде консолідувати інформаційні та маркетингові потоки міста. Така структура може створюватися як: 1) окремий відділ у міських органах влади (досвід Львова, Харкова, Тернополя); 2) комунальне підприємство (Дорнбірн (Австрія)); 3) кооперативна форма міжмуніципального співробітництва (Фінляндія); 4) акціонерне товариство (Юваскюля (Фінляндія)); 5) державно-приватне партнерство (Бірмінгем, Хаддерсфілд (Великобританія), Новосибірськ (Росія), Вінтертур (Швейцарія)) – асоціація, агенція, департаменти, маркетингові спілки, маркетингові центри, регіональні корпорації тощо. Засновниками муніципальних маркетингових організацій є органи місцевої влади, підприємства, організації, фінансові установи, громадські організації, професійні, творчі, галузеві спілки (асоціації), приватні підприємці, жителі.

Розглядаючи перший підхід до організації муніципального маркетингу як підрозділу місцевих органів влади, можна зазначити, що вони створюються або шляхом послідовного та цілеспрямованого перетворення інформаційних відділів, аналітичних центрів, відділів зв’язків з громадськістю, відділів реклами та інших підрозділів виконавчих органів влади в комплексні маркетингові служби міста, або надання офіційного статусу приватним ініціативним проектам – асоціаціям міського маркетингу, центрам маркетингових досліджень тощо. Функціонування організаційної структури маркетингу в місті Чернівцях буде спрямоване на вирішення низки стратегічних (стратегічний маркетинг) та тактичних завдань (операційний маркетинг) (табл. 6.3).

Визначення стратегічних завдань є вихідним мотивом маркетингу і визначає тактичні завдання, які конкретизують залежно від сфери, до якої застосовують його інструменти та цільові орієнтири.

Якщо Чернівецькою міською радою буде прийнято рішення про створення відділу маркетингу, ми будемо пропонувати створити його шляхом об’єднання сектора інформації, сектора зв’язків з громадськістю (ці сектори сьогодні входять у гібридну структуру – відділ інформації, зв’язків з громадськістю та міжнародних відносин (з виконанням функцій з організації міських свят та подій) та нового сектора – маркетингу (рис. 6.2).

Таблиця 6.3

Стратегічні та тактичні завдання організації маркетингу

Стратегічні	Тактичні завдання
1	2
Створення програми просування та підтримки унікальної пропозиції міста.	- Систематизація наявних унікальних характеристик міста; - створення інноваційних та модифікованих міських продуктів; - організація робіт зі створення та розширення муніципального продукту; - реалізація концепції «універсального міського продукту»; - покращення якості муніципального продукту; - формалізація параметрів якості надання муніципальних послуг; - розвиток міста як тематичного центру (культурного, туристичного, наукового); - активне просування території на ринку; - випуск рекламно-сувенірної продукції; - організація заходів, що сприяють поширенню інформації про місто.
Формування привабливості міста з метою залучення додаткових ресурсів (інвестиційних, туристичних, людських тощо).	- Обгрунтування доцільності збуту муніципального продукту; - організація системи та методів збуту муніципального продукту; - розробка презентаційних механізмів представлення міських проектів; - формування «портфоліо» міста; - зміна цільового призначення об'єктів муніципальної власності; - розробка стратегічного плану залучення інвестицій; - залучення в економіку міста додаткових ресурсів; - формування вільних економічних зон (ВЕЗ) та спеціальних економічних зон (СЕЗ), - дослідження кон'юнктури внутрішніх і зовнішніх ринків; - організація післяпродажного обслуговування й установлення каналів зворотного зв'язку в системі «орган територіального самоврядування (місцева влада) – суб'єкти господарської діяльності (бізнес) – покупці (туристи, міські жителі, органи самоорганізації тощо)».
Визначення конкурентних переваг з метою задоволення потреб різних цільових аудиторій.	- Виявлення існуючих і потенційних потреб споживачів муніципального продукту; - визначення перспективних міських цільових аудиторій; - вивчення особливостей і закономірностей розвитку міського ринку з метою максимального впливу на нього; - поліпшення або збереження конкурентноспроможності підприємств міста; - впровадження системи управління елементами комплексу маркетингу; - підвищення ступеня ідентифікації громадян з містом; - створення певного рівня популярності міста; - створення маркетингових підрозділів в органах місцевої влади; - контроль та ревізія маркетингової діяльності муніципалітету; - розробка багатоваріантних маркетингових стратегій розвитку міста; - інтеграція міста в систему ринкових економічних відносин на регіональному, національному і світовому рівнях на основі визначених конкурентних переваг; - підтримка перспективних галузей – мультиплікаторів економічного зростання; - розвиток виробництв, специфічних для конкретного міста.
Підвищення якості середовища проживання.	- Створення програми, спрямованої на покращення якості життя населення; - збереження існуючих та створення нових робочих місць; - створення мережних соціальних структур у місті; - посилення міської та регіональної самоідентифікації населення; - захист інтересів місцевих жителів та підвищення їх задоволеності в умовах проживання.
Підвищення якості економічного середовища.	- Формування програми, спрямованої на покращення якості соціально-відповідального ділового середовища міста; - підвищення конкурентноспроможності соціально орієнтованих підприємств міста; - укріплення позицій ресурсозберігаючої економіки міста на внутрішньому та зовнішньому ринках; - раціоналізація господарського обороту місцевих ресурсів; - створення міського економічного кругообігу; - трансформація іміджу «місто-продукт»; - зростання обсягів збуту соціально вагомої продукції міста; - створення «територіальної торгової марки».
Підвищення якості навколишнього середовища.	- Пропаганда ефективного використання природних ресурсів; - зменшення навантаження на навколишнє середовище з боку промислових підприємств, транспорту, умов проживання; - пропаганда максимально можливої переробки відходів на місцевому рівні; - підтримка екологічного міського землеробства; - впровадження ресурсозберігаючих та інноваційних технологій.

Продовження табл.6.3

1	2
Підвищення якості інституційного середовища.	- Розробка міської маркетингової стратегії; - розробка оперативних маркетингових планів міста з урахуванням соціальної, екологічної складової; - аналіз внутрішнього та зовнішнього міського середовища з позицій соціально-етичних стандартів; - формування у муніципальних службовців стереотипу мислення, спрямованого на потреби громадян, а також на потреби підприємств та організацій, що діють у місті; - укладання соціально спрямованих та екологічно орієнтованих угод між містом та цільовими міськими аудиторіями; - залучення інвестицій та нових економічних агентів у соціально вагомі проекти розвитку міста .
Створення бази для стійкого розвитку міста на основі партнерських відносин учасників взаємодії.	- Формування дорогої, освіченої, мобільної, креативної робочої сили; - формування консолідованого міського співтовариства; - підвищення місцевої свідомості та міського патріотизму; - зниження рівня соціальної напруженості; - підвищення взаємної довіри та взаємоповаги між громадськістю, владою та бізнесом; - розвиток волонтерства при вирішенні міських проблем; - гнучке реагування всієї системи муніципального управління на зміни середовища; - створення наукової основи і практичної організації роботи з визначення стратегії і тактики управління містом; - встановлення стійких зв'язків з місцевими, регіональними, національними та іноземними партнерами; - створення та управління мережними партнерськими структурами; - виявлення та підтримка «точок зростання» в місті; - формування клієнтських баз для формування програм лояльності цільових аудиторій; - участь міста та його суб'єктів у реалізації міжнародних, національних та регіональних програм розвитку; - формування потреб споживачів за рахунок інтерактивних технологій; - забезпечення підтримки населенням та лідерами громади усіх маркетингових/стратегічних програм території.
Формування іміджу задля підвищення лояльності цільових аудиторій.	- Управління бренд-іміджем міста; - розміщення в центральних виданнях іміджевих та презентаційних матеріалів; - постійна співпраця з провідними міжнародними, національними інформаційними агентствами, а також друкованими та електронними ЗМІ; - створення бізнес-сайту міста, орієнтованого переважно на зовнішніх відвідувачів; - підготовка і проведення мега-заходів міжрегіонального та національного значення за участю представників влади всіх рівнів.

Джерело: складено автором за [970] та власних ідей

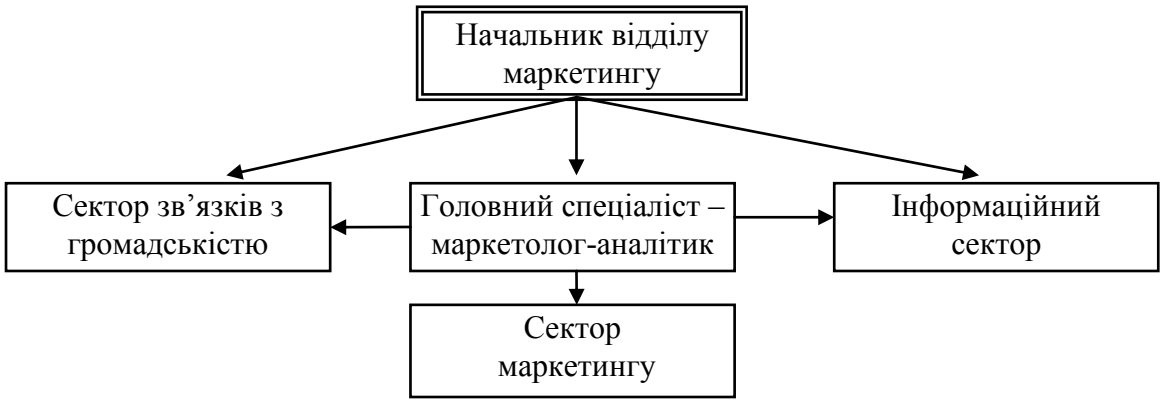


Рис. 6.2. Орієнтовна структура відділу маркетингу Чернівецької міської ради

[970] Ивашов Д.Н. Использование опыта регионального маркетинга в Европейском Союзе для устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.14, 08.00.05 / Ивашов Денис Николаевич. – М., 2004. – 195 с.; Визгалов Д.В. Маркетинг города / Д.В. Визгалов. – М.: «Институт экономики города», 2008. – 110 с.

Іншою можливою формою організації маркетингу у місті Чернівцях є створення комунального підприємства, яке буде діяти на умовах самоокупності та безприбутковості. Наприклад, діяльність комунального підприємства з маркетингу «Штадтмаркетинг Дорнбірн» (муніципальної маркетингової агенції) міста Дорнбірн (Австрія) базується на головній концепції позиціонування міста: «Дорнбірн – місто з розвинутою економікою і високою якістю життя»[971]. З огляду на це визначено напрямки роботи КП «Штадтмаркетинг Дорнбірн» (забезпечити платоспроможність міста, надавши стимули для розвитку окремих підприємств; не допомагати укладати угоди, а створити добрі умови для розвитку співпраці в місті) та стратегічні цілі діяльності муніципальної маркетингової агенції: пошук партнерів у місті на найвищому рівні управління; постійна присутність у місцевих медіа для створення позитивного міста серед його жителів; самостійне фінансування діяльності агенції (розробка інвестиційних проектів, оформлення рекламних площ та ін.), використання нових технологій (прямий маркетинг, Інтернет-маркетинг) для промоушена міста. Партнерську суть муніципального маркетингу, здійснюваного КП «Штадтмаркетинг Дорнбірн», визначають широта та різноманітність головних партнерів: Спілка розвитку туризму Дорнбірна; установа з проведення виставок і ярмарків у місті; великий торговельний центр «Месепарк»; відділ зв’язків із громадськістю муніципалітету; Спілка підприємців Дорнбірна «Інсайт»; музеї та галереї міста; інші досвідчені партнери й експерти. Плани роботи КП обов’язково узгоджують із головою Відділу зв’язків із громадськістю муніципалітету.

У деяких містах маркетингових програм та проектів розвитку створюють акціонерні товариства, капітал яких формують за рахунок муніципалітетів (комун) та приватних інвесторів. Наприклад, АТ «Юкес» створене у фінському місті Юваскюля для формування стратегії виходу з кризи та ребрендингу міста за трьома пріоритетами: приваблива інвестиційна політика, активна інтернаціоналізація, ставка на науково-освітню та технологічну спеціалізацію. Напрямками діяльності товариства є: консультування підприємств та інвесторів, послуги з розміщення підприємств на території, пошуку та надання виробничих приміщень та ділянок, послуги з розвитку бізнесу та підвищення кваліфікації, розвиток

[971]Матвійчук Н. Австрійський досвід місцевого самоврядування. Візит українських міських голів до Австрії, 27 квітня – 1 травня 2009 року / Надія Матвійчук // Економічний часопис. – 2009. - № 5-6. – С.43.

міжнародної інтеграції між міськими та зовнішніми компаніями, супроводження експортно-імпортних угод, просування регіонального бренду, стимулювання ділових та культурних контактів з іншими містами, регіонами, країнами.

Достатньо реальною для впровадження у місті Чернівцях є публічно-партнерська форма організації муніципального маркетингу. Прикладом партнерства держави, членів міської громади та приватного бізнесу (Public-Private-Partnership) є організація «Маркетинг Бірмінгем»[972], створена за підтримки міської ради Бірмінгема, яка складається з 300 членів приватних і громадських організацій, спонсорів та інвесторів, навчальних закладів. Основним завданням «Маркетинг Бірмінгем» є формування позитивного іміджу міста як туристичної дестинації, просування туристичних ресурсів міста, утримання Туристичних Інформаційних Центрів, надання інформації туристам, формування та продаж туристичних послуг, публікація статей у провідних виданнях країни[973]. Основними рубриками сайту міста є інформація про туризм, розміщення в місті, його нічне життя, ресторани та кафе, бари, магазини, музеї, бюро з організації конференцій, а також спорт, події, культура. Електронні карти міста можна скачати та роздрукувати на принтері. 30% бюджету «Маркетинг Бірмінгем» формується за рахунок міського бюджету, а 70% за рахунок приватного бізнесу. Сформовано міський фонд, який видає безкоштовні журнал «Новини Бірмінгема» та газету, де публікують інформацію про культурні події, що проводяться в місті, новини, туризм, економіку, політику. Особливо необхідно відзначити проект «Маркетинг Бірмінгем» з нагородження кращих туроператорів та засобів розміщення, ресторанів тощо знаком «Якість Бірмінгему» (Quality in Birmingham). Компанії, що отримали знак якості, використовують його у туристичних проспектах і каталогах. Маркетингова спілка Вінтертура (Швейцарія)[974] також створена на засадах партнерства місцевої влади, приватного сектора та міської громади. Останні фінансують маркетингові заходи за рахунок членських внесків (4,5 франка з людини в рік). Цілі Маркетингової спілки Вінтертура: підвищувати привабливість міста шляхом упровадження перспективних проектів; давати відповіді на всі

[972] www.marketingbirmingham.com

[973] Кокарев Д. «Маркетинг Бирмингем» – генератор в продвижении туристических возможностей города Бирмингем / Д.Кокорев // Новости турбизнеса. – 2009. – №26 (128)

[974] Швейцарська модель місцевого самоврядування: кращі практики для України. Огляд навчального візиту українських міських голів до Швейцарії, 23-27 листопада 2009 року [Електронний ресурс] // Економічний часопис. – 2009. – № 11-12. – Режим доступу : http:// www.cityukraine.info/?ch=3&fl=swiss

запитання економічного характеру; здійснювати пошук важливих партнерів у різних сферах; розповсюджувати промо-продукцію. У рамках реалізації своєї проектної діяльності Маркетингова спілка Вінтертура створила Технопарк, де молоді підприємці можуть розпочати свій бізнес (кошти виділило місто).

На наш погляд, на перших етапах у місті Чернівцях необхідно створити громадське об'єднання «Асоціація муніципального маркетингу та брендингу міста», яка прийме на себе частину функцій, які сьогодні не виконує жоден підрозділ міської ради (зокрема, сегментація цільових аудиторій, позиціонування міста, маркетингові дослідження тощо), почне активно співробітничати з представництвами міжнародних організацій у місті, виконавцями міжнародних грантів. У майбутньому така структура повинна набути публічно-партнерської форми або увійти у структуру міської ради. В будь-якому разі діяльність організаційної структури муніципального маркетингу повинна формуватися як система дій, які виявляють та підтримують конкурентні переваги міста протягом тривалого часу, поширюють маркетингову освіченість, маркетингову культуру, удосконалюють маркетингові навички депутатів місцевих рад, керівників та персоналу органів місцевого самоврядування, населення, місцевих підприємців.

Інформаційний етап. Цей етап орієнтований на формування муніципальної маркетингової інформаційної системи, здійснення дослідницької роботи. Важливий аспект, на який хочемо увагу у цьому пункті, є систематизація інформації, яка дозволяє ідентифікувати місто (Додаток Р). На основі пропозиції Гільдії маркетологів[975] стосовно формування Маркетингового портрета російських міст ми пропонуємо увести категорію «маркетинговий профіль міста» (МПМ) – це сукупність основних, типових, традиційних елементів комплексу муніципального маркетингу, виявлених у результаті маркетингових досліджень з метою підвищення ефективності муніципального управління. Ми пропонуємо авторський варіант маркетингового профілю міста, складеного для міста Чернівців (табл. 6.4).

Маркетинговий профіль міста, з одного боку, дозволяє впливати на міські цільові аудиторії через урахування їх базових індивідуальних потреб та характеристик, з іншого – на основі виявлених тенденцій маркетингового середовища буде впливати ефективність муніципального управління.

[975] http://www.marketologi.ru/163119

Таблиця 6.4

Маркетинговий профіль міста Чернівців

Елементи	Характеристики	Тенденції
1	2	3
І. Муніципальний продукт:		
Територія, кв. км	0,153 тис. км^2	const.
Водні ресурси	р. Прут, протяжність у межах міста 18 км	
Населення, чисельність, осіб	253843	↑
Населення, щільність, осіб/1 км^2	1659,1	↑
Населення, молодше працездатного віку, осіб	37044	↑
Населення, працездатного віку, осіб	163119	
Населення, старше працездатного віку, осіб	49922	↑
Чисельність студентів, осіб	34560	↓
Чисельність малих підприємств на 10 тис. населення	100	↓
Парки	5	
Введення житла	303,5	↓
Показник забезпеченості житлом (м^2 на 1 жителя)	19,7	const.
Провідні галузі міської промисловості	Деревообробка, харчова, виробництво меблів, легка, будівельних матеріалів, приладобудування	
Найбільші підприємства міста	АТВТ «Трембіта», ТОВ «Чернівецький машинобудівний завод», ТОВ ВКТ «Арго», ПП «Колос», ПП «Артон», АТЗТ «Імпульс», ПАТ «Чернівецький хімзавод»	
Обсяг обороту роздрібної торгівлі, тис. грн. на одну особу	10846,3	↑
Обсяг обороту платних послуг, тис. грн. на одну особу	4658,6	↑
Викиди забруднюючих речовин в повітря, кг на одну особу	58,9	↑
ІІ. Ціна		
Середньомісячна номінальна зарплата жителя міста, грн. у місяць	1890	↑
Середня квартирна плата (2- кімнатна квартира)	78	↑
Вартість 1 м^2 житла на первинному ринку (у 2 кімнатній квартирі)	$981	↓
Тарифи на комунальні послуги для населення - водопостачання, грн/м^3; - водовідведення та каналізація, грн/м^3; - теплопостачання, грн/Гкал; - утримання будинків і споруд, прибудинкових територій, грн./ м^2.	 4,63 грн. 1,94 грн. 271,07 грн. 0,95 грн.	 ↑ ↑ ↑ ↑
Тарифи на комунальні послуги для підприємств - водопостачання, грн./м^3; - водовідведення та каналізація, грн./м^3; - теплопостачання, грн./Гкал.	 5,98 грн. 524,64 грн. 2,75 грн.	 ↑ ↑ ↑
Податки та збори - розмір єдиного податку (для прикладу за заняття торговельною діяльністю); - збір за паркування автомобілів.	 86 грн. 4,75 грн.	 ↓ ↑
Середній розмір орендної плати за житло, грн.	2000+ ком. послуги	↑
Середній розмір орендної плати за комерційні площі, грн.	120-200	↑
Бюджет «комфортного» споживчого кошика (в стадії розробки)		↑
Вартість європейського туристичного кошика класу «економ»**: вартість доби мешкання в найбільш дешевому готелі, мотелі або хостелі (80 грн.), вартість триразового харчування (100 грн.) та двох поїздок на громадському транспорті (2 грн.), вартість одного відвідування найвідомішої визначної пам'ятки міста (10 грн.), а також трьох порцій недорогого пива (18 грн.), 3-зірковий кошик для середнього туриста**: вартість перебування в номері DBL за одну ніч у найдешевшому тризірковому готелі з гарним розміщенням та позитивними відгуками (160 грн.), дві трикілометрові поїздки на таксі 24 грн.), вартість одного відвідування найвідомішої визначної пам'ятки міста або музею (10 грн.), триразове харчування в недорогому ресторані з пивом чи вином (230 грн.).		↑
ІІІ. Розподіл, локалізація		
Відстань до столиці, км: - залізницею; - шосейними шляхами.	 594 км 538 км	 const. const.

Продовження табл.6.4

1	2	3
Відстань до кордонів, км: до кордону з Румунією – митний перехід «Порубне»; з Польщею – митний перехід «Мостиська»; з Угорщиною – митний перехід «Чоп»; зі Словаччиною – митний перехід «Ужгород»; з Молдовою – митний перехід «Мамалига».	 40 км 340 км 464 км 444 км 58 км	const.
Кількість магазинів, од.	348	↑
Кількість торговельних центрів, од.	13	↑
Кількість об'єктів ресторанного господарства, од.	139	↓
Кількість готелів та готельних місць, тис. од.	23 готелі, 1755 місць	↑
Кількість міських ринків, од.	26	↑
Чисельність ВНЗ та їх філій**,** од.	34	const.
Кількість шкіл**,** од.	60	const.
Кількість дитячих дошкільних установ**,** од.	55	↑
Кількість комерційних банків та філій, од.	56	↓
Розважальні центри, од.	«Панорама», «Екватор», «Depot»	↑
Кінотеатри, од.	6	↑
Заклади культури клубного типу, од.	18	↑
Бібліотеки, од.	23	↓
Кількість театрів, концертних організацій та музеїв, од.	8	const.
Кількість туристичних компаній, од.	77 турагентів та 31 туроператор	↑
Маршрути громадського транспорту, од.	46 автобусних та 10 тролейбусних маршрутів	↑
Кількість провайдерів Інтернет-мережі, од.		
ІУ. Комунікації		
Телефонний код.	00382	
Індекс.	58000	
Офіційний портал Чернівецької міської ради.	http://chernivtsy.eu/portal/	
Офіційний сайт міста Чернівців.	www.city.cv.ua	
Інформаційно-туристичний сайт міста Чернівців.	www.city-tour.cv.ua/ru/	
Середня швидкість Інтернету.		
Кількість реально працюючих рекламних агентств*.	17	↑
Кількість реально працюючих BTL-агентств*.	3	↑
Кількість реально працюють PR-агентств*.	5	↑
Газети.	34	↑
Журнали.	38	↓
Телекомпанії.	ТРК «Буковина», ТРК «Чернівці», ТВА	
Радіостанції.	«Радіостанція», «Блиск»	
Міські знакові події та свята: День міста Чернівців. Золоті оплески Буковини. Петрівський ярмарок. Буковинський туристичний ярмарок. Поетичний Meredian Chernivitz. Свято Маланки.	Циклічно	
Місто в рейтингах: 13 місце в рейтингу «Найкращі міста для життя в Україні за 2010 р.» за версією журналу «Фокус» (за 2009 р 4 місце); 7 місце у рейтингу 22-х найкращих великих міст України за версією аналітичного центру «Universitas» 2011 р.; Резиденція Митрополитів Буковини та Далмації входить у Топ-10 пам'яток України, які варто відвідати в своєму житті.		↓

Примітки: * – експертна оцінка; ** – приблизні розрахунки.

Додаткові, унікальні та інноваційні елементи комплексу маркетингу (складові другого контуру муніципального маркетингу) використовують при складанні міських цільових програм, спрямованих на визначену цільову аудиторію.

Етап розробки комплексу муніципального маркетингу та міської маркетингової політики. На основі опрацювання

теоретичних розробок[976], практичних прикладів функціонування маркетингових підрозділів в органах місцевої та державної влади, публічно-правових інститутів муніципального маркетингу, власного досвіду можна запропонувати низку ключових напрямків діяльності, конкретних заходів та маркетингових інструментів, які майбутня організаційна структура маркетингу міста Чернівців повинна трансформувати в конкурентні переваги міста:

- *Сегментування цільових аудиторій міста:* вивчення критеріїв та ознак зацікавлених аудиторій на основі STP-аналізу; виявлення основних цільових сегментів; визначення профілю міських цільових аудиторій; виділення стратегічних господарюючих суб'єктів; виділення стратегічних інвесторів; позиціонування міста; управління розвитком муніципальних ринкових сегментів.
- *Маркетингові дослідження:* кабінетні та польові дослідження спрямовані на прогноз, визначення тенденцій міського, регіонального, національного, глобального ринку; моніторинг громадської думки; адекватна оцінка ринкової ситуації та ринкового потенціалу міста, прогнозування тенденцій розвитку міста; маркетингові дослідження окремих ринків, торговельних центрів; формування системи постійного моніторингу вимог та перспектив ринків; моніторинг цін на споживчому ринку; продуктова панель; управління станом та динамікою попиту та пропозиції; дослідження показників якості життя у місті; оцінка інвестиційного клімату та якості підприємницького середовища; визначення запитів потенційних інвесторів; проведення комплексного аналізу туристичного продукту міста та прогнозування розвитку туризму; здійснення замовлень наукових, маркетингових та інших аналітичних досліджень тощо.
- *Формування інформаційної системи муніципального маркетингу та баз даних:* організація інформаційного моніторингу (як для відстеження інформації від інших міст та регіонів, так і для коригування власної інформаційної політики); підтримка системи оберненого зв'язку з міськими цільовими аудиторіями; збір, обробка та розповсюдження

[976] Сушненкова И.А. Основные принципы и инструменты формирования регионального имиджа [Електронний ресурс] / И.А. Сушненкова. – Режим доступу : http://pravo33.wordpress.com/2010/02/14/; Ковальська Л.Л. організаційна структура управління процесами підвищення конкурентноспроможності регіону [Електронний ресурс] / Л.Л. Ковальська. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2010_7_3/14.pdf; Визгалов Д.В. Маркетинг города / Д.В. Визгалов. – М.: «Институт экономики города», 2008. – 110 с.

маркетингової інформації; формування баз даних про міські цільові аудиторії; підтримка роботи порталів та сайтів міської ради; активізація використання міською радою нових форм медіа та засобів зв'язку тощо.

- *Товарна політика:* формування багаторівневої моделі мультиатрибутивного муніципального продукту на основі системного підходу; управління життєвим циклом окремих складових муніципального продукту; управління конкурентноспроможністю муніципального продукту; ефективне використання та подальша активізація територіальних ресурсів; управління структурою стратегічних ресурсів та регіонального продукту; розвиток муніципального продукту, формування «асортиментного кошика» муніципальних продуктів для визначених цільових аудиторій; сприяння підвищенню рівня якості та розширенню асортименту послуг у туристичній індустрії, удосконалення туристичного продукту; формування раціональної інфраструктури ринку на основі вивчення потреб населення, відвідувачів та бізнесу; розробка маркетингових заходів з підвищення конкурентноспроможності підприємств та організацій міста, розробка маркетингових концепцій з рекомендаціями щодо їх реалізації для підприємств міста, консультаційні послуги з питань реалізації маркетингової концепції; формування сприятливих умов у підприємницькому та інвестиційному середовищі; розробка програми з розвитку споживчого ринку; створення умов для розвитку творчості та культури, сприяння відродженню осередків традиційної народної творчості, художніх промислів і ремесел; сприяння розвитку маркетингової інфраструктури міста, підприємництва у сфері креативних індустрій; розробка довготривалої стратегії міського розвитку, сформованої, у тому числі і на основі знань про стратегічні наміри регіональних суб'єктів, чіткого уявлення про регіональні цілі.
- *Цінова політика:* моніторинг цін (за трьома напрямками: вартість проживання на території; вартість ведення бізнесу, у тому числі розмір місцевих податків, зборів та платежів; вартість відвідування території; ціна муніципального продукту для інвестора; покращення цінового іміджу міста (вартість житла, тарифи на комунальні послуги)); розробка зваженої тарифної політики; розробка міських цінових стратегій на

основі відповідних методів ціноутворення; формування конкурентних цін на комплексний туристичний продукт; розширення можливостей спрямованого впливу на ринкову кон'юнктуру для збалансованого розвитку попиту та пропозиції в регіоні, на скорочення відтоку фінансових, трудових та інших ресурсів з міста; кредитування цільових аудиторій для активізації споживання міського продукту; формування цінової карти міста тощо.

- *Комунікаційна політика:* забезпечення ефективних комунікацій міста з ринковим середовищем; презентація потреб, переваг, досягнень міста Чернівців та Чернівецької обл.; провадження інформаційної, рекламної та видавничої діяльності; промо-акції; візуальна реклама; просування продукції місцевих виробників, інформаційна підтримка підприємств, надання підтримки підприємствам, що виходять на зовнішній ринок; створення сприятливого клімату для залучення інвестицій, державних та комерційних замовлень; розсилка для інвесторів та інвестиційних фондів; розробка, організація та реалізація заходів подієвого маркетингу; стимулювання нових потреб та інтересів муніципальних споживачів; стимулювання ділових та культурних контактів з іншими містами, регіонами, країнами; розробка програм з коректування інформації про місто; просування продукції місцевих ремесел та промислів; популяризація місцевого фольклору, історичної та культурної спадщини.
- *Іміджева політика та брендинг міста:* формування робочої групи для розробки концепції бренду міста; репутаційний аудит та іміджевий аналіз міста; розробка заходів, спрямованих на популяризацію міського патріотизму та мультикультурності Буковини; проведення громадських слухань, обговорень регіональних іміджевих програм; отримання міжнародних і національних рейтингів (комфортності, зручності, інвестиційного, кредитного); організація або активізація роботи діаспори; активне використання регіонального «лобі» у столиці у всіх сферах діяльності (Верховна рада, державні установи та організації, банківські та фінансові кола, великі компанії і фірми); розвиток і просування місцевих брендів; розробка та реалізація заходів, спрямованих на інтеграцію бізнесу, влади та молоді; проведення конкурсу серед студентів і молоді на кращий

проект формування іміджу регіону; встановлення іменних стипендій відомих осіб міста та регіону; створення молодіжних та дитячих спортивно-краєзнавчих рухів культурної, науково-технічної, спортивної, екологічної спрямованості; формування та закріплення чіткого позитивного іміджу керівників міста та регіону; актуалізація особистості не тільки політичного лідера, а й тих публічних фігур, з якими територія міцно асоціюється (відомих людей, які народилися або жили в тому чи іншому регіоні, а також тих, хто живе і працює в регіоні сьогодні); розробка єдиного стилю і дизайну основних атрибутів міста; зйомка роликів та фільмів про життя міста та регіону, їх трансляція на різні цільові аудиторії; видання іміджевих спецвипусків і презентаційної літератури, розрахованої на різні цільові групи; формування портфоліо міста для кіностудій, продюсерських компаній, девелоперських компаній.

- *Політика розподілу:* налагодження системи міського промоутерства[977] для цілеспрямованого просуванням та реклами міста, його подієвого, культурного, освітнього та туристичного потенціалу; пошук важливих партнерів у різних сферах, встановлення торговельних, політичних та економічних зв'язків з іншими містами, регіонами та країнами; консультування підприємств та інвесторів, адміністративне «опікунство» інвесторів; послуги з розміщення підприємств на території міста; пошуку та надання виробничих приміщень та ділянок на пільгових умовах; організація та проведення у місті та у регіоні мега-подій, конференцій, методичних і науково-практичних семінарів, фестивалів, ярмарків; цільовий відбір заходів, які проводять на міжнародних, національних, регіональних, місцевих майданчиках, для персональної участі представників місцевої влади; координація персональних контактів представників влади та бізнес-еліти міста з представниками інших регіонів та міст; організація та сприяння ефективній участі міста та його суб'єктів у реалізації міжнародних, національних, міжрегіональних програм, грантів та проектів ЄС та Світового банку, інших зарубіжних фінансових інститутів та інвестиційних фондів.
- *Політика зв'язків з громадськістю:* моніторинг преси та

[977] Промоутер – особа або група осіб, які займаються цілеспрямованою рекламою товару, послуги, території, окремої особи з метою просування їх на ринок.

електронних ЗМІ; обробка та систематизація вхідної інформації про місто та регіон; формування банку статей, що публікують у друкованих та електронних ЗМІ та їх класифікація; здійснення взаємодії та підтримка творчих контактів з представниками ЗМІ; здійснення взаємодії з громадськими організаціями та органами державної влади; здійснення взаємодії з фахівцями виконавчих органів міської ради; підготовка прес-конференцій, брифінгів, зустрічей керівників міста та депутатів міської ради з журналістами; інформаційна підтримка порталів та сайтів міста; підготовка та передача інформації та матеріалів в інформаційні агентства та ЗМІ; редагування матеріалів, що надходять від співробітників міської ради, для публікації; інформаційна підтримка газети «Ратуша».

Реалізація заходів реалізації програми. Програми формування системи муніципального маркетингу в місті Чернівцях передбачає здійснення низки заходів:

1) Створення громадського об’єднання «Асоціації маркетингу міста».
2) Створення «Центру маркетингових досліджень міста Чернівців» при Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича.
3) Формування «Маркетингового профілю міста Чернівців» та «Карти позиціонування муніципального продукту міста Чернівців».
4) Формування набору проектів, спрямованих на створення нових видів діяльності в міському просторі та нових потоків капіталів, товарів, туристів, знань, інформації тощо.
5) Створення робочої групи з брендування міста, в склад якої включено представників основних міських цільових груп та розробка «Концепції бренду міста Чернівців».
6) Реалізація спільних ініціатив місцевої влади та громадськості з розробки концепції, створення, формування елементів іміджу міста та просування іміджу міста (створення бренду міста, умов для обговорення суспільних подій, які мають значення для іміджу міста, залучення громадськості до їх проведення).
7) Розробка комплексу рекламних продуктів: буклети, брошури, плакати, магніти, календарі з міською символікою, девізом міста, елементами стилістичної атрибутики міста Чернівців, кулінарні книжки, відеокліпи, білборди тощо.

8) Розробка та популяризація логотипу міста, розробка та виготовлення зразків сувенірної продукції з новим логотипом, пропаганда дотримання місцевої символіки при проведенні всіх громадських та міських заходів, які ініціює місцева влада та громадськість міста.
9) Вивчення та розробка показників комфортності міста, доведення результатів цих досліджень до місцевої влади та громадськості міста. Ініціювання громадських слухань «Місто, в якому комфортно жити та творити» для спільної розробки місцевою владою та громадськістю міста стратегії сталого розвитку міста та досягнення бажаних показників комфортності життя та творчості. Організація круглих столів та громадських обговорень показників комфортності міста, сприяння реалізації громадських ініціатив з їх підвищення.
10) Оцінка креативного потенціалу міста на основі методики проведення маркетингових досліджень, доведення результатів досліджень до місцевої громадськості, ініціювання громадських обговорень (слухань) за результатами досліджень з метою активізації роботи місцевої влади з розробки програм для стимулювання та розвитку креативних груп жителів на основі проведених досліджень.
11) Створення та налагодження функціонування «Міського публічного Громадського Інтернет-порталу міста Чернівців» для забезпечення постійного взаємозв’язку між місцевою владою та суспільно активною частиною місцевої громади.
12) Створення спеціального подієвого сайту міста Чернівців з інтерактивною пошуковою системою «Календар подій».
13) Налагодження взаємного обміну досвідом за результатами проведення маркетингових досліджень проблем міста, практики формування успішного іміджу міста між представниками креативних груп міста, місцевою громадою з активною громадською позицією м. Чернівців та аналогічними міськими громадськими центрами європейських міст.
14) Підготовка посібника «Муніципальний маркетинг» для працівників органів місцевої влади, розробка освітніх програм, які сприяють вивченню, апробації та запровадженню принципів, методів та інструментів муніципального маркетингу у реалії життя міста для представників органів місцевої влади, креативних жителів міста, народних майстрів та ремісників, суспільно активної частини сектора малого

підприємництва та городян.

15) Організація Міжнародного інноваційного форуму «Чернівці – креативне місто», метою якого стане створення місця (площадки) для розробки та практичного (експериментального) впровадження пропозицій з розвитку креативної економіки міста, просування іміджу Чернівців як «Міста, в якому комфортно жити та творити».

Реалізацію розроблених конкретних маркетингових заходів здійснюють відповідно до термінів та бюджетів. Крім того, саме на цьому етапі здійснюють моніторинг змін зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища міста, проводять конкурентний та партнерський аналіз, поточний контроль за виконанням тактичних завдань. Хід виконання плану маркетингу та маркетингових програм є предметом обговорення на громадських слуханнях, експертних та робочих груп, засідань комітетів міської ради, міського Інтернет-форуму. Проміжні результати висвітлюють у засобах масової інформації, розміщують на міському Інтернет-порталі, соціальних медіа, блогах тощо.

Етап маркетингового аудиту програми формування системи муніципального маркетингу в місті Чернівцях дозволяє оцінити ефект реалізації маркетингових програм та заходів, уплив заходів та програм на цільові аудиторії та вигодоотримувачів, розробити рекомендації організаційного та методичного характеру, спрямовані на коректування параметрів реалізації програм та заходів. При кардинальній зміні параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища мова може йти про перегляд концепції муніципального маркетингу. Наприклад, про перехід від моделі «Клієнтоорієнтоване місто» та концепції класичного муніципального маркетингу до моделі «Комфортне місто», яку дозволять реалізувати заходи та інструменти соціально-етичної концепції, а надалі до моделі «Розумне місто», яку забезпечує партнерська концепція.

Таким чином, формування системи муніципального маркетингу спрямоване на створення умов для сталого розвитку міста Чернівців на основі врахування потреб та інтересів громади та отримання наступних результатів: організаційне оформлення маркетингу міста Чернівців; організаційне забезпечення маркетингових досліджень міського середовища; фактичне, а не декларативне подання об’єктивної, своєчасної та всебічної інформації для прийняття обґрунтованих рішень на рівні місцевої

влади; формування системи постійного моніторингу громадської думки жителів міста щодо впровадження муніципальних ініціатив; розробку концепції бренду міста; активізацію участі жителів міста у міських заходах, залучення активної частини місцевої громади до створення та реалізації проектів сталого розвитку міста на основі досягнень креативної економіки.

6.2. Апробація методики визначення цільових сегментів у муніципальному маркетингу на прикладі міста Чернівців

Адресність, спрямованість маркетингового муніципального продукту на задоволення потреб конкретної цільової аудиторії забезпечує максимізацію ефекту та стає основою для формування ефективного взаємозв'язку муніципальних органів влади та міських цільових аудиторій, що в кінцевому результаті формує залучення останніх до реалізації спільно створених та реалізованих муніципальних маркетингових програм, які сприятимуть сталому розвитку міста в довготривалій перспективі.

У п. 4.2 ми розглянули декілька методик сегментування, які можна з успіхом використовувати у муніципальному маркетингу. Апробуємо ці методики для сегментування ринку муніципального продукту міста Чернівців.

Для проведення сегментування ринку муніципального продукту за методом «*a priory*», перш за все, необхідно визначитися з типом ринку, на якому передбачається позиціонування такого продукту. Залежно від напрямків використання можна виділити два типи ринків муніципального продукту. Діловий ринок муніципального продукту представляє собою сукупність осіб та організацій, що використовують муніципальний продукт при виробництві, продажу інших товарів або послуг, у політичній, громадській, конфесійній, соціальній та/або економічній діяльності з метою подальшої пропозиції свого продукту іншим кінцевим споживачам. Наприклад, на діловий ринок переважно орієнтують наступні муніципальні продукти: комерційну нерухомість (продаж, оренда, юридичний супровід), логістику (перевезення, зберігання, обробка, складання логістичних схем, маршрутів), ділові інформаційно-рекламні послуги, бізнес-сервіс (супровід, проведення, організацію ділових зустрічей, переговорів), дозвільні процедури тощо. Споживчий ринок (кінцеве споживання муніципального продукту) формують окремі особи, домогосподарства, соціальні групи, які використовують

муніципальні продукти для власного кінцевого споживання. До таких муніципальних продуктів відносять комунальні послуги, міські громадські заходи, громадський транспорт, міську довідку тощо.

Очевидно, що цілий ряд муніципальних продуктів може пропонуватись як на діловому, так і на споживчому ринку, наприклад, ремонт приміщень, послуги зв'язку, дорожньо-транспортну систему, міські комунікації тощо. У цьому випадку необхідно розглядати або окреме позиціонування на кожному з двох типів ринків, або при домінуванні частки муніципального продукту, що пропонується на одному з типів ринків, розглядати його як ринок «домінуючого позиціонування», а залишок по ринку іншого типу визначити як окремий сегмент.

Розглянемо базові принципи сегментування споживчого ринку муніципального продукту. При сегментації споживчого ринку послуг зазвичай використовують географічні (регіональний розподіл споживачів), соціальні (статус, професія, рівень доходу) та демографічні (вік, стать, сімейний стан тощо) ознаки сегментування. Тобто, маючи соціально-демографічний «зріз» місцевої громади, отриманий, наприклад, за результатами перепису населення, можна виділити і прийняти до позиціонування низку споживчих сегментів муніципального продукту. При виборі кількості сегментів, на яку повинен бути розбитий споживчий ринок, зазвичай керуються цільовою функцією – визначення найбільш перспективного сегмента споживачів.

При сегментуванні ринку муніципального продукту, на нашу думку, доцільним є використання певної соціально-демографічної схеми, коли пропонується низка сегментно-орієнтованих рис муніципального продукту, зміст яких свідомо пов'язаний з характеристиками соціального сегмента. У табл. 6.5 представлено приклад порівняльного сегментного розподілу споживачів муніципального продукту за ознакою «локальний статус споживача» та «вік споживача». Таку пропозицію називають «сегментно-орієнтованим позиціонуванням»[978] – у ній процес сегментування з виявленням характеристик сегмента носить вторинний характер щодо раніше створеного і позиційно орієнтованого пакету муніципального продукту.

[978] Алексеев А.А. Маркетинговые исследования рынка услуг: уч. пособ – СПб.: СПбГУЭФ, 1998. – 87 с.; Паршин А.А Методы и принципы сегментного анализа в маркетинге// http://www.iteam.ru/

Таблиця 6.5

Принципова схема порівняльної сегментації споживачів муніципального продукту за віком та локальним статусом

ЛОКАЛЬНИЙ СТАТУС: місцеві жителі	**Характеристика сегмента за віковою ознакою**	**ЛОКАЛЬНИЙ СТАТУС: тимчасово проживаючі**
Характеристика потреб сегмента у муніципальному продукті		**Характеристика потреб сегмента у муніципальному продукті**
1	2	**3**
- Можливість та вартість навчання у місцевих освітніх закладах, - вартість громадського транспорту; - працевлаштування в місті; - місця розваг та їх вартість; - вартість комунікацій (зв'язок, Інтернет).	**Молодь** (16-22 роки) – учні, студенти, особи вперше наймаються на роботу, більш дорослі люди, що готуються вступити в шлюб.	- Можливість та вартість навчання у місцевих освітніх закладах; - доступність гуртожитків; - розмір та умови оренди житла; - вартість громадського харчування; - вартість громадського транспорту; - працевлаштування в місті; - місця та вартість розваг; - вартість комунікацій.
- Працевлаштування в місті; - рівень заробітної плати в місті, - розмір та умови оренди житла, - вартість та якість надання комунальних послуг у місті; - місцевий рівень цін на продукти; - вартість громадського харчування; - вартість комунікацій (зв'язок, Інтернет); - місця та вартість розваг, - вартість громадського транспорту, - можливість та вартість навчання у місцевих освітніх закладах; - доступність медичних закладів; - доступність дитячих садків, ЗОШ; - місця та вартість розваг.	**«Пізня» молодь** (25-30 років) – люди, що активно роблять кар'єру, недавно утворили родину, вперше купують предмети тривалого користування, визначаються з купівлею житла.	- Працевлаштування в місті; - рівень заробітної плати в місті; - розмір та умови оренди житла; - вартість та якість надання комунальних послуг в місті; - доступність та умови купівлі житла; - місцевий рівень цін на продукти; - вартість громадського харчування; - доступність медичних закладів; - доступність дитячих садків, ЗОШ; - вартість комунікацій; - вартість громадського транспорту; - можливість та вартість навчання у місцевих освітніх закладах; - місця розваг та їх вартість.
- Можливості кар'єрного зростання; - рівень заробітної плати в місті; - розмір та умови оренди житла; - вартість та якість надання комунальних послуг в місті; - доступність та умови купівлі житла; - місцевий рівень цін на продовольство; - доступність медичних закладів; - доступність дитячих садків, ЗОШ; - можливість залучення фінансових ресурсів (муніципальні кредитні програми – доступне житло, освіта дітям тощо); - вартість громадського транспорту; - вартість громадського харчування; - вартість комунікацій (зв'язок, Інтернет); - місця та вартість розваг	**Досвідчені сім'ї (одинаки)** (30-45 років) – люди зі сформованою кар'єрою, але обмеженою свободою фінансових дій. Першочергові цілі – поліпшення житлових умов, забезпечення фінансового захисту сім'ї, надання освіти дітям.	- Доступність та умови купівлі житла, - можливість залучення фінансових ресурсів (муніципальні кредитні програми – доступне житло, освіта дітям тощо); - рівень заробітної плати в місті; - розмір та умови оренди житла; - вартість та якість надання комунальних послуг у місті; - доступність та умови купівлі житла; - місцевий рівень цін на продукти; - доступність медичних закладів; - доступність дитячих садків, ЗОШ; - вартість громадського транспорту; - вартість громадського харчування; - вартість комунікацій; - місця розваг та їх вартість.
- Вартість та якість надання комунальних послуг у місті; - місцевий рівень цін на продовольство; - доступність оздоровчих муніципальних послуг; - доступність медичних та профілактик-них закладів; - якість громадського транспорту; - доступність та якість місцевого продукту індустрії гостинності (куди піти, де відпочити у вихідні); - можливість вкладання коштів у місцеві проекти з метою отримання стабільного доходу і/або власного пенсійного фонду; - вартість комунікацій (зв'язок, Інтернет); - місця, вартість та якість розваг;	**Особи «зрілого віку»** (45-60 років) – у людей цієї категорії спостерігається зростання доходів у міру зниження фінансових зобов'язань. Важлива мета – планування життя, розваг, пенсійного забезпечення, орієнтація на статус, якість.	- Доступність та умови купівлі житла, - рівень заробітної плати в місті, - розмір та умови оренди житла, - вартість та якість надання комуналь-них послуг у місті; - місцевий рівень цін на продукти; - доступність оздоровчих муніципаль-них послуг; - доступність медичних та профзакладів; - якість громадського транспорту; - доступність та якість місцевого продукту індустрії гостинності (куди піти, де відпочити у вихідні); - можливість вкладання коштів у місцеві проекти з метою отримання стабільного доходу і/або власного

ЛОКАЛЬНИЙ СТАТУС: місцеві жителі	Характеристика сегмента за віковою ознакою	ЛОКАЛЬНИЙ СТАТУС: тимчасово проживаючі
Характеристика потреб сегмента у муніципальному продукті		**Характеристика потреб сегмента у муніципальному продукті**
1	2	**3**
- якість підготовки та функціонування ЗОШ; - можливість та вартість навчання у місцевих освітніх закладах (для дітей);		пенсійного фонду; - вартість комунікацій (зв'язок, Інтернет); - якість підготовки, функціонування ЗОШ; - можливість та вартість навчання у місцевих освітніх закладах; - місця, вартість та якість розваг.
- Вартість та якість надання комунальних послуг у місті; - місцевий рівень цін на продукти; - доступність оздоровчих муніципальних послуг; - доступність медичних та профілактик-них закладів; - доступність та якість геріатричних послуг.	**Особи перед пенсійного віку** (60 і більше років) – люди мають збереження, намагаються забезпечити якість та комфортність умов проживання, турбуються про продовження його збереження і справжній стійкий дохід.	- Доступність та умови купівлі житла; - вартість та якість надання комунальних послуг у місті; - місцевий рівень цін на продукти; - доступність оздоровчих муніципальних послуг; - доступність медичних та профілактичних закладів; - доступність та якість геріатричних послуг.

Після проведення первинної сегментації споживчого ринку муніципального продукту методом «*a priory*» необхідно провести кількісний аналіз кожного сегмента для визначення його місткості та перспективності. Для цього доцільно використовувати офіційні статистичні дані. Наприклад, аналіз сегмента «Молодь» у м. Чернівцях за 2010 р. табл. 6.6. Нами введено вікову категорію 10-14 років як перспективну цільову аудиторію стратегій розвитку міста, які формуються на 10-15 років.

Таблиця 6.6

Аналіз сегмента «Молодь» у м. Чернівцях за 2010 р.

Вікові групи	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	Всього
Чисельність постійного населення	51024	62962	73113	75483	68182	330764
Міського	17797	26181	32524	38486	30008	144996
Сільського	33227	36781	40589	36997	38174	185768
Вікова структура постійного населення	5,7	7,0	8,1	8,4	7,6	36,80%
Студентів	10	19824	15216	1301	348	37317
Вікова структура студентів	0,003	54,0%	41,5%	3,5%	0,9%	100%
Частка студентів у віковій категорії	0,0005%	31,5%	20,8%	1,7%	0,5%	11,3%

Джерело: складено автором на основі інформації Держкомстату України[979]

Сегмент «Молодь» займає 36,8% в цільовій аудиторії «Населення», що засвідчує його важливість, орієнтує місцеву владу на розробку адресного муніципального продукту. У кожній з

[979] Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2010/11 навчального року. Статистичний бюлетень. – К: Державний комітет статистики України, 2011. – 207 с.; Статистичний щорічник Чернівецької області за 2010 рік. – Чернівці: Головне управління статистики у Чернівецькій обл., 2010. – 597 с.

вікових категорій переважною є частка сільської молоді, але компактність Чернівецької області є сприятливою для внутрішньообласної міграції, і муніципалітет повинен розглядати їх як перспективних споживачів освітніх послуг міста. У майбутньому саме ці категорії будуть сприймати міські цінності та стиль життя, стануть потенційним резервом трудових ресурсів та будуть формувати попит на ринку товарів та послуг. Дослідження, проведене під нашим керівництвом студентами кафедри маркетингу для Чернівецького бізнес-центру, виявило, що від 55 до 76% відвідувачів торговельних центрів міста є особи віком 15-35 років.

11,3% молодого населення Чернівецької обл. становлять студенти, а в деяких вікових групах ця частка доходить до 31,5% (15-19 р.). У 2009/2010 н. р. чисельність студентів у Чернівецькій обл. складала 37,9 тис. осіб, а у 2010/2011 н. р. 37,17 тис. осіб. Спостерігаються тенденції до зниження попиту на послуги ВНЗ, що пов'язано не тільки з «демографічною ямою», але й з відпливом абітурієнтів до столиці. У місті Чернівцях ситуація є подібною: 2008/2009 р. – 36773; 2009 /20010 – 35906; 2010/2011 – 35230; 2011/2012 – 34560. Внутрішня міграція абітурієнтів «вимиває» з міста та області найбільш освічену та творчу молодь. Тривалий час темпи зростання кількості приїжджих студентів у Чернівецьку область (43,8%) були вищі загальноукраїнських (36%). Цю тенденцію потрібно зберегти, адже це гарантує зайнятість та доходи чернівчан.

Пріоритет молодіжних сегментів при розробці міських стратегій є абсолютним. За даними Фонду народонаселення ООН, в Болгарії, Боснії та Герцеговині та Україні в результаті стрімкого скорочення чисельності населення, поганого стану здоров'я громадян і умов життя Україна потрапила в тридцятку країн світу з найстарішим населенням: 21% громадян України – у віці 60 років і більше. У демографічній ситуації, що склалася, молоді люди, як носії потенціалу розвитку країни, потребують особливої уваги. У 2010 р. Інститут демографії і соціальних досліджень Національної академії наук України за підтримки Фонду народонаселення ООН провів дослідження становища молоді в Україні, результати якого показали наступне: у 2010 р. на частку молоді (люди у віці 15-34 років) припадало 29,8% населення країни. Згідно з середньотерміновими прогнозами, цей показник знижуватиметься; молодь переїздить із сільської місцевості в міста; серед молодого населення України переважають чоловіки: у 2010 р. у віковій групі

15-34 року на 1029 чоловіків припадало 1000 жінок; головні ризики для репродуктивного здоров'я у молодому віці – зловживання алкоголем і наркотиками, куріння, надмірна вага, незахищені сексуальні контакти. Здоров'я у молодих людей в Україні значно гірше, ніж у їх однолітків в Європі, а смертність – значно вища: середній показник смертності молодих людей в Україні в три рази вищий, ніж у країнах Європи; чоловіки у віці 15-34 років вмирають в три рази частіше, ніж жінки. Причини смертності – переважно соціальні: 3/5 смертей молодих чоловіків відбуваються через зовнішні чинники; рівень освіти української молоді високий, і в цілому вона орієнтована на професійну реалізацію. При цьому перевага віддається економічним та юридичним спеціальностям перед технічними; молодь залучена в міграційні процеси і формує 2/3 міграційних потоків в Україні. Згідно з останніми прогнозами населення України старітиме помірними темпами. До 2030 р. кількість людей у віці 60 років і більше складатиме приблизно 25% населення. До 2050 р. вік кожного третього жителя України (32%) перевищуватиме 60 років. Частка дітей у віці до 15 років у 2050 р. складе 16%, а людей у віці 15-60 років – 52%. В результаті середній вік жителя України в 2050 р. може досягти 51,5 року (у 1950 р. він складав 27,6 року, а в 1998 р. – 37,8 року). Багато літніх людей будуть бездітними.

У цьому випадку наявні конкурентні переваги міста Чернівців стосовно приросту населення, зростання чисельності та частки населення віком до 15 років вимагають негайної реалізації. Першочерговими заходами в цьому напрямку є: дослідження потреб, інтересів, психографічних характеристик молоді, оновлення міської інфраструктури з урахуванням стандартів якості життя нових поколінських груп, розробка та реалізація заходів стосовно поліпшення здоров'я, освіти, зниження злочинності, позаурочної зайнятості, працевлаштування та самореалізації дітей, підлітків, молодих людей, реалізація програм з формування міського середовища дружнього до усіх верств населення, у тому числі дітей, підлітків, студентів, створення сприятливих умов для підвищення народжуваності в повних сім'ях через стабільне працевлаштування членів таких сімей, прості та доступні умови придбання житла, координація міграційних потоків тощо. Найголовніше, що зосередження на молодіжній цільовій аудиторії не повинно знизити показники якості життя для інших категорій городян. До того ж молодіжна цільова аудиторія неоднорідна, наявні субсегменти, ніші,

кластери, що формуються соціокультурними чинниками. У цьому складність міських цільових стратегій.

Сегментування споживачів ділового ринку муніципального продукту за методом «*a priory*» проводиться відповідно до двох можливих ситуацій щодо типу споживачів[980]: а) всі можливі споживачі ринку «відомі» та їх перелік можна скласти; б) споживачів достатньо велика кількість, їх склад часто змінюється, скласти їх повний список неможливо.

У першому випадку, за наявності відомих споживачів, проводиться їх суцільний опис, тобто розглядається повний список всіх ділових споживачів, які мають намір використовувати муніципальний продукт для своєї соціально-економічної діяльності. У монографії Г. Астратової такий підхід передбачає «створення бази даних суб'єктів ринку муніципального утворення»[981], що дає можливість визначити місткість сегмента ринку муніципального продукту, який розглядають як суму потреб представників ділових кіл щодо можливостей ведення бізнесової (соціальної, політичної тощо) діяльності у місті. У табл. 6.7 представлено приклад суцільного опису інвестиційних пропозицій міста Чернівців та узагальнених рис муніципального продукту, спрямованого на інвестора.

Таблиця 6.7

Опис інвестиційних пропозицій міста Чернівців та узагальнені риси відповідного муніципального продукту

Назва інвестиційної пропозиції	Кошторисна вартість	Термін	Муніципальний продукт
Будівництво плавального басейну	Від 3 до 9 млн. грн.	Один рік	Після здачі об'єкта в експлуатацію земельна ділянка передається інвестору в довготривалу оренду.
Будівництво та влаштування рекреаційного комплексу	12 млн. грн.	Три роки	Право оренди строком 30 років з обов'язковим нотаріальним посвідченням договору оренди земельної ділянки
Будівництво приватного дитячого садка	1,0 млн. грн.	Три роки	Право оренди строком 30 років з обов'язковим нотаріальним посвідченням договору оренди земельної ділянки
Будівництво торгово-побутового комплексу	1,5 млн. грн.	Три роки	Право оренди строком 30 років з обов'язковим нотаріальним посвідченням договору оренди земельної ділянки

У другому підході до опису споживачів ділового ринку, коли чисельність підприємств-споживачів, що складають сегмент, досить висока і відсутня можливість формування «суцільної бази даних», застосовують сегментування за визначеними ознаками, пов'язаними

[980] Алексеев А.А. Маркетинговые исследования рынка услуг: уч. пособ. – СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 1998. – 87 с.

[981] Актуальные проблемы маркетинга муниципального образования. научная монография / под общ. ред. Г.В. Астратовой. – Екатиренбург: УрО РАН, 2007. – С.156.

з діяльністю ділових споживачів муніципального продукту або його характеристиками. Такими ознаками можуть бути складові фінансових показників економічних суб'єктів (величина обороту, прибутковість діяльності, величина основних фондів тощо), особливості структури або схеми ухвалення рішення про інвестування (для зовнішніх та внутрішніх інвесторів) тощо.

Вибір ознак сегментування в цьому випадку зумовлений специфічним набором муніципальних послуг, які передбачає діловий сегмент у пакеті муніципального продукту, орієнтованого на конкретну цільову групу Приклад сегментування ділового ринку міського продукту за розмірами діючих у місті підприємств за величиною торговельного обороту і сферами діяльності представлений в табл. 6.8.

Таблиця 6.8

Сегментація підприємств за величиною торговельного обороту і видами економічної діяльності по Чернівецькій міській раді

Сегмент	Характеристики сегмента	Характеристики муніципального продукту
Малі фірми		
Приватні підприємці	Особи, які забезпечують самозайнятість. Сфера діяльності територіально обмежена. Фіксований податок. Сфера торгівлі та послуг. Висока залежність від місцевих фіскальних органів	Міські програми сприяння самозайнятості та перекваліфікації. Організаційно-адміністративні послуги. Інформаційно-комунікаційне забезпечення. Події. Юридична підтримка. Інфраструктура. Інтерактивність середовища міста.
Малі фірми	Сімейні підприємства з обмеженими фінансовими можливостями. Відсутність адміністративного апарату, мінімум планування. Сфера діяльності територіально обмежена. Комерційний успіх пов'язаний політикою 1-2 ключових осіб. Фінансова експертиза обмежена радами банку.	Міські програми сприяння малому підприємництву. Організаційно-адміністративні послуги. Інформаційно-комунікаційне забезпечення. Події. Ринкова інфраструктура. Юридична підтримка. Інтерактивність муніципального середовища.
Середні фірми		
Сфера послуг	Велике число працівників. Потреба в довготривалих джерелах фінансування для розширення операцій. Знання профілю споживчого та бізнесового сегмента в регіоні.	Комерційна нерухомість. Інформаційно-комунікаційна інфраструктура. Події. Маркетингові дослідження ринків міста. Маркетингові дослідження міських споживачів. Інтерактивність муніципального середовища.
Роздрібна торгівля	Велике число працівників. Великий обсяг бухгалтерської та лічильної роботи, а також операцій з готівкою. Знання профілю споживчого та бізнесового сегмента в регіоні.	Комерційна нерухомість. Логістична інфраструктура. Події. Маркетингові дослідження ринків міста. Маркетингові дослідження міських споживачів. Ринкова інфраструктура.
Будівництво та ремонтні роботи	Нестача кваліфікованої робочої сили. Велика плинність кадрів унаслідок зовнішньої та внутрішньої міграції кваліфікованих робітників. Нестача обігових коштів Висока залежність від адміністративного клімату в регіоні. Знання профілю споживчого та бізнесового сегмента в регіоні.	Географічне розміщення. Наявність природних ресурсів. Земельні ділянки. Логістична інфраструктура. Маркетингові дослідження ринків міста. Маркетингові дослідження міських споживачів. Підготовка робочих кадрів через професійно-технічну освіту
Обробна промисло-вість	Проблеми фінансування. Потреба в приміщеннях Залежність від джерел сировини. Потреба в довготривалих джерелах фінансування для розширення операцій. Нерозвиненість горизонтальних та вертикальних зв'язків у галузі.	Виробнича інфраструктура. Географічне розміщення. Наявність природних ресурсів. Земельні ділянки. Маркетингові дослідження ринків міста. Маркетингові дослідження міських споживачів. Муніципальні технології утилізації відходів та вторинної переробки сировини.

Сегмент	Характеристики сегмента	Характеристики муніципального продукту
Туризм	Низькі бар'єри входження у бізнес. Висока залежність від інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Висока плинність кваліфікованих кадрів усередині галузі. Відсутність адміністративного апарату, мінімум планування. Комерційний успіх пов'язаний політикою 1-2 ключових осіб. Необхідність координації дій по створенню внутрішнього туристичного продукту з міськими та регіональними органами влади. Знання профілю споживчого та бізнесового сегмента в регіоні.	Міські програми розвитку туризму. Інформаційно-комунікаційна інфраструктура. Туристичні виставки. Міський туристично-інформаційний центр. Конференції та конгреси. Події. Підготовка фахівців. Маркетингові дослідження ринків міста. Маркетингові дослідження міських споживачів. Ринкова інфраструктура. Територіальний бренд. Інтерактивність муніципального середовища
Транспорт та зв'язок	Велика кількість працівників. Висока залежність від стану дорожньо-транспортної інфраструктури регіону. Потреба в інформаційно-комунікаційних послугах. Потреба в довготривалих джерелах фінансування для оновлення матеріально-технічної бази. Потреба в координації дій з організації транспортного сполучення з міськими та регіональними органами влади. Знання профілю споживчого та бізнесового сегмента в регіоні	Події. Маркетингові дослідження міських споживачів. Інформаційно-комунікаційна інфраструктура. Доступ до кваліфікованих трудових ресурсів. Дорожньо-транспортна мережа. Логістична інфраструктура. Дотації. Транспортні коридори. Митниці та пункти пропуску. Територіальний бренд. Логістичні мережі .
Фінансові установи (філії банків, кредитні спілки)	Велике число працівників. Великий обсяг бухгалтерської та лічильної роботи, а також операцій з готівкою. Потреба в приміщеннях. Потреба у розвиненій інформаційно-комунікаційній мережі в регіоні. Знання профілю споживчого та бізнесового сегмента.	Комерційна нерухомість. Інформаційно-комунікаційна інфраструктура. Доступ до кваліфікованих трудових ресурсів. Події. Маркетингові дослідження ринків міста. Маркетингові дослідження міських споживачів.
Готелі та ресторани	Висока залежність від адміністративного клімату в регіоні. Висока залежність від інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Потреба в довготривалих джерелах фінансування для оновлення матеріально-технічної бази. Необхідність горизонтальної інтеграції із туристичними підприємствами у межах регіону. Знання профілю споживчого та бізнесового сегмента в регіоні.	Послуги ЖКГ. Туристичні виставки. Міський туристично-інформаційний центр. Конференції та конгреси. Події. Маркетингові дослідження ринків міста. Маркетингові дослідження міських споживачів. Територіальний бренд. Інтерактивність муніципального середовища.
Великі фірми		
Промисловість	Містоутворюючі підприємства. Велике число працівників. Висока залежність від міської та регіональної інфраструктури. Проблема оптимізації використання ресурсної та сировинної бази породжує необхідність у науково-дослідних роботах. Необхідність забезпечення утилізації відходів промисловості. Потреба в довготривалих джерелах фінансування для реалізації інноваційних проектів. Нестача кваліфікованої робочої сили. Необхідність координації дій з міськими та регіональними органами влади по просуванню промислової продукції міста (регіону) на зовнішні ринки під територіальним брендом «Зроблено на Буковині».	Якість муніципального управління. Наукова та інноваційна інфраструктура: бізнес-інкубатори, технопарки. Логістична інфраструктура. Інформаційно-комунікаційна інфраструктура. Якісні трудові ресурси. Муніципальне замовлення та преференції. Транспортні коридори, митниця. ТПП. Промислові виставки та ярмарки. Наявність у місті філій фінансово-інвестиційних установ. Маркетингові дослідження ринків міста. Маркетингові дослідження міських споживачів. Місцеве законодавство. Муніципальні технології утилізації відходів та вторинної переробки сировини. Територіальний бренд. Територіальні кластери .
Обробна промисловість	Велика потреба в капіталовкладеннях у будівлі та обладнання. Прагнення вводити нові продукти, що породжує необхідність у науково-дослідних роботах. Постійне прагнення до завоювання нових ринків, особливо за кордоном. Висока залежність від міської та регіональної інфраструктури. Знання профілю споживчого та бізнесового сегмента в регіоні. Підтримка адміністрації міста та регіону при просуванні продукції під територіальним брендом «Зроблено на Буковині».	Якість муніципального управління. Наявність природних ресурсів. Наукова та інноваційна інфраструктура: бізнес-інкубатори, технопарки. Логістична інфраструктура. Інформаційно-комунікаційна інфраструктура. Якісні трудові ресурси. Муніципальне замовлення та преференції. Транспортні коридори, митниця. ТПП. Маркетингові дослідження ринків міста та міських споживачів. Муніципальні технології утилізації відходів та переробки. Територіальні кластери .

Сегмент	Характеристики сегмента	Характеристики муніципального продукту
Сфера послуг і роздрібна торгівля	Орієнтація на експансію і захоплення ринків. Наявність широкої мережі філій з великим персоналом по реалізації та адміністративного контролю. Висока залежність від міської та регіональної інфраструктури. Корди-нація дій з міською та регіональною адміністрацією по узгодженню термінів проведення муніципальних та регіональних заходів. Знання профілю споживчого та бізнесового сегмента в регіоні. Підтримка та розвиток бренду «Буковинська якість».	Якість муніципального управління. Комерційна нерухомість. Логістична інфраструктура. Муніципальне замовлення та преференції. Події. Маркетингові дослідження ринків міста. Маркетингові дослідження міських споживачів. Ринкова інфраструктура. Місцеве законодавство. Територіальний бренд. Територіальні кластери.
Сільське господарство	Високий рівень спеціалізації виробництва. Сезонні проблеми з готівкою. Відносно низька віддача капіталу. Висока залежність від міської та регіональної інфраструктури. Необхідність горизонтальної інтеграції з під-приємствами переробного сектора при під-тримці муніципальних та регіональних органів влади. Наявність та розвиток логістичної інфраструктури. Підтримка та розвиток бренду при просуванні с/г продукції на ринки «Вирощено на Буковині».	Якість муніципального управління. Концепція продовольчої безпеки міста. Маркетингові дослідження ринків міста. Маркетингові дослідження міських споживачів. Місцеве законодавство. Муніципальні технології утилізації відходів та вторинної переробки сировини. Територіальний бренд. Територіальні кластери.
Освіта та наука	Узгодженість дій у структурі підготовки кадрів усіх освітніх рівнів для потреб економіки регіону. Необхідність узгодження проблематики науково-дослідних робіт з пріоритетами соціально-економічного розвитку міста (регіону). Постійна потреба в оновленні матеріально-технічної бази всіх освітніх та наукових закладів. Висока залежність від міської та регіональної інфраструктури. Підтримка та розвиток територіального бренду для заохочення молоді до здобуття освіти у місцевих освітніх закладах.	Якість муніципального управління. Бюджетні кошти. Муніципальне замовлення. Господарські теми. Міські програми розвитку освіти. Наукова та інноваційна інфраструктура: бізнес-інкубатори, технопарки. Логістична інфраструктура. Інформаційно-комунікаційна інфраструктура. Якісні трудові ресурси. Події. Маркетингові дослідження ринків міста. Маркетингові дослідження міських споживачів. Місцеве законодавство. Територіальний бренд. Територіальні кластери. Інтерактивність муніципального середовища.

Визначення сегментів за методикою *«a priory»* дає можливість скласти загальне уявлення про характерні риси сегмента і прийняти рішення про доцільність подальшої роботи у цьому напрямку. Але при цьому за згаданою методикою досить важко скласти повно цінний профіль сегмента, який би дав можливість більш чітко спрямувати маркетингові зусилля на реалізацію цільових програм. Додатковою проблемою є складність маркетингової природи муніципального продукту, який є досить багатокомпонентним, «багатошаровим» за своїм змістом, що було детально розглянуто нами у п. 3.2 монографії.

Методика кластерного сегментування «*post hoc (cluster-based)*» дає можливість уточнити характерні риси існуючих природних сегментних моделей відповідно до специфіки муніципального продукту. Такі природні сегментні моделі в муніципальному маркетингу формують на основі основних груп інтересів споживачів (рис. 6.3).

Рис. 6.3. Основні моделі сегментів у муніципальному маркетингу

Зупинимось на більш детальній характеристиці муніципальних сегментних моделей.

Населення, як цільова аудиторія муніципального маркетингу, виступає як основний споживач муніципального продукту та постачальник багатьох видів ресурсів. Жителі міста, пред'являючи попит на адміністративні, комунальні, інформаційні, сервісні освітні, культурні послуги, попит на товари споживання, витрачають кошти на території міста та поповнюють його бюджет. Заощадження населення здатні формувати потужний інвестиційний капітал. Працездатне населення є носієм якісного фізичного та інтелектуального людського капіталу, і конкуренція між містами ведеться за найбільш освічені і креативні кадри – «креативний клас», який є живильним середовищем і локомотивом інноваційної економіки. Одночасно населення, як електорат, є основним об'єктом уваги та впливу інструментів муніципального маркетингу.

Втрата населення може представляти серйозну економічну загрозу. Ці процеси не тільки знижують сукупний попит у місті, зменшують надходження до бюджету, але й призводять до швидкого формування негативного іміджу території – «вимираюче місто», «депресивне місто», «місто злидарів». Перемогти у конкуренції за креативні, висококваліфіковані й освічені кадри можуть тільки міста з високою якістю життя.

Стратегії міського розвитку повинні орієнтуватися як на збереження наявного населення та його примноження за рахунок демографічних процесів, так і на потенційних жителів, тих осіб, які можуть виявити та реалізувати бажання стати постійними жителями. Території з високим рівнем безробіття і дешевою робочою силою можуть використовувати це як аргумент для

інвесторів, підприємців. Якщо робочих рук не вистачає, а робочі місця в надлишку, то програми просування міста рекламують можливості для проживання, пов'язані з перспективами кар'єрного зростання, отримання високої заробітної плати, можливості вибору професії тощо. Можливим є й адресний маркетинг, спрямований на залучення в місто людей конкретних професій, певних рівнів кваліфікації. Ми згідні з Д. Візгаловим[982], що в умовах демографічної кризи міста, які не зможуть це зробити, просто приречені на фізичне вимирання. Вже сьогодні багато сусідніх міст різними способами починають переманювати професіоналів один в одного. «Полювання за головами», так добре знайоме Заходу, приходить до нас. І головними мисливцями будуть знову ж таки не фірми, а міста.

Підприємницький сектор розглядає місто як простір для розміщення продуктивних сил, розгортання підприємницької активності, місце для нових підприємств, у тому числі перспективних – наукомістких, фінансових, маркетингових, консалтингових. Важливість цієї цільової аудиторії визначається її роллю у розвитку міста та наповненні місцевого бюджету (містоутворюючі, забезпечуючі та обслуговуючі підприємства), в ефективному використанні економічних ресурсів міста – матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних тощо. Реалізуючи свій приватний економічний інтерес, підприємницький сектор задовольняє потреби населення міста в товарах та послугах, «невидима рука ринку» примусить його це зробити. Сучасний бізнес виконує також у місті функції підтримки та зміцнення політичної та соціальної стабільності – забезпечення жителів робочими місцями, формування умов для самореалізації жителів, їх професійного та службового зростання, утримання власної соціальної інфраструктури та активною роллю у підвищенні рівня якості життя населення через корпоративні соціальні пакети (медичне обслуговування, соціальне страхування, відпочинок, забезпечення житлом, допомога на дітей тощо). Одночасно, підприємницький сектор може нанести ряд екологічних, економічних та соціальних збитків місту: забруднення середовища, перерозподіл власності, підвищення криміногенної обстановки, порушення правил експлуатації промислових об'єктів, правил торгівлі тощо.

Критеріями вибору міста для цільової аудиторії «підприємці» є

[982] Визгалов Д. Продается город. Срочно. Торг. [Електронний ресурс] / Денис Визгалов // «Эксперт Урал». – 2007. – № 6 (269). – Режим доступу : http://expert.ru/ural/2007/6/

підприємницький клімат у місті, наявність виробничої інфраструктури, якість життя, геополітичне розміщення міста, логістична доступність, якість трудових ресурсів, податкові стимули, можливості придбання або оренди землі та компонентів інфраструктури тощо. Перспективність міста визначається створенням нових та розвитком старих виробництв; динамікою виробничої та ринкової інфраструктури; розвитком комунікаційно-інформаційних систем; рівнем зайнятості та її структурою; рівнем добробуту; динамікою інвестицій; розвитком професійної, вищої та післядипломної освіти, організаційним та технічним забезпеченням трансферу технологій.

Цільова аудиторія *«відвідувачі»* досить різноманітна: за цільовим критерієм вона складається з ділових (бізнесмени, особи у відрядженні, комівояжери, студенти) та приватних відвідувачів (туристи, мандрівники, друзі або родичі); за часовим – транзитні, короткотермінового та довготермінового перебування; за перспективою – чинні та перспективні; за повторюваністю – одноразового, сезонного (відвідувачі курортів, санаторіїв), повторного (туристи, учасники фестивалів, виставок тощо), постійного відвідування; за відношенням – бажані, небажані (кримінальні елементи, бродяги, бомжі), проблемні (емігранти, біженці). Кожен відвідувач витрачає гроші на харчування, розміщення, придбання споживчих товарів та послуг. Ці витрати здійснюють мультиплікативний вплив на доходи населення, зайнятість та податкові надходження в міський бюджет (курортний, туристичний збір, збір за паркування автомобілів тощо). К. Вознюк пропонує центральним пріоритетом у розробці стратегії такого напрямку вважати «визначення специфічної цільової групи, на яку місто повинне спрямувати свої ресурси»[983]. Такий погляд, на нашу думку, є цілком справедливим. Так, наприклад, тотальна орієнтація населених пунктів України на розвиток туризму (навіть тих, хто не володіє конкретною туристичною дестинацією, не має жодного «якірного» туристичного об’єкта, засобів розміщення, інфраструктури для забезпечення фізіологічних потреб людей), призводить до втрати перспектив у розвитку інших напрямків підприємництва, до втрати великих інвесторів, які в авантюрі під назвою «Нью-Васюки»[984] ніколи не візьмуть участь, до зміни

[983] Вознюк Е. Планирование развития территории на основе маркетинга: сегментация целевых рынков. / Катерина Вознюк // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – 2007. – № 2 (9), Šiauliai. – С. 324-331.
[984] Ильф И., Петров Е. Двенадцать стульев. Золотой теленок / И. Ильф, Е. Петров. – М. : ВАГРИУС, 1997.– 384 с.

населенням місця проживання (успіх у залученні туристів дуже часто відлякує постійних жителів дороговизною, необлаштованою побутовою та соціальною інфраструктурою).

Інвестиції – це «кров міської економіки», і тому інвестори, для яких місто виступає як об'єкт інвестицій, як місце прибуткового розміщення капіталу, розглядаються в числі основних цільових аудиторій. Вітчизняні та зарубіжні інвестиції є базою для розвитку усіх сфер міської та національної економіки, що в свою чергу впливає на розвиток країни в цілому. К. Вознюк[985], вивчивши інвестиційні процеси в регіонах Латвії, застерігає, що, з одного боку, закордонні інвестиції сприяють розвитку окремих територій та країни в цілому, а з іншого – закордонний капітал витісняє місцевий з прибуткових секторів, що відбулося з латвійськими супермаркетами. При формуванні міських інвестиційних програм особливе місце в них потрібно відводити механізмам стимулювання місцевих інвестицій з боку приватного бізнесу та населення. За даними Міжнародної організації з міграції (МОМ)[986], розмір коштів, які перераховують жителі України, що працюють за кордоном, складає $10 млрд.[987], що в 5 разів перевищує обсяг прямих іноземних інвестицій за 2010 р. У 2011 році експерти чекають, що сума грошових переказів буде порівняна з дефіцитом держбюджету – близько 100 млрд. грн. (≈$12,5 млрд.).

До цільових *експортних / імпортних ринків* відносять ринки інших населених пунктів, регіональні ринки, національний ринок, міжнародні ринки, тобто усі ті ринки, на які експортують продукцію міста (або ті, які є постачальниками), ті, які беруть участь у транскордонному співробітництві та міжнародній інтеграції. Активність міста на цих ринках демонструє його здатність виробляти товари та послуги, які необхідні суб'єктам, що знаходяться за його межами, можливості міста виступати в ролі надійного партнера.

---

[985] Вознюк Е. Планирование развития территории на основе маркетинга: сегментация целевых рынков. / Катерина Вознюк // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – 2007. – № 2 (9), Šiauliai. – С. 329.

[986] Ежемесячный дайджест «Обзор банковского сектора Украины» за февраль 2011 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kreditprombank.com/ua/about/analitika

[987] За даними Національного банку України у 2010 році в порівнянні з 2009 роком обсяг грошових переказів до України з-за кордону зріс на 9,2% (до 5,9 млрд доларів). Із загального об'єму приватних грошових переказів в Україну 3,4 млрд доларів – оплата праці, 1,56 млрд доларів – перекази від заробітчан, а 0,929 млрд доларів – інші приватні трансферти. Згідно з оцінками НБУ, 777 дол. млн було ввезено в Україну неформальними шляхами. Найбільший об'єм грошових переказів надійшло в Україну в 2010 з Росії (1,619 млрд дол.), США (578 млн дол.), Німеччини (382 млн дол.), Греції (303 млн дол.), Італії (282 млн дол.), Великобританії (254 млн. дол.).

Д. Візгалов[988] звертає увагу ще на одну цільову аудиторію – сторонні групи впливу. Сторонні групи впливу – це особи, які формально не мають відношення до міста (часто навіть ніколи і не були в ньому), але при цьому ухвалюють рішення, які впливають на його життя. Наприклад, регіональні та державні органи влади розглядають у маркетингу як джерело доходів та реципієнт субсидій (законодавчий, нормативний, владний вплив регіональних та державних органів влади розглядають як елементи зовнішнього середовища). Централізація влади наділяє чиновників ресурсами, які можна використати для вирішення проблем конкретного міста, і саме маркетингові інструменти можуть викликати зацікавленість, сформувати позитивне відношення. До цієї групи цільових аудиторій відносяться також представники ЗМІ – журналісти, кореспонденти, ведучі ток-шоу, які формують уявлення про місто і впливають на його імідж. До цього сектора включають також центральні офіси та представництва мережних компаній, корпорацій, асоціацій, наукові установи та освітні заклади, громадські, політичні, релігійні організації тощо.

Такий формат розподілу муніципальних сегментів є досить зручним, адже в теорії кожному сегменту повинен відповідати свій традиційний стиль поведінки, набір рис муніципального продукту, на які він звертає першочергову увагу. Наприклад, представники підприємницького сектора міста традиційно прагнуть отримати зручні умови для ведення бізнесу на цій території, що дозволяє говорити про цілий набір ознак, характерних тільки для представників цього сегмента: розмір єдиного податку, ефективна організація системи реєстрацій та отримання ліцензій на види діяльності, стабільні ставки на користування комунальними ресурсами, ефективна робота комітетів з розвитку підприємництва при муніципалітеті тощо. Таким чином, задається певний стиль поведінки представників цього сегмента, який вказує на те, як і за допомогою яких медіа будувати комунікацію з ними (наприклад, потрібно розміщувати рекламу в щорічних бізнес-довідниках та солідній діловій пресі).

Однак така сегментація характерна для західних країн з усталеними ринками. Для того, щоб вітчизняні муніципальні органи влади могли використовувати запропонований підхід, необхідно, щоб суспільство стабілізувалося і розділилося на класи з чітко

[988] Визгалов Д. Продается город. Срочно. Торг. [Електронний ресурс] / Денис Визгалов // «Эксперт Урал». – 2007. – № 6 (269). – Режим доступу : http://expert.ru/ural/2007/6/

окресленими межами. Проте, як зазначає В. Перція[989], в Україні різні сегменти суспільства мають нечіткі ознаки, тому реальний профіль сегмента визначити досить складно. Крім того, найімовірніше, на пострадянському просторі одночасно з процесом утворення чітких сегментів суспільства буде розвиватися процес розмивання визначних характеристик споживачів з різних сегментів і зміна стилю їхньої поведінки. Цей процес вже розпочався на Заході, що також потрібно враховувати при розробці процедури сегментації в практиці вітчизняного муніципального маркетингу.

Так, на думку М. Сільвертсайна та Н. Фіска[990], консультантів *Boston Consulting Group*, в останні роки практично всі західні статті про маркетинг, що стосуються сегментації, починалися зі слів «старі способи сегментування не працюють, ось чому ми пропонуємо нові». Класичні сегменти споживачів перестали бути постійними, тобто порушено один з основних критеріїв сегментації. Саме сталість сегментів дозволяла говорити про те, що вони існують. Сучасний споживач перестав підкорятися описаним у класичних підручниках правилам поведінки. Продукти, які ще вчора традиційно входили до списку обов'язкових покупок, виявилися для багатьох неактуальними, зате актуальними стали інші товари та послуги (ноутбуки, планшетні комп'ютери, мобільний Інтернет та мобільні пристрої, які вже є не тільки товарами, а новими засобами адресної комунікації). У найближчому майбутньому західне суспільство очікує зникнення «стандартних груп споживачів», що прогнозовано поводяться в штатних ситуаціях. Відбувається переосмислення цінностей і, відповідно, потреб. Здатність маркетологів переосмислювати ці споживчі цінності разом з аудиторіями приносить результати.

Описане розмивання характеристик споживачів і зміна стилю поведінки ускладнюють процедури сегментації. На основі визначених В. Перція[991] вимог до ефективної сегментації нами пропонуються деякі інструменти, які дозволять реагувати на нові виклики ринку з позицій муніципального маркетингу (рис. 6.4).

---

[989] Перция В. Смени точку зрения! Тенденции сегментации: от рынка – к потребителю // Целевой маркетинг. Сегментация и позиционирование / под ред. Г.Петренко. – К.: Изд-во Алексея Капусты, 2011. – С.18

[990] Сильверстайн М. Новая роскошь для среднего класса / М. Сильверстайн, Н. Фиск – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 445 с.

[991] Перция В. Смени точку зрения! Тенденции сегментации: от рынка – к потребителю // Целевой маркетинг. Сегментация и позиционирование / под ред. Г.Петренко. – К.: Изд-во Алексея Капусты, 2011. – С.18.

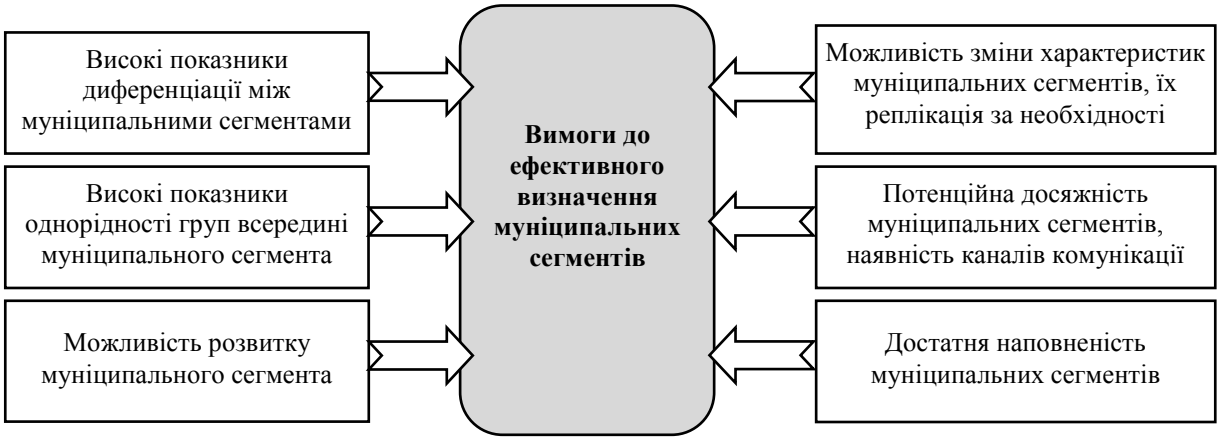


Рис. 6.4. Вимоги до ефективного сегментування в муніципальному маркетингу

Джерело: складено автором на основі схеми В. Перція[992]

Класичний маркетинг пропонує методику сегментації[993], яка ділить споживачів на компактні групи за обраними стійкими ознаками. Відповідно класичні підходи[994] до сегментації вимагають, як правило, репрезентативних кількісних досліджень всього населення і дають об'єктивне уявлення про частку і структуру споживачів, але в той же час вони надають недостатню інформацію про мотивацію та механізми формування споживчої поведінки. Це досить легко простежити на прикладі молодіжних груп. Оскільки у молодіжних групах, однорідних за рівнем доходу, можуть виділятися підгрупи, які споживають різні продукти та послуги (наприклад, читачі різних молодіжних журналів, слухачі різних за форматом радіостанцій). Це істотно обмежує можливості класичної сегментації і вимагає пошуку нових критеріїв диференціації.

Розглянута нами методика «*post hoc» (cluster-based)* сегментування передбачає використання великого спектра додаткових критеріїв. Серед найбільш відомих напрямків можна виділити ситуаційні та психографічні.

Ситуаційна сегментація – це виділення сегментів на підставі різних ситуацій споживання муніципального продукту, що дає можливість більше використовувати тактичні інструменти маркетингу, враховуючи тенденції розвитку сегмента. Наприклад, виділення всередині сегмента «відвідувачі» кластеру «ділового туризму». Цей кластер включає осіб, які знаходяться в ситуації, що

[992] Там само.
[993] Сегментація – це концентрація організації на одній групі споживачів з остаточним набором потреб, що дозволяє використовувати для неї спеціально розроблений план, щоб залучити саме її представників.
[994] Блэкуэлл Р. Поведение потребителей / Р. Блэкуэлл, П. Миниард, Дж. Энджел. 10-е издание. – СПб.: Питер, 2007. – 944 с.

вимагає частих поїздок і постійного доступу до комп'ютера. Це вимагає сформувати цільову муніципальну пропозицію – спеціалізовані зони «Wi-Fi», які спростять ситуацію «бути постійно на зв'язку» (в Донецьку, Луганську, Дніпропетровську безкоштовний Wi-Fi є в усіх популярних місцях відпочинку городян. Потужні роутери покривають своїм сигналом практично усі громадські зони).

Психографічна сегментація, як зазначає М. Мухіна[995], передбачає визначення сегментів, виходячи з їхніх цінностей, інтересів, стилю життя, які формують специфіку переваг, ухвалення рішення про покупку, значущість різних аспектів продукту або послуги. Ми повністю підтримуємо тезу автора стосовно комплементарності демографічних[996] та психографічних[997] критеріїв. Таке поєднання дає можливість більш точно характеризувати цільові муніципальні аудиторії.

Перспективи поєднання соціально-демографічних та психографічних моделей при складанні профілю муніципальних цільових аудиторій розглянемо в цій роботі на прикладі дослідження молодіжної аудиторії м. Чернівців. Як інструмент ми обрали «К-сегментування»[998], яке передбачає пошук ознак сегментування з наступним відбором сегментів. Сегментування проводиться відносно міста як продуцента муніципального продукту. Цільовим завданням є визначення профілів молодіжної аудиторії м. Чернівців для адресної пропозиції освітніх послуг у місті. Метод передбачає, що існує споживчий ринок молоді, структура якого не відома і, відповідно, не може бути сформована адресна пропозиція міського продукту.

Для дослідження молодіжної аудиторії м. Чернівців нами запропоновано алгоритм «К-сегментування», який складається з наступних послідовних етапів.

Етап І. Визначення можливих ознак сегментування. Очевидно, що повноцінний профіль цієї цільової аудиторії не може бути визначений *«a priory».* Але завжди існує можливість припустити можливі ознаки сегментації за кількісними, статевовіковими та локальними ознаками для того, щоб зробити загальне уявлення про

[995] Мухина М.К. Изучение стиля жизни потребителей и сегментирование рынка на основе психографических типов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – №3. – С.3-20.
[996] Врахування об'єктивних кількісних показників: вік, стать, освіта, сімейний стан.
[997] Врахування невідчутних явищ: мотивів, інтересів, суспільного становища та життєвих цінностей людей, корпоративної місії організацій (установ).
[998] Алексеев А.А. Маркетинговые исследования рынка услуг: уч. пособ. – СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 1998. – 87 с.

місткість потенційного сегмента та перспективність подальшої роботи з ним (див.табл. 6.5).

Етап ІІ. На основі передбачуваних ознак сегментації складається опитувальний лист. Метою опитування є кластеризація молодіжної аудиторії за ознаками, визначеними на попередньому етапі. Визначальною умовою формування опитувального листа є наявність диференційованих пунктів у кожному запитанні, що визначає наявність тільки закритих запитань. Нами було проведене тестове опитування «Освіта в м. Чернівцях» серед жителів та відвідувачів міста Чернівці. Вибірка склала 100 осіб віком від 15 до 36 років. Характер вибірки – суцільний. Опитувальний листок запропоновано в Додатку С. При сегментації міської молодіжної аудиторії муніципального продукту «Освіта в м. Чернівцях» як «апріорні» ознаки сегментації першого соціально-демографічного рівня, на основі яких можуть бути розділені споживачі на стійкі групи, було обрано: вік, стать, локальний статус. Другий бенефіціарний рівень освітньої послуги для молоді м. Чернівців характеризується набором ознак функціонального та ресурсного рівня. Стильові характеристики освітньої послуги визначають «вбудованість освіти» у життєвий стиль молоді міста: мета отримання освіти, місце здобування освіти, ціннісні орієнтири.

Етап ІІІ. Опис результатів та складання профілів молодіжної аудиторії цільових аудиторій муніципального продукту.

Результати сегментування демонструють рис. 6.5-6.9.

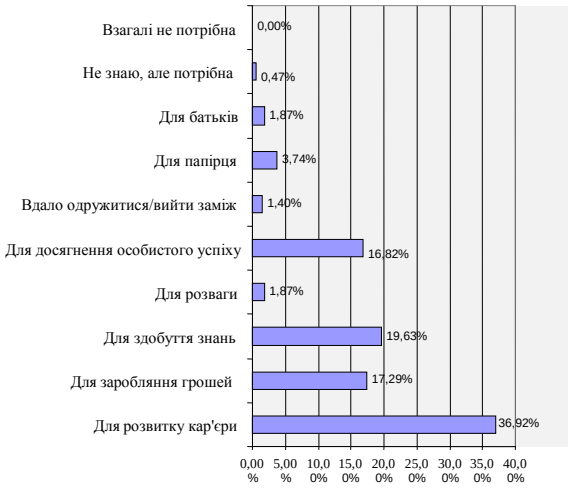


Рис.6.5. Для чого Вам потрібна освіта?

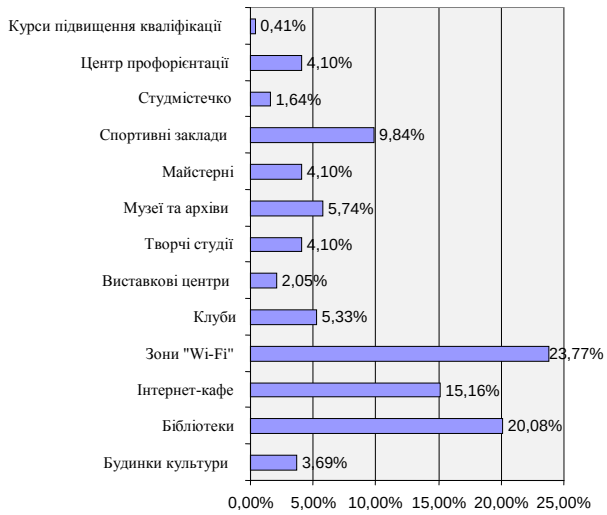


Рис.6.6. Які додаткові заклади Вам будуть потрібні для здобуття освіти?

Всі опитані респонденти наголошують на необхідності освіти, жоден респондент не позначив варіант «взагалі не потрібна»

(рис. 6.5). Більшості опитаних респондентів освіта потрібна для «розвитку кар'єри» (36,92%), «для здобуття знань» (19,63%), для «заробляння грошей» (17,29%) та для «досягнення особистого успіху» (16,82%). Жителі міста більше претендують на безкоштовну освіту (18,18% опитаних жителів міста), тоді серед жителів області та приїжджих безкоштовної освіти прагнуть 4,55% та 3,03% відповідно.

Як засвідчує рис.6.6, у якості пріоритетних додаткових закладів, які потрібні молоді для здобуття освіти, респонденти виділили «зони Wi-Fi» (23,77%), бібліотеки (20,08%) та Інтернет-кафе (15,16%). На важливості спортивних закладів для молоді наголошує 9,84% опитаних респондентів.

Серед додаткових джерел інформації, які необхідні сучасній молоді для допомоги у навчанні, більшість відзначила мережу Інтернет (31,70%), але при цьому традиційним джерелам, таким як «книжки та підручники», надали перевагу 24,78% респондентів. Мобільні пристрої допомагають 9,8% молоді, а допомогою старших користуються біля 8,36% опитаних (рис. 6.7).

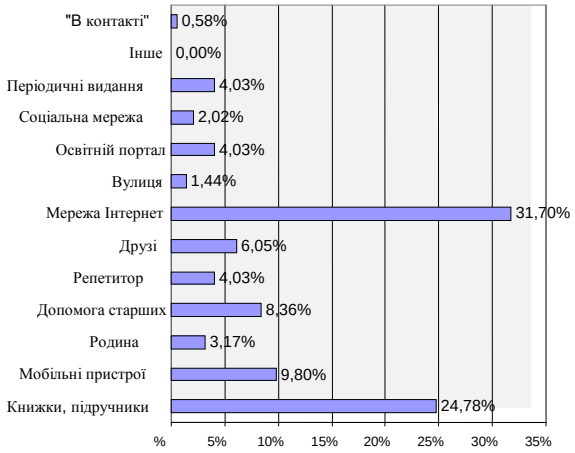


Рис.6.7. Які джерела інформації Вам допомагають в навчанні?

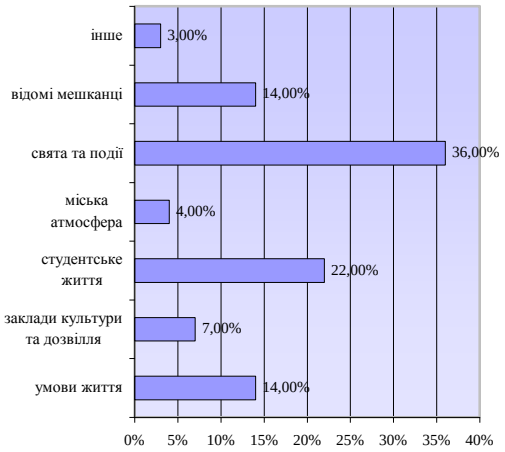


Рис.6.8. Що для вас є визначним у міському житті?

Результати дослідження показали, що молодь міста досить чутливо реагує на види та форми проведення будь-яких свят та подій у місті (рис. 6.8). Так, серед найбільш визначних аспектів міського життя міським святам надали перевагу 36,15%. Життя міста ідентифікують зі студентським життям 22,05% респондентів, умови проживання є визначними для 14,13% молоді, а популярні та відомі жителі є орієнтиром для 14,06% .

Як свідчить рис. 6.9 більшість опитаної молоді бажає навчатись та жити тільки у м. Чернівцях (39,04%), але при цьому

22,60% опитаних налаштовані отримати освіту у місті, а потім виїхати за кордон. При цьому навчатися за кордоном, а потім повернутися в Чернівці бажають тільки 2,74% респондентів.

Таким чином, актуальним є питання розробки системної адресної молодіжної політики муніципалітету міста, яка б спрямовувалась на студентську аудиторію і сприяла формуванню у молоді бажання реалізовувати свої здібності та будувати своє майбутнє саме у Чернівцях. В іншому випадку місто ризикує втратити лояльність молодіжної аудиторії, що може призвести до відтоку перспективного працездатного населення з міста.

Рис. 6.9. Яке із тверджень для Вас є найбільш прийнятним?

Для цільового спрямування молодіжної муніципальної програми у рамках проведеного дослідження було визначено наступні профілі молодіжної аудиторії м. Чернівців за їх ставленням до здобуття освіти (табл. 6.9). У результаті дослідження були складені профілі молодіжної цільової аудиторії міста Чернівців, що дало можливість ідентифікувати як найбільш перспективні групи наступі профілі: «патріоти», «господарі», «молодята», «інертні».

Етап ІУ. Розробка рекомендацій по використанню комунікаційних каналів, орієнтованих на профілі цільових аудиторій. На нашу думку, можливість розвитку моделі муніципального сегмента, зміна або доповнення його характеристик при складанні / модифікації профілю муніципальної цільової аудиторі стає визначальною запорукою ефективності сегментного аналізу та значно збільшує спрямованість, адресність цільових муніципальних програм.

Таблиця 6.9

Профілі молодіжної аудиторії м. Чернівці за їх відношенням до здобуття освіти

Назва профілю	Опис профілю	Розмір кластеру	Особливості просування
1	2	3	4
«Ботаніки»	Особи від 19 до 25 років. Переважно чоловіки. Хочуть стати фахівцями з ІТ-технологій, науковцями. Згідні навчатися більше 5 років. Прагнуть безкоштовної освіти. Статусне місце освіти – університет, аспірантура. Додаткові заклади – бібліотеки, архіви, музей, зони Wi-Fi. Прагнуть усамітнення. Націлені на індивідуалізовану освіту. У навчанні використовують мережу Інтернет, освітні портали, частково соціальні мережі. Сприймають себе як тимчасово непрацюючими, які перебувають у пошуку кращого соціального статусу. Освіта потрібна для здобуття знань. Розглядають Інтернет-ресурс як основне місце свого життя. Планують навчатися в місті Чернівцях або за кордоном. Космополіти, не прив'язані до місця проживання та народження. У міському житті важливими є міська інфраструктура та освітні заклади.	<8%	Інтернет-комунікації. Соціальні мережі. Науково-практичні заходи.
«Мандрівники»	Особи від 22 до 30 років. Переважно чоловіки. Хочуть стати дизайнерами, артистами, спортсменами, перекладачами, будівельниками, водіями. Згідні навчатися не більше 4 років, витрачати на навчання до 3 000 грн. в рік. Вважають себе спроможними до самоосвіти та готові помилятися. Керуються тезою «життя навчить всього». Додаткові заклади – зони Wi-Fi, Інтернет-кафе, частково клуби, ситуативно творчі студії. Прагнуть слухацької аудиторії, але не бажають постійного членства в конкретних групах, клубах, студіях. Активні користувачі соціальних мереж. Згідні бути блогерами, претендують на місце «лідерів думки». Позиціонують себе як підприємці, частково робітники, рідше – тимчасово непрацюючі. Освіта потрібна для досягнення особистого успіху, частково для розваги. Планують навчатися в інших містах або за кордоном. Принципові космополіти, демонстративно не ідентифікують себе з місцем проживання та народження. У міському житті важливими є події, свята, культурні заклади, частково відомі жителі міста.	≈10%	Соціальні мережі. Блоги. Форуми. Реклама за участю «лідерів думок». Мобільний маркетинг (SMS та MMS). Науково-популярні передачі. Флеш-моби.
«Кар'єристи»	Особи від 15 до 22 років. Переважно чоловіки. Бачать себе успішними підприємцями, державними службовцями високого рангу, лікарями, працівниками банків, спеціалістами ІТ-технологій, менеджерами. Згідні навчатися більше 5 років і на оплату якісних та престижних освітніх послуг (понад 10 тис. грн.. у рік), займаються самоосвітою (курси, факультативи, тренінги). Статусне місце освіти – університет, аспірантура. Додаткові заклади – престижні спортивні заклади, клуби, зони wi-fi. Розглядають Інтернет-ресурс як повсякденне джерело отримання інформації та як засіб комунікації. Велику увагу приділяють увагу ІТ-гарнітурі та новинкам ІТ-техніки. Активні користувачі соціальних мереж. Обирають роль блогера, модератора, претендують на місце «лідерів думки». Прагнуть отримати перспективну або престижну посаду. Орієнтуються на думку викладачів, успішних людей, спеціалізовані престижні видання. Ідентифікують себе як студенти престижних ВНЗ, підприємці, державні службовці. Прагнуть навчатися в столиці або за кордоном, але при цьому повернутися жити в Чернівцях, готові до виїзду за кордон на престижну або перспективну роботу, на стажування. У міському житті важливими є події, свята, освітні заклади, частково міська інфраструктура, використовують за необхідності імена відомих жителів міста.	≈10%	Спеціалізовані престижні видання. Соціальні мережі. Блоги. Форуми. Фахове ставлення до Інтернет-комунікацій. Експертні висновки. Спеціальні та виняткові події. Ток-шоу. Ігри. Мобільний маркетинг (SMS та MMS).
«Патріоти»	Особи від 26 до 35 років. Приблизно рівномірний розподіл за статтю. Хочуть стати фахівцями в гуманітарних галузях (філологи, педагоги, історики), але можуть обрати нижчі рівні освітньої ієрархії (перукарі, продавці, офіціанти, секретарі, фермери). Згідні навчатися від 3 до 5 років. Прагнуть безкоштовної освіти. Статусне місце освіти – усі місцеві заклади. Додаткові заклади – творчі студії, майстерні, виставкові центри,	15-20%	Усі традиційні комунікації (регіональні канали, ЗМІ, афіші, оголошення, усі міські та

Назва профілю	Опис профілю	Розмір кластеру	Особливості просування
1	2	3	4
	бібліотеки. Розглядають Інтернет-ресурс як «необхідне зло». Прагнуть стати членами або засновниками клубів за інтересами, об'єднань, спілок. У навчанні використовують книжки, підручники. Родину сприймають як демонстративний еталон та носія цінностей. Наголошують на своїх корінняхх, походженні, етнічній приналежності. Ідентифікують себе як службовців, робітників, частково – домогосподарками. Освіта потрібна частково для батьків, частково для статусу. Планують навчатися та жити тільки в місті Чернівцях. У міському житті важливими є міська інфраструктура, культурні та освітні заклади, події, свята. Пишаються відомими жителями міста.		регіональні події). Насторожене ставлення до Інтернет-комунікацій. Особисті зустрічі з «лідерами думок».
«Господ-дарі»	Особи від 19 до 30 років. Приблизно рівномірний розподіл за статтю. Хочуть стати економістами, менеджерами, військовими, частково орієнтуються на нижчі рівні освітньої ієрархії (кухарі, автомайстри, сантехніки, продавці, фермери). Згідні навчатися від 3 до 5 років і на оплату освітніх послуг (до 7 тис. грн у рік), частково згідні на самоосвіту (на робочому місці або у форматі тренінгів). Статусне місце освіти – університет, академія. Додаткові заклади – майстерні, центри профорієнтації. Розглядають Інтернет-ресурс як джерело швидкого отримання корисної інформації. Прагнуть після отримання освіти одразу заробляти гроші. Орієнтуються на думку друзів, допомогу старших та більш освічених. Ідентифікують себе як підприємців, державних службовців, частково – робітників. Планують навчатися та жити в місті Чернівцях, але готові до акордних робіт за кордоном або в інших містах за умови пристойних заробітків. У міському житті важливими є міська інфраструктура, події, свята, пишаються відомими жителями міста.	≈15%	Усі традиційні комунікації. Активні користувачі соціальних мереж. Мобільний маркетинг. Нормальне ставлення до Інтернету. Як «лідерів думок» розглядають успішних людей та вдалих підприємців.
«Селеб-ретіс»	Особи від 15 до 22 років. Переважно дівчата та жінки. Бачать себе артистами, дизайнерами, модельєрами, мінімум згідні бути косметологами, секретарками, перукарями, фотографами. Згідні навчатися до 1 року та витрачати на освіту 1,5-3 тис. грн. в рік. Віддають перевагу курсам, факультативам, тренінгам, семінарам. Додаткові заклади – престижні спортивні заклади, клуби, творчі студії, Інтернет-кафе. Розглядають Інтернет-ресурс як джерело отримання світської інформації та як засіб комунікації. Велику увагу приділяють ІТ-гарнітурі. «Гіперактивні» користувачі соціальних мереж. Дуже довго залишаються на утриманні батьків. Прагнуть отримати освіту для батьків, для розваги. Розглядають заклади освіту як місце спілкування з цікавими особами того ж статусу. Орієнтуються на думку друзів, успішних, впливових, багатих людей. Ідентифікують себе як студентів, учнів, тимчасово непрацюючими у пошуках «цікавих пропозицій». Прагнуть навчатися у Чернівцях, але в майбутньому виїхати до столиці або за кордон де «вирує» світське життя. У міському житті цікавлять лише події, свята, частково – популярні жителі або відвідувачі міста.	<5%	Соціальні мережі. Блоги. Форуми. Події та свята. Популярні видання. Творчі конкурси. Інтерактивні реаліті-шоу. Онлайн ігри в соціальних мережах. Мобільний маркетинг (SMS та MMS). Думка «ікон стилю». Виставки, покази, фешен-шоу, флеш-моби.
«Моло-дята»	Особи від 18 до 25 років. Переважно дівчата та жінки. Бачать себе домогосподарками, педагогами, музикантами, лікарями, продавцями, кухарями. Згідні навчатися до 3 років та витрачати на освіту 3-5 тис. грн. в рік, віддають перевагу коледжам, ПТУ, факультативам, тренінгам, семінарам. Навчання у ВНЗ розглядають як спосіб вдало одружитися чи вийти заміж. За навчання повинні платити батьки. Додаткові заклади – клуби, виставки, будинки культури, Інтернет-кафе, студмістечка, творчі майстерні. Розглядають Інтернет-ресурс як джерело отримання світської інформації та як засіб комунікації. Активні користувачі соціальних мереж. Орієнтуються на думку родини, знайомих, друзів, популярних людей. Ідентифікують себе як студентів, учнів, домогосподарок, тимчасово непрацюючими у пошуках пари. Прагнуть навчатися у Чернівцях або у рідному місті. Займають позицію – де родина, там і дім. У міському житті цікавлять інфраструктура, культурні заклади, події, свята, орієнтовані на родину та знайомства.	≈15%	Соціальні мережі. Фо-руми. Події та свята. Шлюбні та весільні агенції. Друзі, родина, знайомі. Популярні та весільні видання. Кон-курси. Серіали. Сімей-ні реаліті-шоу. Онлайн ігри в соціальних мере-жах. Виставки, покази, фешен-шоу.

Назва профілю	Опис профілю	Розмір кластеру	Особливості просування
1	2	3	4
«Інертні»	Особи від 15 до 25 років. Переважно чоловіки. Не визначилися з майбутньою освітою та професією. Постійно в пасивному пошуку свого місця у суспільстві. Не бачать в освіті інструмента здобуття соціального статусу, самореалізації. Навчаються на вимогу батьків і за їх кошти. Віддають перевагу коледжам, інститутам. Навчання у ВНЗ розглядають як спосіб отримати освіту «для папірця». Додаткові заклади – Інтернет-кафе. Розглядають Інтернет-ресурс як спосіб провести час. Пасивні користувачі соціальних мереж. Аморфні, можуть підпадати під вплив будь-яких «лідерів думок». Ідентифікують себе як студентів, тимчасово непрацюючих. Прагнуть навчатися ближче до дому. У міському житті цікавить інфраструктура.	≈15%	Соціальні мережі. Реклама за участю «лідерів думок». Мобільний маркетинг: SMS та MMS.
«Екстремали»	Особи від 15 до 20 років. Переважно чоловіки. Не розглядають питання майбутньої освіти та професії, як способу самореалізації. Постійно в активному пошуку свого місця у суспільстві. Якщо навчаються, то тільки на вимогу батьків і за їх кошти. Віддають перевагу коледжам, ПТУ. Панує авторитет друзів, вулиці, життя. Додаткові заклади – спортивні клуби із силових видів спорту, Інтернет-клуби. В Інтернеті цікавлять віртуальні ігри, кримінальна та екстремальна інформація. Можуть підпадати під вплив неформальних лідерів, кримінальних елементів. Ідентифікують себе як тимчасово непрацюючих. Прагнуть навчатися далі від дому. Авторитет батьків та родини є мінімальним. У міському житті цікавлять вуличне життя, події, свята, екстремальні види спорту.	<5%	Онлайн ігри. Мобільний маркетинг (SMS та MMS). Флеш-моби. Авторитети. Спортивні події. Концерти.
«Мажори»	Особи від 15 до 22 років. Приблизно рівномірний розподіл за статтю. Ідентифікують себе як «золота молодь». Наявна часткова демотивація до роботи, але при цьому демонструють прагнення вчитися. Згідні навчатися більше 7 років та витрачати на освіту більше 20 тис. грн. батьківських грошей у рік. Віддають перевагу університетам, академіям. Додаткові заклади – престижні спортивні заклади, клуби. Життя і майбутнє в основному влаштували їх впливові або високопоставлені батьки, через що воно вбачається легким та безтурботним. Розглядають Інтернет-ресурс як джерело отримання світської інформації та як засіб комунікації. Велику увагу приділяють увагу статусу будь-яких матеріальних продуктів. Розглядають заклади освіту як місце спілкування з особами того ж статусу. Претендують на статус «лідера думки» у сфері спорту, моди, відпочинку, розваг. Відчувають брак спілкування, але не займаються активним пошуком засобів комунікації. Ідентифікують себе як студентів, спадкоємців батьківської справи. Прагнуть навчатися у столиці або за кордоном, де «вирує» світське життя, а потім повернутися в Чернівці. У міському житті цікавлять лише інфраструктура, події, свята, екстремальні та статусні види спорту, рідкісні захоплення, колекціонування.	<5%	Блоги. Події та свята. Статусні видання. Онлайн ігри в соціальних мережах. Думка впливових осіб Престижні виставки, покази, фешен-шоу. Концерти. Приват-заходи. Зовнішня реклама.
«Креативщики»	Особи від 19 до 25 років. Приблизно рівномірний розподіл за статтю. Хочуть стати дизайнерами, спеціалістами з web-дизайну, рекламістами, маркетологами, артистами, журналістами, творчими інтелектуалами, косметологами, візажистами. Згідні навчатися не більше 3 років, витрачати на навчання до 7 000 грн. у рік. Вважають себе спроможними до самоосвіти та готові шукати. Додаткові заклади – майстерні, виставкові центри, музеї, зони wi-fi, клуби, творчі студії. Прагнуть слухацької аудиторії, бажають постійного членства в творчих групах, клубах, студіях. При цьому відводять собі роль «відособленого спостерігача». Активні користувачі Інтернет-форумів. Згідні бути блогерами. Позиціонують себе творцями в пошуках самовираження. Освіта потрібна для досягнення особистого успіху, частково для розваги. Планують навчатися в інших містах або за кордоном. У міському житті важливими є події, свята, культурні заклади, частково відомі творчі особистості міста.	<7%	Блоги. Форуми. Реклама за участю творчих особистостей. Культурні заходи та події. Мистецькі видання та телепередачі. Флеш-моби.

Саме для цих цільових аудиторій (як переважні засоби просування адресного муніципального продукту) виступають: для «патріотів» – регіональні канали, ЗМІ, усі міські та регіональні події, особисті зустрічі з лідерами думок; для «господарів» – регіональні канали, ЗМІ, усі міські та регіональні події, соціальні мережі, Інтернет, мобільний маркетинг; для «молодят» – соціальні мережі, форуми, міські події та свята, конкурси, сімейні реаліті-шоу, виставки, покази, фешен-шоу; для «інертних» – соціальні мережі, мобільний маркетинг (SMS та MMS).

Більшість опитаних з усіх профільних груп ідентифікують себе як осіб, що прагнуть навчатися або вже навчаються у вищих навчальних закладах. Це підтверджує тезу про те, що більшість молодіжної аудиторії орієнтована на навчання і сприймає студентський стиль життя як основу для вікової категорії населення 17+. Як приклад розробки адресного продукту розглянемо концепцію «Місто, дружнє до студентів», яка базується на адаптивному просуванні муніципального продукту з орієнтацією на визначену цільову аудиторію – студентів, у тому числі молодь суміжних областей, які мають намір залишитись працювати та/або жити в Чернівцях. Загальне бачення концепції «Місто, дружнє до студентів» повинне реалізуватися під гаслами: «Місто, в якому варто вчитися», «Місто, в якому варто творити», «Місто, в якому варто залишитися», «Місто, в якому я вчуся, творю, живу», «Місто, яке робить для нас усе».

Концепція «Місто, дружнє до студентів» формується з метою зробити місто Чернівці комфортним для навчання, проживання, відпочинку, розвитку студентів, молоді та науковців, визнаючи їх важливим ресурсом майбутнього міста. Програма базується на наступних вихідних умовах (табл. 6.10).

Таким чином, місто Чернівці та Чернівецька обл., як представники неіндустріального сектора, мають реальні можливості реалізувати альтернативні сценарії розвитку, пов’язані з підвищенням капіталізації території за рахунок творчих та висококваліфікованих фахівців, акумуляції культурних цінностей та активів, «вбудованості» у великі міжнародні потоки обміну товарами, послугами, технологіями та інформацією, розвинутої логістичної мережі, реалізації проектів, пов’язаних з розвитком міської інфраструктури, доступом до інформації, формуванням «зеленої економіки», оптимізацією транспортних потоків,

формування комфортного та екологічного міського середовища для визначених цільових аудиторій тощо.

Таблиця 6.10

Вихідні умови Концепції «Місто, дружнє до студентів»

Група	Чинники
Економічні	- Змінюються підходи до територіального розвитку – в конкурентній боротьбі виграють не ті, хто створює продукти, а ті, хто управляє їх потоками, залучає гроші, кваліфіковані кадри, перспективну молодь, створює та розповсюджує технології, хто формує інформаційно-комунікаційну інфраструктуру тощо. - Відбувається просторове переміщення економічної активності, коли міста свідомо виносять за межі своєї території промисловість, передаючи її на аутсорсинг іншим територіям, що дає можливість розвивати освіту, науку, торгівлю, індустрію гостинності та індустрію розваг, інформаційно-комунікаційний та консалтинговий бізнес, фінансовий сектор. - Відтік студентів зумовить напруження на ринку праці та знизить обсяги товарообігу у місті. Зокрема чисельність персоналу ЧНУ складає 2300 осіб, це 1,5% від зайнятого населення м. Чернівців, у ВНЗ навчається більше 20 тис. студентів усіх форм навчання – 72% студентів у ВНЗ III-IV рівнів акредитації, з них 11560 осіб – на денному відділенні, що складає 7,5% зайнятого населення м. Чернівців. - Стабільна виплата зарплати працівникам ВНЗ та стипендій студентам є запорукою стабільності споживчих витрат та оплати муніципальних послуг. - Значна частина студентів винаймає приватне житло і таким чином підвищує добробут, у тому числі соціально незахищених верст населення. У цьому плані потрібно впорядкувати реєстрацію орендодавців та винаймачів для оплати послуг. - Разом з оплатою навчання слідом за студентськими потоками в місто надходять фінансові потоки, у тому числі із-за кордону, де перебувають батьки студентів.
Культурні	- Традиційне прагнення жителів України до здобуття освіти як запоруки добробуту. - Мультинаціональна та етнографічна різноманітність Чернівецької області. - Толерантність міського середовища. - Брак мотивації молоді до участі в громадсько-політичному житті. - Відсутність почуття патріотизму серед більшої частини молодих людей. - Загальна пасивність студентської молоді.
Демографічні	- Відбувається старіння населення і міста, які сьогодні залучають студенів, тому що мають можливість зберегти свій людський потенціал, адже за результатами досліджень, 80% випускників воліють залишитися в місті, де вони закінчили ВНЗ. - Спостерігаються тенденції до зниження попиту на послуги ВНЗ, що пов'язано не тільки з «демографічною ямою», але й з відпливом абітурієнтів до столиці. - Внутрішня міграція абітурієнтів «вимиває» найбільш освічену та творчу молодь. - Тривалий час темпи зростання кількості приїжджих студентів в Чернівецьку область були вищі загальноукраїнських. Цю тенденцію потрібно зберегти, адже це гарантує зайнятість та доходи чернівчан.
Освітні	- Ніша «Академічних міст», «Технополісів» сьогодні в Україні вільна, а географічне розміщення, клімат, культурні та архітектурні особливості міста Чернівців дозволять позиціонувати його як академічний та науковий центр з перспективою формування технопаркової структури.
Глобальні	- Активізувалася діяльність ВНЗ з країн Східної (Польща, Чехія) та Західної Європи (Німеччина, Австрія) по залученню випускників шкіл та бакалаврів українських ВНЗ.
Політико-правові	- Низьке державне замовлення примушує абітурієнтів з високими балами шукати вакантні місця у столичних ВНЗ.

Реалізація Концепції «Місто, дружнє до студентів» передбачає визначення ознак міста, дружнього до студентів, та формалізацію процесу його створення. Ознаки міста, дружнього до студентів, конкретизуються на основі результатів маркетингових досліджень (опитувань, анкетувань, фокус-груп), опису профілів молодіжних аудиторій міста, складових комплексу маркетингу і включають якісні та кількісні характеристики наступних елементів: адресний муніципальний продукт, ціни та тарифи, інтегровану систему комунікацій, оптимальні канали розподілу, орієнтовну місткість

цільової аудиторії, додаткові елементи (імідж міста, вигоди, міську політику, враження тощо). Етапи реалізації концепції запропоновані в табл. 6.11.

Таблиця 6.11

Етапи реалізації Концепції «Місто, дружнє до студентів»

Етап	Елементи
Етап 1. Формування інституційної бази ініціативи	1.1. Структури, необхідні для впровадження ініціативи, та процедури їх створення. 1.2. Зміна формату роботи міського студентського парламенту. 1.3. Визначення фокус групи та напрямки роботи з нею. 1.4. Визначення індикаторів комфортності перебування студентів у місті.
Етап 2. Проведення соціологічних та маркетингових досліджень для визначення проблем студентів та формування пріоритетів	2.1. Оцінка індикаторів комфортності перебування студентів у місті Чернівцях у порівнянні з іншими містами. 2.2. Моніторинг географії вступу до ВНЗ випускників чернівецьких шкіл. 2.3. Аналіз географії студентів чернівецьких ВНЗ. 2.4. Дослідження майбутніх намірів випускників шкіл та ВНЗ. 2.5. Дослідження обізнаності потенційних абітурієнтів України про освітній потенціал міста Чернівців. 2.6. Дослідження потреб студентів в освітній інфраструктурі, в тому числі бібліотек, гуртків, студій, навчальних центрів, курсової мережі тощо. 2.7. Дослідження потреб студентів у побутовій та житловій інфраструктурі . 2.8. Дослідження креативного потенціалу всього міста. 2.9. Дослідження можливих варіантів продовження освіти для підвищення кваліфікації, зміни професії, отримання додаткових професій та навичок.
Етап 3. Розробка Концепції	3.1. Визначення ключових напрямків роботи, конкретних цілей, заходів та індикаторів, за якими буде оцінюватися досягнення поставлених цілей. 3.2. Мобілізація ВНЗ, Міського студентського парламенту та громади на виконання Стратегії та Програми дій. 3.3. Затвердження документів органом місцевого самоврядування. 3.4. Включення витрат на реалізацію Концепції у бюджет міста.
Етап 4. Розробка цільових програм	4.1. Молодіжні цільові програми: «Місто, в якому варто вчитися», «Місто, в якому варто творити», «Місто, в якому варто залишитися», «Місто, в якому я вчуся, творю, живу», «Місто, яке робить для нас усе». 4.2. «Академічний простір Чернівців» – формування академічної інформаційної мережі. 4.3. «Інтерактивні Чернівці»– формування безкоштовних зон «Wi-Fi» у всіх громадських просторах міста (площі, кафе, кінотеатри, готелі, парки). 4.4. «Event-student» – сукупність студентських наукових «мегаподій» – Буковинський інноваційних форум молодих науковців. 4.5. «Свіжий погляд» – формування Центру маркетингових досліджень міста.
Етап 5. Комунікаційні заходи	5.1. Організація широкого обговорення розробленої Концепції, плану дій, програм. 5.2. PR-акція, спрямована на просування Буковинського інноваційного форуму молоді. 5.3. Молодіжні Інтернет-портали. 5.4. Промоційні компанії: білборди – візуальні засоби – Інтернет – реклама міста як подієвого центру, академічного центру, міста для кар'єрного зростання, міста для розвитку, спортивного міста: серія публікацій у молодіжних виданнях; друкована реклама; візуальна реклама (спонсорські щити) для цільових груп під час телевізійного мовлення на національних та місцевих каналах. 5.5. Конкурс студентської реклами на тематику пов'язану з містом Чернівцями. 5.6. Конкурс маркетингових досліджень міського середовища. 5.7. Формування портфоліо міста Чернівців.
Етап 6. Реалізація Стратегії та Плану дій	Реалізація акцій, спрямованих на абітурієнтів Чернівців та Чернівецької обл. та на залучення студентів з інших регіонів: 1) «Відкрий для світу Чернівці»; 2) «Чернівці, місто студентів»; 3) «Чернівці – академічне місто»; 4) Буковинський інноваційний форум молодих науковців та інші.
Етап 7. Моніторинг результативності	Вибір форми оприлюднення результатів реалізації цільових програм: 7.1. Розміщення інформації на Інтернет-сайті міськради. 7.2. Публікації. 7.3. Публічна презентація. 7.4. Прийняття рішення про доцільність продовження Програми

Концепція «Місто, дружнє до студентів» визначає, яким чином має бути організоване місцеве самоврядування, щоб забезпечити умови навчання та розвитку студентів, постійне підвищення

життєвих стандартів у місті. Створення «Міста, дружнього до студентів» – це процес спільних зусиль ВНЗ міста та місцевої громади під керівництвом місцевих органів влади. Метою цього процесу є підвищення якості життя всіх громадян (насамперед дітей, молоді, студентів), шляхом визначення та задоволення їх потреб. Політика міста стосовно студентської молоді повинна торкатися всіх сфер життєдіяльності молоді, включати в себе всі питання, пов'язані з формуванням і вихованням студентської молоді, охоплювати всі процеси соціалізації, всю сукупність ідей щодо місця та ролі молоді в суспільстві та їхню реалізацію. Створення «Міста, дружнього до студентів» – це процес практичних змін, у якому повинні брати активну участь влада, ВНЗ, студентське самоуправління, політичні партії, громадські організації та об'єднання, соціальні інститути (освіти, культури), громадськість та сама молодь.

Сегментування ринку муніципального продукту м. Чернівців, здійснене на базі узагальнення, адаптації традиційних методик сегментування, дозволяє адекватно оцінити загальну сегментну структуру муніципального продукту, визначити перспективні для сталого розвитку міста сегменти споживачів муніципального продукту, скласти профіль цільової аудиторії перспективного сегмента та ідентифікувати найбільш оптимальні засоби комунікації, за допомогою яких можна найбільш ефективно проводити позиціонування муніципального продукту для визначеної цільової аудиторії.

6.3. Напрямки розвитку регіональної логістичної системи міста Чернівців у транскордонній взаємодії України та Румунії

Оцінка умов та чинників розвитку міста, можлива їх зміна у розглянутій перспективі, результати SWOT-аналіз дозволили нам у п. 5.5 запропонувати як пріоритетну стратегію активності, пов'язану з відкриттям регіонального логістичного мультимодального центру, тобто формування великого транспортно-комунікаційного та посередницького вузла, що забезпечить значну частину експортно-імпортних операцій у транскордонній взаємодії України та Румунії. Таку стратегію реалізують шляхом узгодження інтересів розвитку міста та регіону через механізм вертикальної інтеграції – інтеграцію та партнерську взаємодію місцевої влади, органів державної влади регіону, інвесторів та підприємницького сектора.

Можливості, які система транспортно-логістичних вузлів

України та ЄС дає місту Чернівцям, величезні. Розвиток сектора транспортно-логістичних послуг може зумовити ефективний розвиток форматів торгівлі (від продуктових супермаркетів до торговельно-розважальних комплексів), а надалі розвиток розподільчої та промислової логістики. За даними фонду «ЦСР «Північ-Захід»[999], глобалізація вантажоперевезень, зростання протяжності транспортних шляхів, ускладнення схем товароруху збільшать у 2012 році порівняно з 2007 роком обороти транспортно-логістичних компаній у 3 рази, обсяг ринку зберігання та дистрибуції в три рази, ринку управління мережами постачання в два рази. Одночасно міські органи влади заздалегідь повинні оцінити можливості міста стосовно інфраструктурного та кадрового забезпечення логістичного центру, продумати нову маршрутну сітку громадського транспорту. В іншому випадку такі великі проекти можуть вплинути на стійкість розвитку міста.

За результатами дослідження Світового банку «Connecting to Compete 2010: Trade Logistics in the Global Economy» («Зв'язки в ім'я конкуренції – 2010: торговельна логістика в глобальній економіці») Індекс логістичної ефективності (ІЛЕ) для України є достатньо низьким – 102-е місце серед 155 країн, в той же час Польща – 30-е, Румунія – 59-е, Росія – 94-е[1000] (табл. 6.12).

Індекс ефективності логістики (LPI) є середньозваженою бальною оцінкою країн за шістьма критеріями: ефективність митного очищення органами прикордонного контролю, в тому числі митної служби (тобто швидкість, простота та передбачуваність формальностей); якість торговельної та транспортної інфраструктури (наприклад, порти, залізниці, автомобільні дороги, ІТ); логістичні витрати; компетентність та якість логістичних послуг (наприклад, транспортні оператори, митні брокери); можливість відстеження та контролю вантажів; своєчасність доставки вантажів до пунктів призначення в межах запланованих або очікуваних термінів поставки. Показники демонструють порівняльну продуктивність у шкалі від 1 до 5 є також можливість порівняння з усіма країнами, з країнами регіону, з країнами, схожими за прибутковими критерієм.

---

[999] Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Город Сургут» на период до 2020 года [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.csr-nw.ru/content/library/default.asp?shmode=8&ids=44&ida=2413

[1000] Состояние мировой торговой логистики улучшается, но для ускорения темпов восстановления экономики необходимо сделать больше [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTRUSSIANHOME/NEWSRUSSIAN/0,,contentMDK:22483157~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1081472,00.html

Таблиця 6.12

Рейтинг, бали та критерій порівняння Індексу логістичної ефективності окремих країн 2010 р.

Країна	ІЛЕ			Країна	ІЛЕ		
	Місце	Бали	% від країни з найкращими показниками		Місце	Бали	% від країни з найкращими показниками
Німеччина	1	4,11	100,0	Сербія	83	2,69	54,1
Чеська республіка	26	3,51	80,5	Боснія та Герцеговина	87	2,66	53,4
Польща	30	3,44	78,2	Азербайджан	89	2,64	52,6
Латвія	37	3,25	72,2	Киргизія	91	2,62	52,0
Естонія	43	3,16	69,3	Грузія	93	2,61	51,8
Литва	45	3,13	68,5	Росія	94	2,61	51,6
Угорщина	52	2,99	63,8	Україна	102	2,57	50,6
Словенія	57	2,87	60,2	Молдова	104	2,57	50,5
Румунія	59	2,84	59,1	Вірменія	111	2,52	48,9
Казахстан	62	2,83	58,9	Туркменистан	114	2,49	47,9
Болгарія	63	2,83	58,8	Албанія	119	2,46	46,8
Узбекистан	68	2,79	57,5	Чорногорія	121	2,43	45,9
Македонія	73	2,77	56,9	Таджикистан	131	2,35	43,2

Присвоєні індекси спираються на оцінки спеціалістів у галузі транспортно-експедиторських та логістичних операцій за межами України і ґрунтуються на таких показниках ефективності роботи: інфраструктура транспортної логістики, ефективність процедур митного оформлення, якість транспортних та інформаційних технологій, компетентність місцевої логістичної індустрії, здатність здійснення контролю за організацією міжнародних постачань, вчасність постачань до місця призначення та внутрішні логістичні витрати. На рис. 6.10 запропоновано оцінку загального рейтингу України та його окремих показників для країн-сусідів.

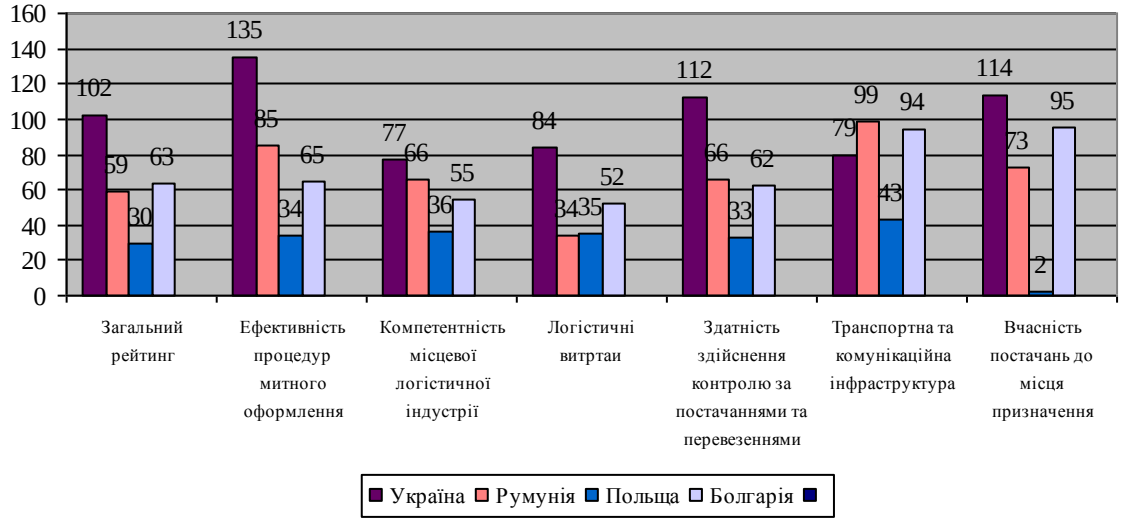


Рис. 6.10. Оцінка загального рейтингу України та його окремих показників для країн-сусідів

Джерело: Складено автором за[1001]

[1001] «Ukraine: Trade and Transit Facilitation Study» (Україна: дослідження торгівлі та транзиту) 2010 р.

На рис. 6.11 візуалізовані окремі критичні показники логістичної спроможності України, поліпшення яких може посилити можливості та нівелювати загрози. Низка показників залежить від загальнодержавної політики, але окремі елементи – логістичні компетенції, розподільча та комунікаційна інфраструктура, якість транспортних, інформаційних технологій – формуються, і суб'єктами місцевого рівня.

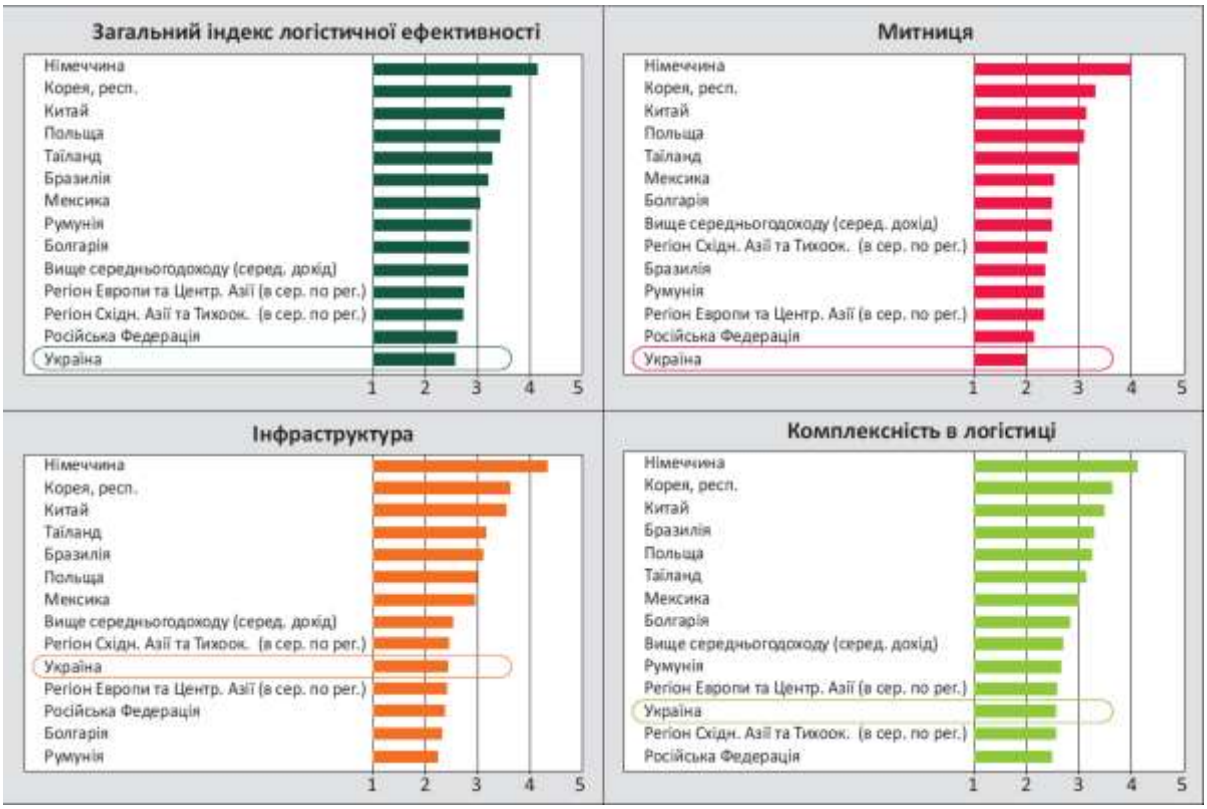


Рис. 6.11. Ефективність торговельної логістики за категоріями: порівняльна характеристика України серед інших країн

Джерело[1002]

У 2007 році Україна фактично зайняла 73-е місце в останньому раунді цього дослідження. Беручи до уваги те, що за цей час в Україні не сталося жодних значних змін (і оцінка в абсолютному значенні майже не змінилась), це означає, що більшість країн досягли поступу у сфері інвестицій і реформ, залишивши Україну позаду.

Доповнюючи думку аналітиків ринку логістичних послуг[1003], сформуємо перелік аргументів формування регіональних

[1002] «Стратегічний вибір щодо прискорення та підтримки зростання в Україні». Меморандум з економічного розвитку. Документ Світового Банку. Звіт № 55895-UA. Світовий банк, 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.chamber.ua/files/documents/updoc/.../WB_Memoramdum_UKR.pdf

[1003] Зеленский М. Особенности развития логистического сервиса в регионах / М. Зеленский // Логистика: проблемы и решения. – 2009. - №5. – С.38-46; Региональные логистические распределительные центры: нужны ли они Украине? // Логистика: проблемы и решения. – 2009. – №5. – С.14.

логістичних центрів (хоча криза стала на перешкоді багатьох проектів): експансія міжнародних торговельних марок у регіони та їх бажання працювати через регіональні центри; зростання цін на паливо і відповідно зростання транспортних витрат; готовність виробників віддати свій товар на дистрибуцію, а дистриб'юторів на складський аутсорсінг; ажіотажний попит на складські приміщення в столиці та висока орендна плата на них; завищені витрати на оплату столичного персоналу; низька оперативність оформлення товарів митними, сертифікаційними, ліцензійними та дозвільними столичними службами та високі тарифи; зростання товаропотоку в регіони та підтвердження ефективності перерозподілу вантажопотоку в регіони; регіональний клієнт вже думає над синергією логістичних зусиль шляхом оплати тільки фактичного обсягу товару, який зберігається на складі; регіональні клієнти почали вимагати високий рівень (склади зі специфічними операційними та технічними характеристиками) та дозований обсяг (чітко на кількість товару) додаткового складського сервісу – вантажно-розвантажувальні роботи, комплектація, передпродажне обслуговування тощо; соціальна та економічна вигода муніципальних органів влади від розміщення логістичних центрів на їх території – податки, робочі місця, оптимізації фінансових потоків, зростання інвестиційної привабливості, активізація ділової активності, підвищення стандартів якості бізнес-процесів.

Сьогодні згідно з Календарним планом виконання завдань Стратегії підвищення конкурентноспроможності м. Чернівців вивчається питання щодо розміщення логістичного центру, завданням якого буде: організація руху товаропотоків; оптимізація фінансових потоків у регіоні; формування системи надходження, розподілення, збереження та безперебійного постачання товарів; реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки регіону; формування нових можливостей для розвитку підприємницького сектора міста та області; формування нового джерела надходження коштів до міського бюджету; сприяння зайнятості населення.

Доцільність відкриття в м. Чернівцях регіонального логістичного центру, окрім ініціативи міської адміністрації та наявності логістичних елементів в інфраструктурі м. Чернівців (табл.6.13), підтверджується й висновками аналітиків ринку логістичної нерухомості. На їхню думку, настав момент, коли потрібно перерозподіляти вантажні потоки та місця зберігання по всій території країни.

Таблиця 6.13

Наявні логістичні елементи інфраструктури міста Чернівців

Елемент	Характеристика
Географічне розташування	м. Чернівці має вдале прикордонне розташування – 40 км. до члена ЄС Румунії, 50 км. до кордону з Молдовою. Область межує з Івано-Франківською, Тернопільською, Хмельницькою, Вінницькою областями. Рис.6.12 (Додаток Т)
Транспортна інфраструктура	Функціонує КП «Міжнародний аеропорт», який з 2006 р. переданий у комунальну власність та є пріоритетним для розвитку транспортної інфраструктури (вантажний та пасажирський термінали). Пряме залізничне сполучення з Румунією, Болгарією, Росією, Польщею, Білорусією, Молдовою та з більшістю областей України (3 вантажні станції, 1 пасажирський вокзал). Автомобільне сполучення через автомагістралі міжнародного (Е85) та національного (М19, М20,) значення.
Торговельна інфраструктура	У місті працює 426 об'єктів роздрібної торгівлі. Функціонує 25 ринків та мікроринків. Наявні великі мультинаціональні та національні торговельні мережі: торгово-розважальний комплекс ТОВ «Фокстрот-Буковина», «ДЕПОТ», «METRO Cash&Carry», ТЦ «Екватор» (гіпермаркет «Велика кишеня», «Домотехніка»), ТЦ «Майдан» («Сільпо», «АБВ-техніка»), ТЦ «Боянівка» (Караван, Ельдорадо, Панорама), БС «Епіцентр», ЦТР «Боянівка» (26 тис. $м^2$). Наявні регіональні торговельні мережі: «Колос», «Добре разом», «Євробуд-21». Функціонує один з найбільших оптово-роздрібних ринків в Україні та світі (44-45 місце в світі) МТК «Калиновський ринок».
Земельні ресурси	Землі міста – 15275 га, з них: 64% – землі житлової та громадської забудови, 17% – землі с/г призначення, 9% – землі промисловості, 5% – землі рекреаційного та природоохоронного призначення, 3% – землі загального користування, 2% – землі комерційного призначення. Проведена система протипаводкових дій підтомлених земель площею 5 тис. га, що дозволить їх використати під громадську та комерційну забудову.
Склади, розподільчі центри, тарно-пакувальний комплекс	Спеціалізовані логістичні центри та склади класу «А» відсутні, класу «В» – недостатньо. Використовуються складські приміщення, які не відповідають сучасним логістичним умовам: ТОВ НВФ «Спецтехсервіс», фірми «Агроспецмонтаж», ТОВ «Сільгосппостач-2010»; ТОВ «Холод-Сервіс-Буковина»; ТОВ ВКП «Чернівецький завод продтоварів»; ВАТ «Чернівецький радіотехнічний завод»; ВАТ «Чернівецький тарний завод». Пристосовуються колишні виробничі цехи підприємств, наприклад Чернівецького АТЗВ ВТФ «МАЛЬВА», Чернівецького ВАТ «Електронмаш» тощо.
Інституційна система: митниця, дозвільний офіс	У місті розміщені офіси Чернівецької обласної митниці, зоною діяльності якої визначено всю область. У складі митного органу створено три митних пости – «Чернівці», «Вадул-Сирет» та «Кельменці». Успішно функціонує міський дозвільний офіс.
Телекомунікаційні та інформаційні мережі	Оператори дротового зв'язку: ВАТ «Укртелеком», ВАТ «Фарлеп-Оптіма», СП «Інфоком», ЗАТ «Дата-груп», ВКФ «Бустар ЛТД», ТОВ «Юнітрейд-про», ДП «Уарнет». Оператори бездротового зв'язку: ВАТ «Укртелеком», ЗАТ «Київстар», ЗАТ «Український мобільний зв'язок», ЗАТ «Українські радіосистеми», ТОВ «Інтертелеком». Місцеві надавані доступу до Інтернету.
Соціально-економічна інфраструктура	Чисельність: філій банків – 56; кредитних спілок – 17; страхових компаній – 30; рекламних агентств – 28. Загальна кількість ВНЗ та філій в Чернівецькій області нараховувала 34 одиниці, з них ВНЗ III-IУ рівня акредитації 14 одиниць; ПТУ – 16 од. У промисловому потенціалі міста склалася виробнича структура на базі 85 великих підприємства, які за основними видами діяльності поділяються на 10 галузей. У місті працює майже 33 тисячі суб'єктів підприємницької діяльності (на 10 тис. осіб наявного населення 109 малих підприємств).

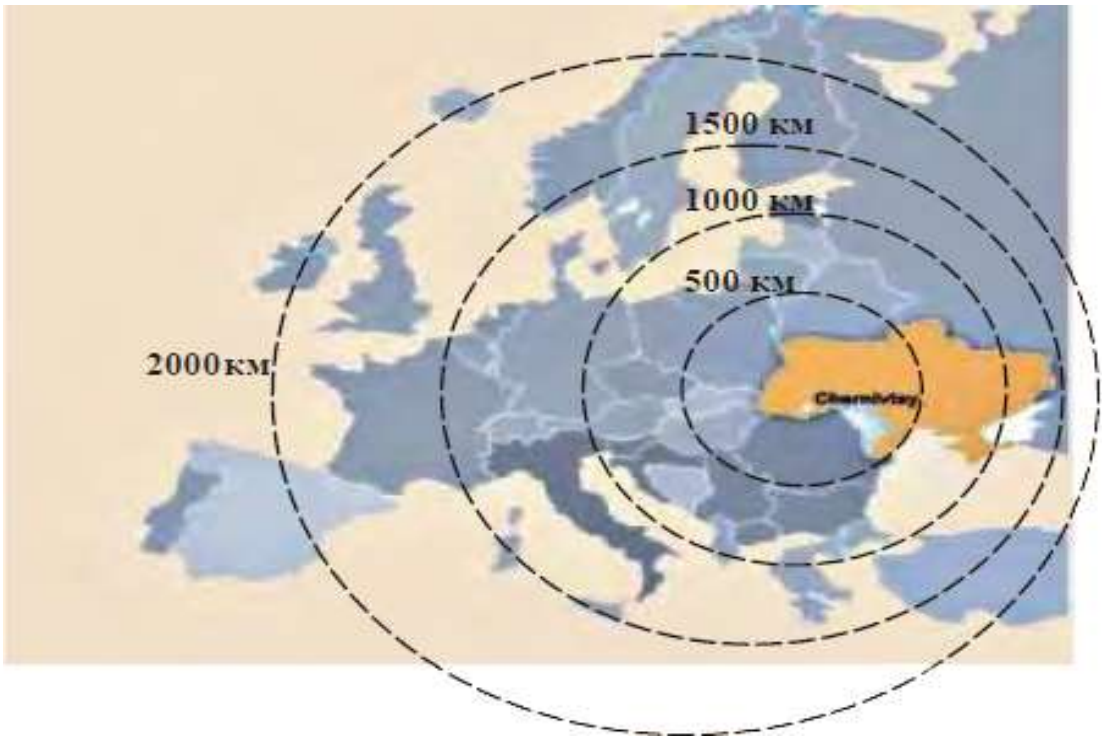


Рис. 6.12. Розташування м. Чернівців відносно Європейського континенту

Регіональні логістичні центри сьогодні отримали іншу, точнішу назву – «мультимодальні вантажні термінали». На відміну від логістичних центрів фірм, це зазвичай великі, добре оснащені підприємства, призначені для надання логістичних послуг іншим фірмам на комерційній основі. Спектр послуг зазвичай дуже широкий, тому регіональні логістичні центри мають велике число різних підрозділів, призначених для їх виконання. Регіональні логістичні центри, як правило, спеціалізуються на масовій переробці вантажів на замовлення різних організацій та наданні супутніх послуг. За рахунок масовості операцій собівартість їх є невисокою, а отже, і тарифи можуть бути вигідними для споживачів. Деякі фірми оптової торгівлі, щоб не зазнати значних витрат на утримання власних підрозділів, відмовляються від них і вважають за краще укладати договори з логістичними центрами.

Логістичні центри вигідно розміщувати в місцях перетину транспортних шляхів та недалеко від великих споживачів або виробників товарів, оскільки це дозволяє істотно зменшити транспортні витрати. Нині в усіх розвинених країнах майже увесь оборот зовнішньої торгівлі (імпорт і експорт), а також велику частину внутрішнього товарообігу здійснюють через регіональні логістичні центри. Вони мають важливе значення для підтримки економічного потенціалу країни. Через логістичні центри в країну

надходить іноземна валюта, а податки є зазвичай вагомим внеском до бюджету. Уряд країни зацікавлений в успішній діяльності логістичних центрів і надає їм підтримку, яка найчастіше здійснюється у формі фінансових пільг при будівництві та експлуатації логістичних центрів.

Регіональні логістичні центри більш перспективні, ніж центри окремих фірм. Через них проходять значні обсяги інформації та здійснюється управління нею, що дозволяє оптимізувати інформаційні потоки. Сучасні методи захисту гарантують конфіденційність інформації, навіть такої, що розміщена в єдиному інформаційно-аналітичному центрі. Великі мережні формати, орієнтуючись на використання послуг регіональних логістичних центрів, зазвичай зберігають і свої невеликі логістичні центри, які використовують в основному для оперативного зв'язку з регіональними логістичними центрами, аналізу інформації та постановки нових завдань. Таким чином, ядром логістичного центру є його інформаційно-аналітичний центр.

Основними складовими логістичних центрів, як правило, є:

- великі складські приміщення, обладнані пристосуваннями для вантаження, розвантаження та комплектації вантажів, в яких використовують сучасні методи переробки вантажів;
- відкриті контейнерні майданчики для зберігання контейнерів міжнародних стандартів (переважно типів 1А і 1СС);
- залізнична станція, що забезпечує подачу вагонів безпосередньо до розвантажувальних майданчиків складів і контейнерних майданчиків;
- морський або річковий порт з великим числом причалів, включаючи спеціалізовані – для генеральних вантажів;
- майданчик для очікування розвантаження й завантаження автомашин безпосередньо зі складів або контейнерних майданчиків;
- парк авто- й електронавантажувачів, що забезпечують перевезення контейнерів міжнародного стандарту;
- парк кранів, які в основному використовують для суден, не пристосованих для горизонтального способу вантаження-розвантаження за допомогою автонавантажувачів;
- виробничі приміщення, призначені для здачі в оренду різним фірмам;
- будівля готелю з рестораном, кафе та іншими закладами для відпочинку, що здаються в оренду;

- адміністративна будівля з допоміжними приміщеннями, призначеними для здачі в оренду під офіси різних фірм;
- служба зв'язку, що використовує сучасні технологічні засоби та забезпечує цілодобовий зв'язок з будь-якою точкою земної кулі;
- служба безпеки, що забезпечує збереження матеріальних цінностей, безпеку як співробітників логістичних центрів, так і їх клієнтів;
- протипожежна служба, обладнана сучасними засобами попередження, виявлення та гасіння пожеж;
- майданчики для зупинок громадського транспорту, що зв’язує логістичний центр з аеропортом, вокзалами та найближчими населеними пунктами;
- парковка автомобілів клієнтів і співробітників логістичного центру;
- земельні ділянки для здачі в оренду для будівництва різних підприємств або споруд. Причому надається довготривала оренда (наприклад, на 30 або 50 років), щоб запобігти можливій спекуляції землею.

Різноманітність форм організацій, які розміщуються на площах логістичних центрів, відкриває величезні можливості для підприємців та населення міста Чернівців та Чернівецької обл., вирішуючи таким чином питання зайнятості, в тому числі фахівців економічних та юридичних спеціальностей:

- фірми оптової торгівлі, що користуються послугами логістичного центру або їх філії. Новостворювані фірми отримують значні переваги від близькості до підрозділів, що надають логістичні послуги;
- Інтернет-магазини, що користуються послугами логістичного центру, за допомогою якого суттєво підвищується рівень гнучкості магазину (наявність продукції на складі, вища швидкість доставки, можливість швидкої комунікації з постачальниками);
- виробничі фірми, функціонування яких на території логістичного центру є вигіднішим. Вони займаються в основному підготовкою вантажів (наприклад, розфасовкою або розливом, нескладною обробкою товарів або їх передпродажною підготовкою);
- виробничі фірми, що займаються ремонтом транспортних засобів та іншої техніки, що належить як логістичному центру,

так і його клієнтам;

- філія товарної біржі (за наявності достатнього числа потенційних клієнтів). Звичайно, старі товарні біржі, що мають заслужену репутацію, переносити недоцільно, але нові вигідніше створювати на території логістичного центру;
- фірми або філії фірм, що займаються гарантійним ремонтом та обслуговуванням проданої техніки за договорами з постачальниками;
- філії транспортних компаній, що забезпечують перевезення вантажів відповідно до укладених договорів. Вони отримують значні переваги від близькості до потенційних клієнтів;
- філії контейнерних компаній, які мають великий парк контейнерів і спеціалізуються на здачі їх в оренду з можливістю отримання та здачі контейнерів в багатьох пунктах, розташованих у різних країнах світу;
- філії компаній міжнародних перевезень, які беруть на себе оформлення необхідних транспортних документів;
- філія великого банку, що користується довірою клієнтів. Через нього проходить велика частина фінансових розрахунків між клієнтами;
- філія авторитетної страхової компанії, в якій страхуються вантажі, що перевозяться. Оформленням необхідних для цього документів частіше займаються не самі клієнти, а співробітники логістичного центру за їх дорученням;
- рекламні фірми, що приймають замовлення на виготовлення рекламних матеріалів;
- юридичні фірми, які ведуть справи клієнтів логістичного центру;
- консалтингові фірми, що надають консультаційні послуги з проблем, які виходять за рамки компетенції працівників логістичного центру;
- фірми, що надають в оренду автомобілі приватним особам;
- оптові та роздрібні магазини. Розміщення їх поблизу складів логістичного центру дозволяє економити на транспортних витратах і понизити витрати звернення;
- митниця. Розміщення її поблизу логістичного центру доцільно через великого обсяг імпортних і експортних вантажів.

Регіональні логістичні центри не завжди мають повний перелік перерахованих підрозділів. Залежно від конкретних умов, рівня попиту частина з них може бути відсутньою.

Основним джерелом фінансування логістичних центрів є плата за надані послуги. З метою залучення клієнтів зазвичай встановлюються низькі тарифи на надані послуги, але внаслідок великого Вантажообороту логістичних центрів їх експлуатація є високодохідним бізнесом. Додатковими джерелами фінансування логістичних центрів є плата за оренду виробничих приміщень і офісів, плата за розміщення на сайті логістичного центру інформації про товари, що продаються фірмами, плата за звичайну рекламу, прибутки від інших видів діяльності.

Управління усіма інформаційними, фінансовими і матеріальними потоками, які циркулюють у логістичному центрі, здійснюється інженерами-логістами інформаційно-аналітичного підрозділу. Інформаційно-аналітичні підрозділи (центри) оснащені сучасними комп'ютерами, об'єднаними в локальну мережу, яка повинна мати вихід в Інтернет по виділеному каналу. Основу програмного забезпечення складає одна з досить досконалих систем автоматизованого управління (наприклад, АСУ «R/3»). Банк даних, що знаходиться в ній, забезпечує зберігання усієї інформації, яка має відношення до логістичного центру. Одним з основних видів робіт інформаційно-аналітичного центру є обслуговування спеціально створених Інтернет-сайтів, на яких представлена інформація про товари, що продаються фірмами – клієнтами логістичного центру. Така реклама є ефективнішою, оскільки професійно розроблений і ретельно обслуговуваний сайт логістичного центру, на якому є повна та постійно оновлювана інформація про товари, потенційні покупці відвідують значно частіше, ніж численні і не завжди якісні сайти окремих фірм. Крім того, через цей же сайт надходить велике число замовлень на надання інформаційних послуг. Якість цих послуг гарантована високою репутацією логістичного центру.

Одна з типових проблем, з якими стикаються регіональні структури, – вибір оптимального місця розміщення логістичного центру. Вибір місця розташування центру логістики є ієрархічним процесом прийняття рішень (рис.6.13). Рішення щодо розміщення елементів логістичного центру надзвичайно важливі, оскільки вони впливають на показники активності регіону протягом багатьох років, тобто мають довготерміновий характер. Якщо регіональні структури припустять помилку та відкриють логістичний центр у невдалому місці, вклавши у нього значні інвестиції, то виправити ситуацію, переїхавши на нове місце, для центру логістики буде

вкрай проблематично, адже витрати виходу можуть перевищити витрати входу: значні фінансові, трудові та часові витрати, втрата клієнтів, замороження капіталів, зниження конкурентноспроможності.

Рис. 6.13. Ієрархія рішень, що приймаються при виборі місця розташування

І хоча вдало обране місце розташування логістичного центру саме по собі ще не гарантує успіху, проте є його необхідною умовою. При виборі місць розташування центру логістики необхідно враховувати такі чинники (табл. 6.14):

Таблиця 6.14

Чинники, які враховують при виборі місця розташування логістичного центру

Чинник	Характеристика
Місце розташування замовників	Близькість до споживачів важлива для промислових підприємств високої вартості чи тривалості транспортування, а також для комерційних підприємств і підприємств сфери обслуговування (магазини, вокзали, бібліотеки, ресторани, адвокатські та нотаріальні контори, банки, тощо).
Місце розташування постачальників	Виробникам вигідно розміщуватися поблизу центрів логістики постачальників. Особливо, якщо матеріали об'ємні і швидко виходять з ладу.
Ставлення органів влади та їх плани	Національні чи місцеві органи влади можуть серйозно змінювати привабливість території шляхом заохочення якихось конкретних галузей. Необхідно ознайомитися з особливостями місцевого законодавства, врахувати можливість залучення місцевих інвестицій.
Прямі та непрямі витрати	Витрати на довіз працівників. Вартість робочої сили (низька заробітна плата в регіоні може супроводжуватися і низькою продуктивністю чи якістю праці і навпаки). Місцеві податки, соціальні та пенсійні виплати. Місцеві екологічні та соціальні стандарти.
Операції	Необхідно вирішити, чи буде регіон враховувати місцеве середовище й адаптувати свої операції, організацію праці так, щоб вони були зрозумілі місцевим співробітникам, чи буде впроваджувати свої правила виконання робіт для полегшення контролю та підвищення продуктивності.
Розмір і конфігурація ділянки	Велика кількість транспортних засобів, що обслуговують вхідні і вихідні потоки, потребують достатньої площі для паркування, маневрування, проїзду. Їх відсутність може призвести до ускладнень транспортування, втрати часу та клієнтів. Крім того, на території центру повинні бути розміщені офіси, санітарно-побутові приміщення, пост охорони, пристрої для збору і обробки відходів тощо.
Потенціал зростання	Можливість у подальшому модернізувати, удосконалювати чи розширювати логістичний центр.
Транспортна доступність місцевості	При розміщенні регіонального логістичного центру перевагу потрібно надавати ділянкам, що розташовані на головних (магістральних) шляхах. Потрібно аналізувати оснащення території іншими видами транспорту, у тому числі і

Чинник	Характеристика
	громадського, від якого залежить доступність регіонального центру як для власного персоналу, так і для клієнтів.
Конкуренти	Якість, кількість, потужність, розташування, стратегії поведінки.
Ситуація на ринку праці	Чисельність працівників, їх кваліфікація і продуктивність.
Політична стабільність	Ступінь забезпеченості та захищеності законодавством, політична ситуація в країні, регіоні, місті. Рівень конфліктності та різноманітності органів місцевої влади.
Природні умови	Клімат, рельєф місцевості, наявність і характер водойм, можливість стихійних лих.
Обмінні валютні курси	Зміна валютного курсу протягом деякого часу може перетворити привабливе місце у невигідне і навпаки.

Завдання розташування регіонального логістичного центру можна сформулювати і вирішити за допомогою різних математичні та евристичних методів.

Підхід на основі безкінечного числа варіантів. За допомогою цього підходу для пошуку оптимального розміщення елементів логістичного центру використовують аргументи геометричного характеру. При цьому виходять із припущення, що ніяких обмежень при виборі місця для логістичного центру не існує. Підхід на основі безкінечного числа варіантів передбачає:

1) Метод обчислення центру ваги заснований на пошуку компромісу між витратами на доставку матеріалів і витратами на розподіл готової продукції (рис. 6.14). Обчислення координат центру ваги $(X_0; Y_0)$ здійснюють на основі координат розташування $(X_i; Y_i)$ кожного постачальника та замовника (i), а також величини очікуваного попиту від замовників і об'єму очікуваних постачань від постачальників (W_i)

$$X_0 = \frac{\sum x_i w_i}{\sum w_i}; \; Y_0 = \frac{\sum y_i w_i}{\sum w_i}$$

2) Модифікації методу обчислення центру ваги шляхом використання фактичних транспортних відстаней, а не координат; використання часу доставки чи витрат замість відстаней; використання ітераційних процедур пошуку, коли здійснюють покроковий пошук кращого місця.

Такий підхід потребує невеликої кількості вихідних даних, проте має ряд недоліків, а саме: дані про майбутніх замовників не завжди точно відомі, знайдене місце розташування для логістичного центру може опинитися непрактичним за іншими критеріями, які ми не врахували. Складність підходу полягає в тому, що всі чинники повинні бути у числовому вираженні. Цього досягти досить важко, адже на розташування регіонального логістичного складу впливає значна кількість неформальних чинників, які описати числами неможливо.

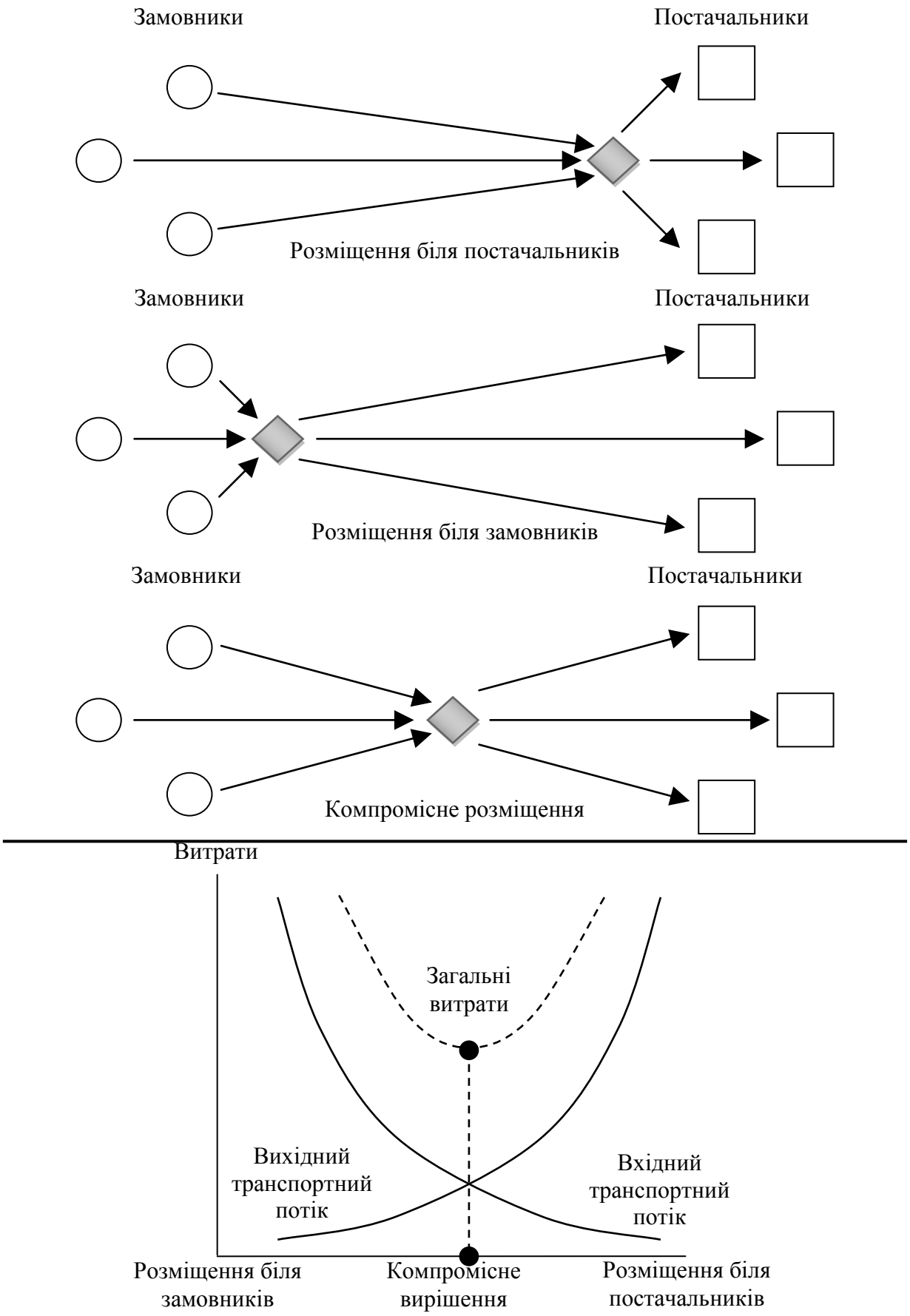


Рис. 6.14. Компромісний вибір місця розташування логістичного центру

Відома методика коригування розрахунків на основі «центра тяжіння» за допомогою ітеративних обчислень дає змогу здійснити динамічний пошук кращого місця. Спочатку як варіант приймають отримані координати логістичного центру «0», а потім їх поліпшують за допомогою таких співвідношень:

$$X_{n+1} = \frac{\sum c_j w_j x_j / d_j}{\sum c_j w_j / d_j}; Y_{n+1} = \frac{\sum c_j w_j y_j / d_j}{\sum c_j w_j / d_j}$$

де X_{n+1} , Y_{n+1}– наступні ітеративні значення для координат підприємства; x_j, y_j – координати замовників або постачальників; c_j – вартість переміщення однієї одиниці продукції на одиницю відстані; w_j – вагова функція переміщення в місце j або з нього; d_j – відстань від останньої ітераційної позиції складу до місця j

Аналогічний варіант розміщення ЛЦ підтверджує й розв'язання задачі «єдиного середнього» для міст. Алгоритм розв'язання задачі «єдиного середнього» припускає знаходження мінімальної суми добутків відстані між містами й попиту в кожному місті:

$$S_o = \sum_{i=1}^{n} w_i \times d_i \rightarrow min$$

де S_o – єдине середнє для мережі з n пунктів; w_i – попит у пункті i; d_i – відстань між пунктом S_o і пунктом i; n – кількість пунктів попиту.

Підхід на основі реально доступних варіантів для логістичного центру. Цей підхід передбачає, що існує тільки невелика кількість реально можливих місць для логістичного центру, і організація повинна вибрати найкращий з них.

Підхід на основі реально доступних варіантів передбачає:

1) метод калькуляції витрат**,** тобто обчислення можливих загальних змінних витрат (що залежать від місця розташування) на ведення діяльності для кожного з можливих варіантів і вибір найбільш дешевого. Недолік методу калькуляції витрат полягає у складності отримання точного прогнозу витрат і обсягів замовлень та в об'єктивній зміні витрат з часом.
2) метод нарахування балів, який спершу враховує чинники, що є важливим для розміщення, проте які не завжди можливо відобразити в числовому вигляді чи оцінити з погляду витрат. Обчислюються найбільш важливі чинники, які необхідно прийняти до уваги. Для них шляхом експертного опитування визначають числові коефіцієнти вагомості k_i, після цього кожне місце розташування оцінюють у балах за кожен чинник B_i. Для кожного місця розташування обчислюється зважена оцінка, тобто $\sum k_i B_i$. Необхідно пам'ятати, що в різних ситуаціях коефіцієнти вагомості одних і тих самих чинників

будуть відрізнятися. Тобто місце, обране кращим для промислового підприємства, може бути гіршим для підприємства сфери послуг.

3) мережеві моделі, які використовують зважений граф з вершинами – містами і ребрами – дорогами. При цьому вирішується або завдання єдиного середнього (пошук варіанта місця розташування логістичного центру з мінімальною середньою відстанню або часом поїздки), або завдання охоплення (пошук варіанта місця розташування логістичного центру, що забезпечує бажаний мінімально можливий час поїздки до будь-якого міста).

Іноді підхід на основі безкінечного числа варіантів і підхід на основі реально доступних варіантів розміщення логістичного центру використовуються разом. При цьому спочатку знаходиться оптимальна територія для логістичного центру, а відносно оптимуму порівнюють реально доступні варіанти.

При плануванні розміщення регіонального логістичного центру досить важко точно визначити постачальників, споживачів, учасників логістичного процесу, і тому процес розрахунку місця на основі формальних методів ускладнюється. Крім того, не зовсім коректними є дані стосовно майбутніх витрата, які залежать від застосовуваних бухгалтерських прийомів, умов конкуренції та часового періоду планування (короткотерміновий, довготерміновий). Невідомими є місце розташування та обсяги майбутніх замовлень потенційних клієнтів. Щоб виключити ці проблеми, на наш погляд, краще застосовувати один з різновидів експертного методу – модель нарахування балів (*scoring model*).

Моделі нарахування балів враховують в першу чергу чинники, важливі для розташування, але такі, які не завжди можна відобразити у числовому вигляді або оцінити з погляду витрат. Наприклад, престижність проживання, діловий стиль життя в одному місці, безсумнівно, дозволить отримати додаткові вигоди спів робітникам, знизить плинність кадрів і буде корисним при наймі персоналу. Проте задати реальні параметри престижу або стилю життя чи виміряти цю характеристику місця у вартісних показниках зазвичай досить важко.

Та навіть, якщо ми не можемо дати числову оцінку важливим чинникам, нам все одно необхідно їх ідентифікувати. Для прийняття рішення про розташування елементів важливими є інфраструктура, близькість постачальників і замовників, політичні

та податкові особливості, а також умови для експортно-імпортних операцій.

Далі розглянемо алгоритм здійснення розрахунків за моделлю нарахування балів. Саме так, наприклад, відбувається з готелями. Не можна вочевидь виміряти якість послуг готелю, проте одному з них присвоюється п’ять зірок, і зрозуміло, що це відображає дуже гарні готельні характеристики. Це і покладено в основу моделей нарахування балів, які в загальному випадку складаються з п’яти кроків (рис.6.15):

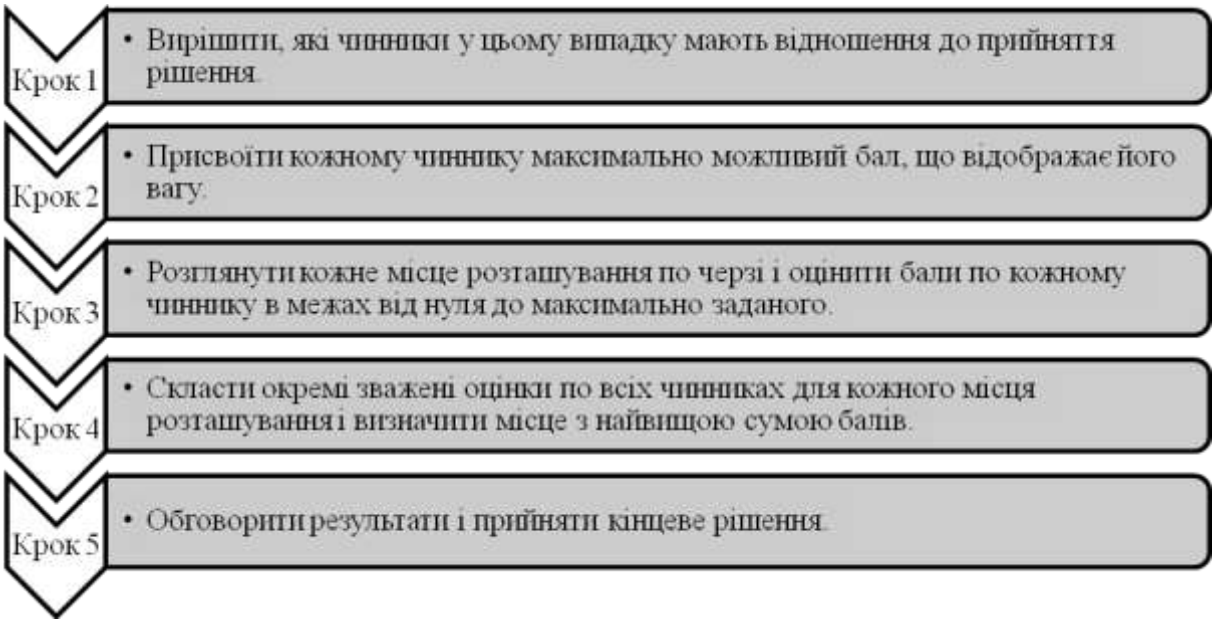


Рис. 6.15. Алгоритм проведення розрахунків за моделлю нарахування балів

Далі пропонуємо загальний перелік чинників відповідно до алгоритму з можливістю здійснення бальної оцінки (табл. 6.15). Кожному експерту роздають бланк для визначення бальної оцінки кожного чинника. Де 1 бал – чинник відсутній або невагомий, а максимальний бал визначатиме максимальний вплив чинника. Кожному чиннику присвоюють конкретний бал, який не може повторюватися при оцінці інших чинників.

Заповнені бланки збирають і обчислюють коефіцієнт вагомості впливу чинника на прийняття рішення за формулою:

$$k_i = \frac{\sum R_j}{\sum R_{ij}},$$

де, k_i – коефіцієнт вагомості i-ї групи чинників; $\sum R_j$ – сума балів j-чиннику, оціненого експертами; $\sum R_{ij}$ – сума балів j-чинників, оцінених експертами, яку набрала i-та група чинників.

Таблиця 6.15

Бланк бальної оцінки чинників вибору місця розташування логістичного центру. Експерт № __

Чинники	Бал (R_i)
На рівні регіону чи країни:	
- Наявність фахівців, їх кваліфікація і продуктивність.	
- Політика, що проводиться місцевими і національними органами влади, регуляторні акти, наявність грантів і загальне ставлення до бізнесу.	
- Політична стабільність.	
- Сильні сторони економіки та тенденції.	
- Клімат і привабливість місць.	
- Якість життя, у тому числі стан здоров'я, освіта, загальне благополуччя і культура.	
- Місця розташування основних постачальників і ринків.	
- Інфраструктура, особливо транспортні та комунікаційні елементи.	
- Культура і ставлення людей.	
На рівні міста чи території:	
- Чисельність населення і тенденції її змін.	
- Наявність доступних місць і проблеми їх розвитку.	
- Кількість конкурентів, їх потужність і місце розташування.	
- Місцеві регуляторні акти й обмеження на операції.	
- Ставлення суспільства.	
- Можливість отримання послуг на місці, у тому числі транспортних і комунальних.	
- Інтенсивність товаропотоків.	
- Наявність розгалуженої транспортної мережі.	
- Муніципальне сприяння розвитку логістики.	
На рівні конкретного місця;	
- Кількість транзитного транспорту та його тип.	
- Наявність альтернативного транспортного сполучення (залізничне, водне, повітряне).	
- Наявність розгалуженої транспортної мережі.	
- Доступність закладу та стоянки.	
- Близькість до зупинок громадського транспорту та транспортних розв'язок.	
- Наявність інформаційних комунікацій (Інтернет, телефон, супутник).	
- Насиченість функціонування підприємств у радіусі 1 км.	
- Загальні затрати на місце.	
- Потенціал розширення і здійснення змін.	
- Рівень природної, антропогенної та техногенної безпеки.	
- Наявність чіткого співвідношення між складськими площами та інфраструктурою (норма відповідно 70%:30%).	

Наприклад, в експертному аналізі брали участь 5 експертів, які проводили оцінку групи чинників «На рівні конкретного місця» (***i***). Спробуємо визначити коефіцієнт вагомості впливу чинників «Наявність розгалуженої транспортної мережі» (***j***).

Припустимо, що кожен з 5-ти експертів оцінив вагомість даного чинника відповідно в 10; 8; 6; 7 та 5 балів:

$$\sum R_j = 10 + 8 + 6 + 7 + 5 = 36 \text{ балів}$$

Аналогічно розраховуються сумарні бали по всіх інших чинниках цієї групи, а потім отримані суми зводять у загальну суму $\sum R_{ij}$

$$\sum R_{ij} = 330 \text{ балів}$$

Ця сума отримана шляхом елементарних математичних розрахунків. Оскільки кількість чинників у групі «На рівні конкретного місця» – 11, кожному з яких присвоюють неповторний бал, то відповідно: *1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 11 = 66*

балів, а кількість експертів нараховує 5 осіб, *то 66 х 5 = 330* балів

Отримавши всі необхідні дані, розрахуємо коефіцієнт вагомості впливу чинника «Наявність розгалуженої транспортної мережі» (*j*):

$$k_i = \frac{36}{330} = 0{,}109,$$

Тобто в загальному переліку чинників групи «На рівні конкретного місця» вага впливу чинника «Наявність розгалуженої транспортної мережі» складає 10,9%. Аналогічним чином розраховують вагомість впливу всіх інших показників цієї групи.

Наступним етапом аналізу є огляд кожного місця розташування по черзі, враховуючи всі описові чинники, що в подальшому підлягатимуть аналізу. Бланк бальної оцінки (табл. 6.15) містить 3 групи чинників, що дають можливість поступово деталізувати місце розташування логістичного центру. У випадку якщо необхідно визначити регіон чи країну розташування логістичного центру, то необхідно здійснювати оцінку чинників у всіх групах. Якщо ж нам відомі країна, регіон і навіть місто розташування, проте існує декілька варіантів розташування логістичного центру в межах міста, тоді доречно у групах чинників «На рівні регіону чи країни» та «На рівні міста чи території» провести описовий аналіз, а у групі «На рівні конкретного місця» провести оцінку чинників.

Сформувавши своєрідне інформаційне повідомлення про кожен із потенційних логістичних центрів, доречно повторно звернутися до експертів із новими бланками (табл. 6.16), що стосуються чинників розміщення цих центрів.

Експертам пропонують здійснити оцінку (від 1 до 5) кожного із запропонованих логістичних центрів за вказаними в табл. 6.16 чинниками. Отримані дані (B_i) по конкретному чиннику усереднюють та зважують на коефіцієнт k_i.

Останні розрахунки пов’язані обчисленням сумарного рейтингу місця розташування кожного із досліджуваних логістичних центрів, порівняння підсумків та прийняття рішень щодо розташування логістичного центру. Найбільш оптимальним місцем розташування регіонального логістичного центру буде те місце, сумарний рейтинг якого найвищий.

Перейдемо до практично застосування методики на базі м. Чернівців. Розглянемо три проекти з формування регіонального логістичного центру і спробуємо визначити, який із них матиме

найбільш раціональне місце використання.

Таблиця 6.16

Бланк факторної оцінки місця розташування регіонального логістичного центру

«_____» Експерт № __

Чинник	Оцінка (B_i)
- Кількість транзитного транспорту та його тип.	
- Наявність альтернативного транспортного сполучення (залізничний, водний, повітряний транспорт).	
- Наявність розгалуженої транспортної мережі.	
- Доступність закладу та стоянки.	
- Близькість до зупинок громадського транспорту та транспортних розв'язок.	
- Наявність інформаційних комунікацій (Інтернет, телефон, супутник).	
- Насиченість функціонування підприємств у радіусі 1 км.	
- Загальні затрати на місце.	
- Потенціал розширення і здійснення змін.	
- Рівень природної, антропогенної та техногенної безпеки.	
- Наявність чіткого співвідношення між складськими площами та інфраструктурою (норма відповідно 70%:30%).	

ТОВ «Skyline Development»[1004] здійснила аналіз найкращого і найбільш ефективного використання ділянки площею 20 га, що розташована по вул. Коломийській. У результаті проведеної роботи було запропоновано два концепти розвитку цієї ділянки, одним з яких є проект «Логістичний комплекс» зображений на рис. 6.16 та рис. 6.17.

Рис. 6.16. Географія розташування логістичного комплексу від ТОВ «Skyline Development»

[1004] http://skydev.com.ua/nc/proekty/proekt/ back/68/realty/19/

Рис. 6.17. Макет логістичного комплексу від ТОВ «Skyline Development»

Проаналізувавши маркетингову ситуацію ТОВ «Skyline Development» (як один із можливих варіантів розвитку), запропонувала створення на вказаній ділянці логістичного комплексу загальною площею 89 тис. м^2. Враховуючи дефіцит якісних складських площ у м. Чернівцях, концептуальною особливістю запропонованого логістичного комплексу є наявність необхідних показників для зарахування потенційного комплексу до сучасного класу «В» (табл. 6.17).

Таблиця 6.17

Техніко-економічні показники логістичного комплексу

Кількість корпусів	5
Кількість поверхів	2
Висота поверху складської частини	12 м
Висота поверху офісної частини	4 м
Загальна площа логістичного комплексу	89417 м^2
Площа складських приміщень	71194 м^2
Площа офісних приміщень	14703 м^2
Площа складів-магазинів	3520 м^2
Розмір лотів	від 260 до 875 м^2
Крок колон	12х24 м
Навантаження на підлогу	5 т/м^2
Кількість паркомісць для вантажних автомобілів	176
Кількість паркомісць для легкових автомобілів	182
Кількість розвантажувальних місць рампи	3 місця на 1 лот

Однією з суттєвих переваг цього комплексу є близькість до залізниці, але недоліком стає відсутність розгалуженої транспортної мережі. Також комплекс буде знаходитися в промисловій зоні міста, що у свою чергу значно підвищить ефективність системи

комунікацій між підприємствами.

Другий проект належить *ТОВ «Букотрейдінг»*[1005]: у Чернівцях по вул. Калинівській, 13 В-Г відкрито оптовий ринок сільськогосподарської продукції «Дари Буковини». Оптовий ринок планують розширити до рівня оптового регіонального логістичного центру з первинною інфраструктурою загальною площею 9 га (рис. 6.18 та 6.19).

Рис. 6.18. Географія розташування оптового регіонального логістичного центру «Дари Буковини»

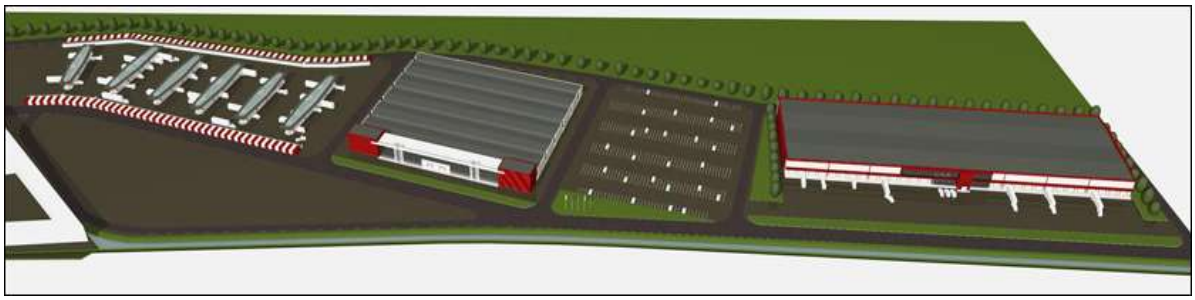


Рис.6.19. Загальний вигляд комплексу

Згідно з проектом зводитимуться: торговельні приміщення; склади; офіси; лабораторії; відділення банків; юридичні контори; митні структури автопаркінг; автобусна станція; аграрна біржа. В

[1005] http://dary-bukovyny.com/

перспективі – організація центру, де можна буде закуповувати у населення сільгосппродукти, фасувати їх, обробляти, оформляти всю супроводжуючу документацію, проводити митне оформлення та експортувати товар. Оптові ціни, великий вибір товарів, якісно нові умови обслуговування і торгівлі повинні привабити покупців не лише з інших регіонів України, а й з-за кордону. Цей ринок приносить та принесе значну користь як виробникам, так і покупцям сільськогосподарської продукції. Ринок «Дари Буковини» знаходиться в центральній частині Європи на перетині основних міжнародних і національних магістральних авто- та залізничних шляхів, які з'єднують Західну частину України зі Східною.

Стратегічною перевагою розташування комплексу є близькість до кордонів з 2 країнами – Молдовою та членом Євросоюзу Румунією, що забезпечує оптимальні можливості для експорту-імпорту продукції та проведення митних процедур безпосередньо на території комплексу

Ринок розташований поблизу кільцевої дороги та основних транспортних розв'язок – 10 хв. Їзди від центральної частини міста. Клієнтами ринку є представники дрібногуртового бізнесу, представники різних форм роздрібної торгівлі. Операторами ринку виступають: виробники плодоовочевої продукції; підприємства по вирощуванню живої худоби та птиці; підприємства дрібногуртового бізнесу; переробні підприємства; підприємства-виробники продуктів харчової промисловості.

До недоліків розташування комплексу можна віднести значний рівень природної небезпеки. Комплекс буде розташовано поблизу р. Прут, яка за своїм характером є гірською річкою, а відповідно весною та восени викликає загрозу паводків (2008 р., 2009 р.).

Останній, третій проект, який належить до *генерального плану розвитку міста* щодо винесення промислової зони з центральної частини за межі міста. З цією метою зарезервовано земельну ділянку по вул. Московської Олімпіади (рис. 6.20).

Сьогодні територія знаходиться під зеленими насадженнями, але за проектом закріплено до 60 га площі під будівництво логістичного центру повного циклу. Логістичний комплекс знаходитиметься неподалік від об'їзної дороги з розвиненою транспортною мережею. Щодо транспортного розгалуження, то можна сказати, що вдале місце розташування зумовлене перетином доріг між народного, національного та територіального значення. Однією з переваг розташування комплексу є суттєве розвантаження

міської території від вантажних транспортних одиниць. Для персоналу буде зручним доїзд до місця роботи, адже за 200 м знаходиться кінцева зупинка громадського транспорту. Недоліком є відсутність доступу до залізничної дороги.

Рис. 6.20. Географія розташування регіонального логістичного центру за проектом генерального плану розвитку міста

За планом розвитку міста зона вул. Московської Олімпіади повинна перетворитися в повноцінний промисловий район, а отже, з'являться потенційні клієнти цього центру. До 70% всієї території центру складатимуть складські площі, для обслуговування вантажів різного роду та походження. Решта 30% відведені під логістичне обслуговування. За проектом передбачено розташування приміщень для митних постів, відділень банків, страхових компаній, юридичних компаній, офісів, посередницьких структур, автопаркінгу, ремонтних майстерень, закладів харчування тощо. Функція складів полягатиме не лише в зберіганні товарів, а й в їх елементарній обробці (пакування та перепакування, фасування, укрупнення партій, комплектація).

Аналізуючи місце розташування регіонального логістичного центру у зазначеному районі, з урахуванням основних і додаткових чинників розміщення логістичного центру, можна відзначити такі його особливості: територіально логістичний центр розташовано на

шляху основних товаропотоків і на перетині основних транспортних шляхів України з Республікою Молдова та Румунією; розташування логістичного центру поблизу об'їзної дороги дозволить значною мірою мінімізувати транспортні витрати на доставку товарів не лише по Чернівецькій області, а й по всій Україні; високий рівень обслуговування споживачів регіонального логістичного центру на території Чернівців може бути досягнутий за рахунок оптимального розташування, скорочення часу виконання замовлень, рівня товарних запасів при коливаннях попиту у сезон та у міжсезоння й комплексу послуг, що будуть надаватись.

Чернівці є достатньо привабливим містом з погляду наявності кваліфікованих кадрів, рівня життя населення й заробітної плати. Вартість землі поблизу міста доволі висока, однак вона значно нижча від вартості землі у місті, природні умови сприятливі, система оподатковування перебуває в правовому полі України і залежить від остаточних характеристик логістичного центру, дозвіл екологічної служби також залежать від остаточних характеристик логістичного центру, але процес їхнього одержання менш проблемний, ніж у центрі міста, системи комунікацій та зв'язку розвинуті, конкурентів, що позиціонують надавані послуги як послуги логістичного центру регіонального рівня в зоні адміністративного та економічного впливу міста Чернівців немає.

Найбільш болючою проблемою для підприємницького сектора сьогодні, на нашу думку, є створення дієвої транспортно-комунікаційної інфраструктури задля забезпечення ефективної підприємницької діяльності жителів міста внаслідок розвитку та розширення Калинівського ринку, запуску великих торговельних центрів у периферійних міських районах. Можна зазначити що не зважаючи на фінансово-економічну кризу, процес консолідації цивілізованої роздрібної торгівлі не зупинився. Регіональна експансія торговельних мереж на м. Чернівці продовжиться, однак буде не настільки активною, як у минулі роки – компанії захочуть закріпитися у місті, що призведе до посилення конкурентної боротьби і пошуку нових методів боротьби за клієнта та відкриття нових методів активізації підприємницької діяльності міста. Серед таких методів можна зазначити цінову боротьбу, покращення рівня сервісного обслуговування та використання сучасних торговельно-технологічних систем для оптимізації підприємницької діяльності.

На нашу думку, формування в м. Чернівцях регіонального логістичного центру (РЛЦ) повинно відбуватися за умови

виконання декількох умов:

- проведення повноцінного логістичного аудиту м. Чернівців та Чернівецької область, об'єктивна оцінка попиту на логістичні послуги та розрахунок ефективності будівництва регіонального логістичного центру;
- оцінка можливості формування більш сучасної логістичної структури «логістичний парк», який поєднує, окрім мультимодального вантажного терміналу, ще й торговельно-розважальні, спортивно-оздоровчі, ділові, конгресні комплекси, адміністративні споруди, автосалони, експериментальні мілкосерійні виробництва тощо;
- врахування стратегічних напрямків розвитку великих підприємств м. Чернівців та Чернівецької області та прогнозу появи нових «гравців»;
- врахування стратегії розвитку та ступеня використання сучасних торговельно-технологічних систем для оптимізації поточної діяльності наявних торговельних мереж;
- врахування перспектив розвитку великого ритейлу в м. Чернівцях та ймовірності його розміщення на території області («Фуршет», «Амстор», «Фокстрот», «АТБ-маркет»);
- узгодження інфраструктури міста з будівництвом РЛЦ та поліпшення її якості;
- ув'язати розміщення логістичного центру з основними автомагістралями, логістичними точками (станціями, аеропортом, торговельними точками, промисловими підприємствами) та об'їзною дорогою;
- «персональний продаж» першими особами міста та області ідеї логістичного центру провідним закордонним вітчизняним компаніям, дистриб'юторам, лобіювання в органах державної влади;
- широкомасштабні анонси проекту, небюрократичний механізм виділення земельної ділянки, прозора процедура вибору проекту, управляючої та будівельної компанії тощо;
- стимулювання попиту на послуги логістичного терміналу та пропаганда аутсорсингу товарів серед місцевих виробників та продавців;
- формування спільної концепції реалізації проекту міськими районними та обласними органами самоврядування.

Таким чином, реалізація стратегічного напрямку розвитку м. Чернівців як великого транспортно-комунікаційного та

посередницького вузла є цілком ймовірною в силу сучасних тенденцій логістичного ринку, пов'язаних з його регіоналізацією, ініціативою міської ради щодо реалізації проекту, наявними вихідними логістичними елементами в інфраструктурі міста Чернівців.

6.4. Методика проведення окремих видів маркетингових досліджень у практиці муніципального управління

Кількісна та якісна інформація про споживача, його потреби, переваги, типи поведінки, профіль цільової аудиторії, які отримані в результаті маркетингових досліджень є базою для процесів маркетингового планування та формування програм муніципального маркетингу. Як зазначає Ф. Котлер[1006], така інформація може допомогти у визначенні характеристики муніципальних продуктів, програм та послуг, вирішити, які стимули та антистимули будуть найбільш переконливі, зробити вибір з декількох варіантів каналів розподілу послуг (режим роботи магазинів та розважальних закладів у місті), а також буде мати ключове значення при розробці комунікаційних програм, виборі носіїв інформації та медіа-каналів, розробці стратегії міського розвитку. У табл. 6.18 нами запропоновано короткий опис окремих видів маркетингових досліджень та наведені приклади їх використання в муніципальній практиці.

Нами було ініційовано та організовано проведення серії маркетингових досліджень у місті Чернівцях. Напрямки досліджень були визначені вибором пріоритетної моделі розвитку міста Чернівців, як «Клієнтоорієнтоване місто» та перспективної моделі «Комфортне місто». У п.5.5 було визначено ряд стратегічних напрямків розвитку міста Чернівців, які передбачають врахування, задоволення та розвиток потреб основних цільових аудиторій:

1) визначення сучасних критеріїв оцінки якості життя для удосконалення та модифікації традиційних та формування нових муніципальних продуктів → цільова аудиторія «населення», «молодь» (п. 6.2);
2) міський розвиток на основі економіки культури та знань, формування креативної економіки → цільова аудиторія «населення», «бізнес» та «інвестори»;
3) розвиток внутрішнього та зовнішнього подієвого туризму →

[1006] Котлер Ф., Ли Н. Маркетинг для государственных и общественных организаций / пер. с англ. под ред. С.Г.Божук. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.

цільова аудиторія «населення», «бізнес», «відвідувачі, туристи»;

4) розвиток регіональної логістичної системи м. Чернівців у транскордонній взаємодії України та Румунії → цільові аудиторії «підприємці» та «інвестори» (п. 6.4);
5) активізація політики просування міста → усі цільові аудиторії;
6) формування територіального бренду → усі цільові аудиторії.

Таблиця 6.18

Напрямки використання окремих видів маркетингових досліджень в практиці муніципального управління

Суть методу	Напрямок використання
1	2
Фокус-групи – метод представлення інформації про думки та відчуття, мотивації, установки, сприйняття та переваги	Методи та техніки фокус-груп дозволяють розробити рекомендації про можливі стратегії та ідеї для майбутніх дій. Наприклад, при виявленні бажання місцевих пенсіонерів освоїти комп'ютер, займатися в творчих групах, готовності стати волонтером для допомоги в школах.
Глибинне інтерв'ю – інтерв'ювання в конкретному місці, в конкретний час.	Використовується для вивчення звичок, сприйняття, переконання, мотивації та відношення городян, відвідувачів, інвесторів, підприємців, представників органів влади до конкретних міських проблем: стандартні глибинні інтерв'ю; експертні інтерв'ю; домашні візити; діади; тріади.
Спостереження – збір первинних даних у ході спостереження за діями цільових груп.	Спостереження за тим, які місця в місті є найбільш відвідуваними, які місця люди найбільше обирають для переходу через вулицю, які місця найбільше подобаються молодятам, які міські об'єкти найбільше фотографують, що роблять магазини з використаними пакувальними матеріалами тощо.
Етнографічне дослідження – збір даних на основі занурення в цільове середовище	Наприклад, проживання дослідника в секторі приватних будинків для того, щоб виявити проблеми вивозу сміття, відвідування міста в ролі туриста, здійснення підприємницької діяльності, торгівля на міському ринку тощо.
Проекційні методи спрямовані на виявлення і пояснення суб'єктивних причин поведінки споживачів.	Напрямки застосування проективних методик визначаються тим, що вони найбільш відповідають і дозволяють враховувати вікові особливості та індивідуальні можливості особистості. Чому люди романтичну подорож здійснюють саме в Париж, чому пенсіонери міста не займаються громадською та волонтерською діяльністю тощо.
Опитування – спосіб збору первинної інформації через з'ясування позицій людей, їх намірів та поглядів на підставі відповідей на заздалегідь поставлені питання.	Для збору інформації про те, які програми нового міського досудового центру могли б зацікавити городян. Які туристичні маршрути бажано відкрити. Як городяни та гості міста ставляться до міських свят, які переваги та недоліки вони можуть зазначити, що вплинуло б на активність їх відвідування тощо. Опитування на вокзалах, а в аеропортах дають можливість виявити демографічний та соціальний профілі відвідувачів міста, дослідити мету їх прибуття, виявити типи поведінки (розваги, «шоппінг», пізнання тощо). В США Центр контролю та профілактики захворювань використовує телефонне опитування для вивчення тенденцій стосовно збереження здоров'я, для оцінки фізичної активності городян. В інтерв'ю дозволяється опитувати керівників високого рангу – директорів, начальників відділів. У Бірменгемі (Великобританія) міська рада проводить щорічні дослідження громадської думки. Основні теми опитувань: загальне сприйняття жителями міста, поліпшується або погіршується імідж міста; використання послуг міської ради, їх важливість та якість; скільки людей контактує з радою і яким чином; які пріоритети громадян у витратах.
Онлайнові дослідження – опитування через Інтернет.	Дає можливість муніципалітету проводити опитування за допомогою e-meil, розміщувати питання на веб-сайтах міської ради, ставити запитання в чатах та на електронних дошках оголошень, вести електронні щоденники міста, обговорювати проблему на форумах, вести блоги (мера, депутатів міськради, відомих людей міста), проводити онлайнові співбесіди у фокус-групах, аналізувати відвідування веб-сайту міськради та веб-сайтів інших муніципальних проектів (ІТЦ), порівнювати їх з іншими.
Store Check. У дослівному	У муніципальній практиці Store Checking дозволяє описувати та

перекладі з англійської означає перевірка торгової точки.	класифікувати точки надання муніципальних послуг, фіксувати їх асортимент, типи. Активно використовують при аудиті туристично-інформаційних центрів, КЖРЕПу, приймальні керівників міста, абонентних відділів комунальних служб міста. тощо

Продовження табл.6.18

1	2
Mystery Shopper (таємний покупець) – використання спеціально підготовлених «покупців» для анонімної оцінки якості обслуговування споживачів, роботи персоналу, його чесності, перевірки виконання стандартів надання послуги.	Відвідування в ролі клієнта абонентного відділу водоканалу, виклик майстра ЖРЕПу, запис на прийом та прийом працівниками відділів та департаментів міської ради, відвідування міського туристично-інформаційного центру як турист, прогулянка з екскурсійною групою містом, реєстрація підприємницької діяльності в дозвільному офісі, замовлення послуги чи виклик майстра в КЖРЕП тощо. Є резервним джерелом інформації про те, що відбувається в місці надання муніципальної послуги та дозволяє стежити за якісними змінами в роботі співробітників. Результати реалізації Mystery Shopping можуть лежати в основі системи мотивації та стимулювання персоналу.
Експериментальні дослідження – виявлення причинно-наслідкових зв'язків для перевірки робочих гіпотез.	У процесі експерименту відбирають подібні групи об'єктів і на них здійснюють різноманітний вплив. Експериментатор зберігає контроль за зовнішніми змінними і в результаті перевіряє статистичне значення розходжень у реакціях групи. Приклад, цей підхід може допомогти службі прибирання міста вирішити, чи привело додаткове встановлення смітників до фактичного скорочення сміття на вулицях міста, фінансовому управлінню встановити чи дозволило встановлення додаткових платіжних терміналів скоротити заборгованість з оплати комунальних послуг, чи збільшили виручку підприємств громадського транспорту відкриття стаціонарних пунктів продажу квитків та проїзних.
Аудит веб-сайту.	Метою є виявлення сильних і слабких сторін Інтернет-проекту та розробка пропозицій щодо підвищення його ефективності. Комплексний аудит сайту передбачає збір необхідної інформації для ухвалення рішення про його корекцію, рекламу та просування. При проведенні аудиту необхідно здійснити аналіз всіх складових сайту: зручності користування, відповідність запитам цільової аудиторії, технічної надійності тощо. Структура включає: аудит оберненого зв'язку, аудит відвідувачів, пошуковий аудит сайту, технічний аудит сайту тощо. Важливою складовою є «usability» тестування – тестування зручності користування: коректне відображення сайту в різних браузерах при різних настройках екрану; швидкість доступу до сайту, швидкість завантаження окремих сторінок; зручність і повнота навігаційних елементів (меню); організація структури сайту, легкість переміщення між сторінкам; актуальність інформації, задоволення запитів цільової аудиторії; простота здійснення пошуку; можливість інтерактивного зв'язку.
Hool-test використовують для оцінки муніципального продукту цільовою аудиторії.	Перевірка відповідності потребам та сприйняттю цільових аудиторій ергономічних характеристик місць та умов надання муніципальних послуг, туристичних маршрутів, місць прибування та відправлення відвідувачів (вокзалів, аеропортів), зупинок міського транспорту тощо. Тестування комунікаційних звернень, соціальної реклами, концепції, дизайну, назв міських подій та програм (неймінг) тощо.
Home-test – тестування елементів муніципального продукту в умовах подібних до його реального використання.	Для тестування специфічних продуктів та зручності їх використання в домашніх умовах, група респондентів заповнює спеціальні анкети. Використовується для оцінки можливостей оплати за послуги на основі технологій Інтернет-банкінгу, зручності користування міським веб-сайтом, туристично-інформаційними сайтами, рівень доступу до електронного запису в черги, оцінка роботи електронної приймальні міського голови, бронювання та придбання квитків та абонементів тощо.
Benchmarking – стандарт для зіставлень.	Постійний та систематичний пошук кращої практики на основі порівняння діяльності міської ради конкретного міста з іншими містами, адаптації досвіду бізнес-структур, виявлення конкурентної позиції міста. Всесвітній банк здійснює оцінку ведення бізнесу різних країнах за методикою, яка включає часові та фінансові витрати, які необхідно здійснити для початку легальної діяльності. На основі цієї методики кожне місто може оцінити свою позицію стосовно створення умов для ведення бізнесу.
Маркетинговий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища міста.	Передбачає сукупність наступних процедур: оцінка потенціалу міста; аналіз і прогнозування попиту на складові муніципального продукту; аналіз каналів розподілу муніципального продукту; аналіз тарифної політики міста; аналіз асортиментних матриць; аналіз зацікавлених груп;

	аналіз організаційної структури; аналіз комплексу маркетингу; SWOT-аналіз; STEEP-аналіз, PEST, GAP тощо.

Опис проблеми. Прикордонне розміщення міста Чернівців дозволяє муніципалітету формувати додаткові конкурентні переваги, в основі яких не географічне поняття «близькість розміщення», а соціально-економічне «транскордонне співробітництво». Дефініції маркетингу взаємовідносин ще більше конкретизують цей напрямок – «довготривале взаємовигідне партнерство територій». Активним інструментом розвитку такого партнерства є подієвий маркетинг, метою якого є створення особливого міського продукту «подія» з метою задоволення інтересів усіх цільових груп – населення, підприємців, туристів, відвідувачів, інвесторів. При розробці рекомендацій за результатами дослідження потрібно особливу увагу звернути на молодіжну аудиторію сегментів «населення» та «відвідувачів», оскільки ця цільова група, за результатами попередніх досліджень (п. 6.2), складає основу наявних та потенційних споживачів муніципального продукту. І саме ця муніципальна цільова аудиторія є об'єктом конкурентної боротьби сучасного міста. На основі опису профілів молодіжних цільових аудиторій було виявлено, що найбільш дієвим засобом просування муніципального продукту є інструменти подієвого маркетингу. Метою створення події є отримання соціального, економічного, партнерського ефекту.

Для активізації розвитку подієвого маркетингу Чернівецькою міською радою подано проект «Розвиток мережі подієвого туризму на Буковині (Чернівецька область, Україна, Сучавський повіт, Румунія)» Спільної операційної програми «Румунія-Україна-Республіка Молдова», який буде реалізовано в рамках Європейського інструмента сусідства та партнерства (ENPI). Метою проекту є впровадження комплексу культурно-туристичних заходів щодо просування традиційного фольклору, національних костюмів, старовинних традицій у поєднанні з сучасними мистецькими подіям задля приваблення міжнародних туристів до транскордонного буковинського регіону.

З огляду на роль місцевих подій в отриманні містом соціальних, економічних, партнерських ефектів та їх значення у просуванні іміджу міста вивчення цієї проблематики є надзвичайно актуальним для міської громади, а результати дослідження можуть мати практичне значення і дати відповідні рекомендації для підвищення ефективності маркетингової політики муніципалітету.

У рамках цього проекту під керівництвом автора було

проведено серію маркетингових досліджень: «Роль місцевих свят та подій у формуванні позитивного іміджу міста Чернівців» (два дослідження), «Роль народних промислів та ремесел у формуванні іміджу міста Чернівців» (два дослідження), «Оцінка креативного потенціалу міста Чернівців», «Представлення міста Чернівців та його подій у мережі Інтернет» тощо.

Розглянемо методику проведення дослідження «Роль місцевих свят та подій у формування позитивного іміджу міста Чернівців».

Формулювання та обґрунтування проблеми: удосконалення та оновлення механізму організації міських свят, як засобу формування позитивного іміджу міста Чернівців.

Мета дослідження. Головною метою дослідження «Роль місцевих свят та подій у формуванні позитивного іміджу міста Чернівців» є збір, узагальнення, аналіз якісної та кількісної інформації стосовно організаційних, іміджевих та промоційних аспектів міських свят та подій, ставлення до них різних цільових аудиторій, визначення знакових свят та подій: оцінка, бачення, побажання, причини, результати. На основі отриманих даних будуть розроблені пропозиції щодо вдосконалення event-технологій муніципального маркетингу.

Завдання маркетингового дослідження:

- виявити активність городян різних сегментних груп у відвідуванні міських святкових заходів;
- вивчити соціально-демографічний профіль відвідувачів міських свят (вік, стать, сфера зайнятості, місце проживання, доходи);
- зібрати інформацію про оцінку муніципального продукту – святкові заходи;
- визначити головні, знакові міські свята та події;
- виявити причини відмови від відвідування міських свят;
- виявити та вивчити чинні канали комунікації та рівень ефективності комунікаційних засобів;
- дослідити комунікаційну ефективність сайтів міської адміністрації та туристично-інформаційних центрів міста;
- виявити активність городян у відвідуванні свят в інших населених пунктах та в інших країнах (дослідити, що їх туди приваблює, як вони дізнаються про заходи, що їм подобається);
- сформувати перелік проблем, які виникають під час проведення міських свят;

- дослідити можливі напрямки розширення тематики та форм міських свят;
- виявити роль міських свят у формуванні ціннісних орієнтирів городян;
- визначити основні форми комунікацій, які супроводжують організацію та проведення подій;
- вивчити форми участі городян у підготовці та проведенні міських свят та подій – волонтер, учасник, організатор;
- розробити рекомендації щодо удосконалення продуктової, комунікаційної та розподільчої складової комплексу подієвого маркетингу в м. Чернівцях.

Об'єктом дослідження є сукупність подій та заходів які використовують міські органи влади для просування міста та каналів комунікації, які використовують у процесі взаємодії між органами виконавчої влади, громадськістю та ЗМІ.

Предметом дослідження є стан та проблеми організації основних міських подій, ініційованих міськими органами управління, можливості залучення городян до підготовки та участі у міських святах та подіях (волонтер, учасник, організатор), напрямки удосконалення продуктової, комунікаційної та розподільчої складової комплексу подієвого маркетингу в м. Чернівцях.

Гіпотези дослідження:

- Жителі міста відчувають потребу у якісній організації проведення міських свят та подій.
- Жителів міста Чернівці та Чернівецької області приваблюють нові форми подій, яскраві та цікаві дійства.
- Головними причинами відмови від відвідування міського свята є особисті обставини, брак часу та грошей.
- Зростає роль Інтернету, мобільного маркетингу, соціальних мереж як засобу комунікації з цільовими аудиторіями.
- Ефективними комунікаційними засобами залишаються оголошення, афіші та білборди.
- Знижується роль місцевого телебачення як засобу комунікації та зростає значення радіостанцій.
- Визначними подіями жителі вважають День Міста. Петрівський ярмарок, Свято Перемоги, Новий рік.
- Серед внутрішньоподієвих заходів найбільш запитаними є паради, покази, конкурси та майстер-класи.
- Високий освітній, науковий та інтелектуальний потенціал жителів підвищує вимоги до змістовного наповнення та

інноваційності міських свят та подій.

Програма маркетингового дослідження – планування та збирання первинної інформації із визначенням: методів дослідження, знарядь дослідження, плану вибірки та способу зв'язків з аудиторією.

Збір даних. Польовий етап дослідження або збір даних у формі особистого інтерв'ю проводилося у липні 2011 р. (попереднє дослідження відбулося у березні 2011 р.). Особисте інтерв'ю (face-to-face) – між інтерв'юером та респондентом, в ході якого інтерв'юер заповнює анкету чи бланк інтерв'ю. У нашому випадку це була анкета формату А4, яка включала 10 запитань. Після опитування в програмі *Statistica* було сформовано макет бази даних, куди заносилися відповіді респондентів для подальшої систематизації та обробки.

Вибірка. Для цього дослідження була використана вибірка на основі квот (пропорційна вибірка) (табл. 6.19). Для визначення числових квот використовувалися дані про статево-вікову структуру населення області. Репрезентативність вибірки забезпечується дотриманням процедури випадкового відбору респондентів, а також додатковим квотуванням груп населення за статтю та віком.

Таблиця 6.19

Формування вибірки для маркетингового дослідження (разом у місті Чернівцях та Чернівецькій області)

Вікові групи	**Відсотки**		**Вибірка**		
	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Всього
До 18 років	46	54	50	60	110
18-24	47	53	52	60	112
25-34	47	53	66	74	140
35-44	47	53	69	78	147
45-55	47	53	56	63	119
56-65	47	53	43	48	91
старше 65	47	53	46	52	98
Всього	**47**	**53**	**382**	**435**	**817**

Генеральна сукупність склала 919 038 осіб, у тому числі жителів м. Чернівців та Чернівецької обл.[1007], оскільки респондентами та учасниками подій є жителі усієї області. У вибірковій сукупності представлені мешканці всіх районів міста

[1007] Статистичний щорічник Чернівецької області за 2010 рік. – Чернівці: Головне управління статистики у Чернівецькій обл., 2001. – 597 с.; Чернівці у цифрах. 2010. Статистичний збірник. Статистичний щорічник Чернівецької області за 2010 рік. – Чернівці: Головне управління статистики у Чернівецькій обл., 2001. – 150 с.

Чернівців, районних центрів та сіл області пропорційно їх долі до загальної сукупності Чернівецької області. Розмір вибірки склав 778 осіб з довірчою ймовірністю (точністю) 97% та довірчим інтервалом (погрішністю) 4%. Нами було підготовлено 817 (778+5% брак) анкет, у базу занесені дані 778 анкет.

Інструментом дослідження було анкетування (Додаток У). Форма запитань в анкеті була закритою (містила відповіді на поставлені запитання та) відкритою (надавалась можливість висловити власну думку щодо конкретного запитання):

1. Які міські святкові заходи Ви відвідували протягом року в ролі гостя?
2. Чи починаєте Ви краще розуміти наше місто та цінити його після відвідання святкових заходів?
3. Дайте оцінку святковим заходам, що проходять в місті Чернівцях.
4. З яких джерел інформації Ви дізнаєтесь про проведення святкових заходів у нашому місті?
5. Що є найбільшими проблемами в організації міських свят?
6. Чому Ви відмовляєтеся від відвідування міських свят?
7. Яка тематика міських свят Вас найбільше цікавить?
8. Які із запропонованих нижче заходів були б для Вас цікавими в рамках Петрівського ярмарку?
9. Які із запропонованих нижче заходів були б для Вас цікавими у святкуванні Дня міста у 2011 р.?

Додаткові параметри вибірки, необхідні для опису профілю респондент також внесені у анкету: локальний, соціальний статус та функціональна група, до якої відносить себе людина. Інтерв'юером ставитися запитання респондентам відносно того, чи вони можуть виокремити Чернівці серед інших міст, можливі побажання щодо покращення проведених дійств у місті, можливості та бажання брати участь у підготовці та проведенні свят.

Анкетування проводилося на всіх центральних вулицях міста, в усіх районах міста, в місцях скупчення людей (театр, площі, торгівельні майданчики та супермаркети). Обиралися особи, не зайняті в той час, які відпочивали, когось/щось чекали, і тоді з'являлась можливість отримати відповіді на всі запитання анкети чесно та достовірно. Опитування відвідувачів та продавців Петрівського ярмарку (проводиться щороку у липні) дало можливість розширити картину розуміння та ставлення людей до цього ярмарку, а свіжі людські емоції підвищували креативну

складову результатів.

Анкетування проводилось близько 28 днів, кожний день збиралось 28-30 анкет.

Аналіз та інтерпретація зібраних даних. За результатами опитування мешканців та відвідувачів міста Чернівців, можна зробити висновок, що найбільшою популярністю користуються такі міські свята та події: День міста (17,90%), Петрівський ярмарок (16,21%), Новорічні гуляння біля ялинки (9,81%), День Перемоги (8%), День молоді (6,48). Усі інші event-заходи відвідують від 2 % до 5 % (рис. 6.21).

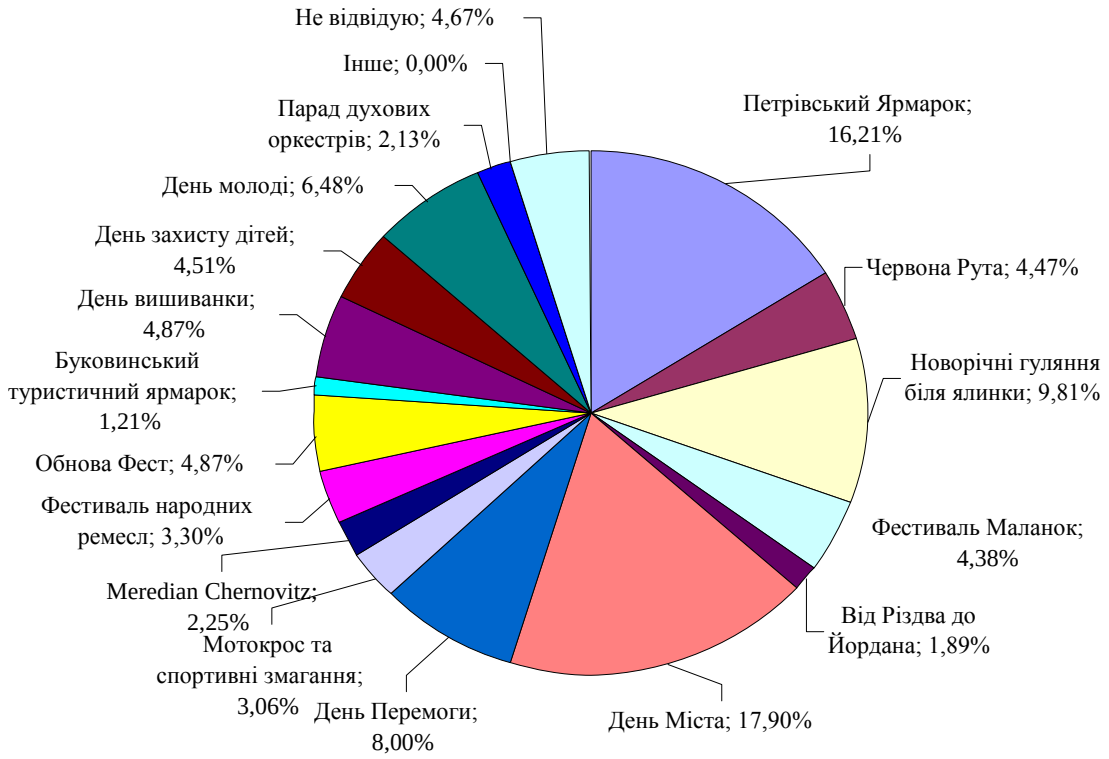


Рис. 6.21. Популярність міський свят

У число найменш відвідуваних потрапив Буковинський туристичний ярмарок (1,21%), що зумовлено, на наш погляд, невдалим часом його проведення – червень, коли закінчився термін раннього пільгового продажу турів і люди вже здійснили вибір місця відпустки.

Достатнім потенціалом володіє така подія, як поетичний Фестиваль «Meredian Chernovitz», який завдяки агресивній промоційній компанії став більш відомим, і в особистому інтерв'ю респонденти говорили про намір його відвідати восени.

Унікальними ідентифікаційними можливостями володіє свято Маланки, яке проводиться тільки на Буковині і за умови якісної

підготовки та активної комунікаційної компанії може стати знаковим фольклорним святом, яке демонструє мультикультурність, етнічну мозаїчність Буковини, толерантне (справжнє, не показове) ставлення до усіх культур.

На запитання: «Чи починаєте Ви краще розуміти наше місто та цінити його після відвідання святкових заходів?» були отримані наступні відповіді: 67,87 % людей починають краще розуміти і цінити наше місто, а 36,13 % опитаних не поділяють цієї думки.

Оцінка святкових заходів розподілилася наступним чином: найвищу оцінку «дуже добре» отримали лише Meridian Chernovitz і Фестиваль Маланки; усі інші свята, окрім Новорічних гулянь біля Ялинки, отримали здебільшого оцінку «добре» – Петрівський ярмарок (53,94%), День міста (51,1%); Новорічні гуляння біля ялинки переважно отримали оцінки «задовільно» (38%), що свідчить про необхідність удосконалення організації проведення цього свята.

50% опитаних не можуть ніяк оцінити якість проведення Буковинського туристичного ярмарку та фестиваль «Червона рута», що свідчить про низький рівень відвідування та низький комунікаційний ефект. Низьким ступенем ідентифікації характеризується також День захисту дітей (27,56%) та поетичні фестивалі «Meridian Chernovitz» (36,19%), «Обнова Фест» (20,5%). Частково це пояснюється вузькою цільовою орієнтацією цих заходів.

Практично усі респонденти були учасниками святкування Дня міста та Петрівського ярмарку, що засвідчує високу популярність та знаковість цих заходів. Такий результат покладає на організаторів високу відповідальність та узгодженість дій, адже саме ці події є ідентифікаторами іміджу міста.

Сьогодні проведенням обох свят займаються організаційні комітети, які утворюються за декілька місяців до події, а згідно з процедурою event-маркетингу підготовка нового циклу конкретної міської події розпочинається в день закінчення попередньої і розпочинається вона з проведення маркетингового дослідження. Програма розвитку подієвого маркетингу в місті повинна базуватися на розуміння того, що будь-яка подія в місті є інвестиційним проектом і є одним з напрямків міської інвестиційної політики. Не потрібно перекладати реалізацію цього напрямку на громадські організаційні комітети, а необхідно створити або міський Евент-центр або окремий сектор у майбутньому Відділі

маркетингу міської ради міста Чернівців, у функції якого буде входити: проведення ярмарок, виставок, фестивалів, презентацій та інших заходів з просування міста.

Достатньо важливим завданням було виявлення джерел інформації, з яких респонденти дізнаються про проведення святкових заходів у місті (рис. 6.22). Основним джерелом інформації про міські заходи є інформація від друзів (20,02 %). Значну частину інформації про місто респонденти отримують з газет (17,82 %), оголошень, афіш, білбордів (16,46 %), місцевого телебачення (13,52 %), радіо (12,78 %), Інтернету (9,28 %).

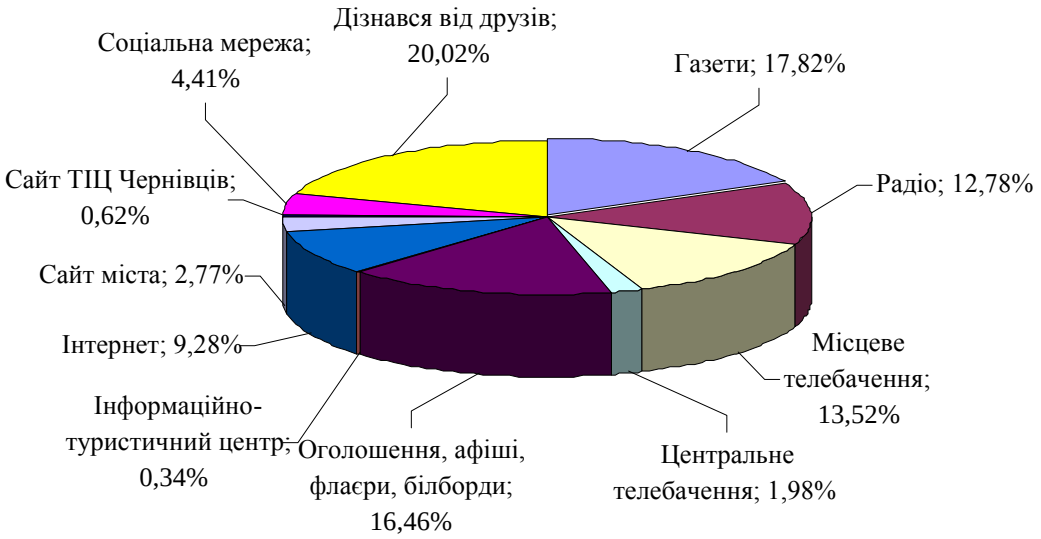


Рис. 6.22. Джерела інформації з яких опитувані дізнаються про міські заходи

Необхідно зазначити, що організатори подій недостатньо використовують соціальні мережі та Інтернет для розповсюдження інформації та встановлення оберненого зв'язку з цільовими аудиторіями. Гіпотеза про низький комунікаційний ефект місцевого телебачення не отримала підтвердження. Сайт туристично-інформаційного центру Чернівців та сайт міста не є достатньо популярними як джерело інформації. Як джерело інформації їх використовують відповідно 0,62% та 2,77% респондентів.

Значну комунікаційну функцію виконують візуальні друковані засоби (афіші, оголошення, білборди, буклети тощо) (16,46%), що підвищує вимоги до їх дизайну та інформаційного наповнення (як правило, працівники міської ради та організатори подій впевнені у своїх здібностях підготувати візуальну рекламу, в той час як маркетологи, зазвичай, передають цю функцію дизайнерам та кріейтерам).

На основі перехресного аналізу даних дослідження за функціональним та локальним статусом респондентів можна зробити висновок, що для студентів основним джерелом інформації є Інтернет, соціальні мережі та друзі, для найманих працівників та службовців – сайт міста та туристично-інформаційного центру, інформація друзів, газети, центральне телебачення, для бізнесменів – радіо, газети, телебачення, для пенсіонерів – газети та місцеве телебачення, для домогосподарок – журнали, газети, телебачення.

Окрема група запитань анкети стосувалася проблем організації міських свят та причин відмови респондентів від їх відвідування. В переліку причин відмови на першому місці особисті причини, пов'язані з браком часу або відсутністю коштів (43,89%), одноманітністю заходів (15,27%), відсутністю інформації про проведення міських свят (13,6%). 10,4% респондентів вказали на низький освітній та пізнавальний рівень свят, 12,6% тих, хто не цікавиться такою формою проведення вільного часу, формують вимоги до оновлення подієвого календаря міста (рис. 6.23).

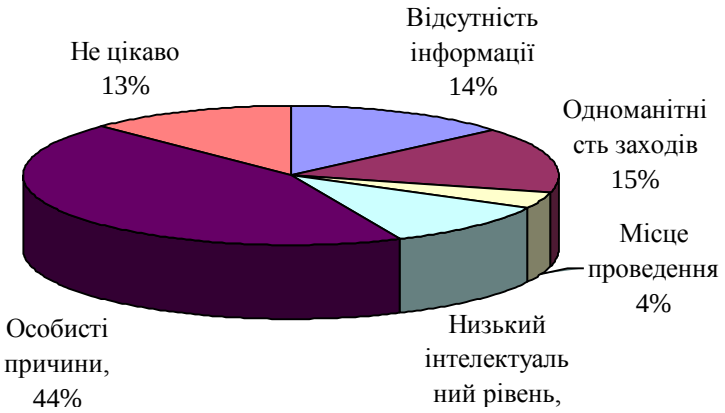


Рис. 6.23. Основні причини відмови від відвідування міських свят та подій

Отримані результати стосовно переважання особистих причин відмови від відвідування свят окреслюють напрямки майбутніх маркетингових досліджень, структури цих причин.

Досліджувалися також проблеми проведення окремих подій за наступними напрямками: інформаційне забезпечення події, наявність та стан закладів гігієни, організація харчування, пересування, відпочинку, безпеки. Найбільшою проблемою Дня Міста є гігієна та організація пересування містом під час його проведення. Подієва логістика є новим напрямком event-маркетингу, який застосовують при плануванні та організації великомасштабних заходів. Саме цей інструмент потрібно

застосувати при виборі місця проведення та організації наступного Петрівського ярмарку, адже 47,6% респондентів вказали на основну проблему події – пересування.

Основними проблеми Новорічних гулянь біля ялинки є гігієна та безпека. Остання зумовлена низьким рівнем культури користування піротехнічними засобами та високою концентрацією осіб, які вживають алкогольні напої. Як маркетингові інструменти вирішення проблеми можна запропонувати: проведення спеціального конкурсу соціальної реклами серед школярів, студентів; пропаганда культури вживання легких новорічних напоїв – глінтвейну, медовухи, чаю, кави; збільшення сімейних новорічних заходів тощо.

Низька комунікаційна активність є основною проблемою поетичного фестивалю «Meredian Chernovitz» (72,04%), фестивалю «Червона рута» (57,14%), Буковинського туристичного ярмарку (85,45%) та фестивалю Маланок (47%). Усі інші заходи також мають певні проблеми з комунікаціями, що актуалізує необхідність подієвого сайту міста з пошуковою системою «Календар міських подій». Організатори поетичного фестивалю «Meredian Chernovitz», використавши інформацію обох наших досліджень, спроектували достатньо грамотну комунікаційну політику при проведенні фестивалю восени 2011 р.

Найбільшою популярністю серед респондентів користуються міські свята наступного спрямування: розважального (16,13 %), пізнавального (13,57 %), мистецького (13%) (рис. 6.24).

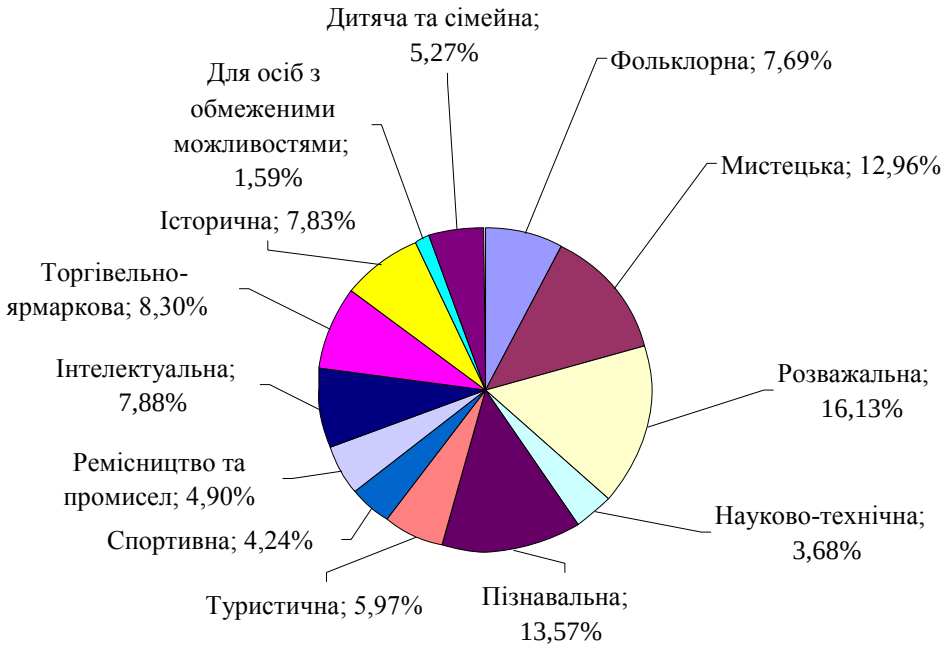


Рис. 6.24. Тематики проведення міських свят

Найменш цікавими є свята для людей з обмеженими можливостями та науково технічні дійства (3,68 %), хоча це швидше проблема їх відсутності, а не змісту.

Інша група запитань стосувалася внутрішньоподієвих заходів у рамках Петрівського ярмарку та Дня міста. Достатньо репрезентативним є результати оцінка заходів Петрівського ярмарку та їх майбутнього розвитку, оскільки під час його проведення було заповнено близько 100 анкет. Респонденти могли порівняти ярмаркові заходи цього року та висловити свої побажання. Практично усі запропоновані заходи були позитивно оцінені респондентами, що свідчить про різнобічний розвиток городян. Цікавими на Петрівському ярмарку залишаються конкурси професійної майстерності (10,4 %), майстер-класи народних майстрів (новація 2011 р.), фестивалі пива, шашлику (9,46%), ярмарок ремесел (9,0%) (рис. 6.25).

Рис. 6.25. Рейтинг заходів у рамках Петрівського ярмарку

Молодь проявляє достатньо високий інтерес до виставок майстер-класів сучасного та молодіжного мистецтва, дизайнерів. Городяни готові взяти участь у фотовиставках, виставках тварин, презентувати свої приватні колекції. Так само активно респонденти висловлювали своє бажання до оновлення заходів, які проводяться в рамках Дня міста. Серед запропонованого переліку варіантів можливих заходів найбільшу підтримку отримали: фестиваль вуличних театрів (7,57%), ярмарок «Чернівецький сувенір» (5,76%),

«Фестиваль класичної та джазової музики» (4,96%), спортивно-розважальне свято (4,96%), Відкритий фестиваль молодіжних культур (4,42%). Про рівень громадської свідомості буковинців свідчить високий рейтинг доброчинних акцій для соціально незахищених верств населення (9%). Не залишилися поза увагою події для сімей, квест, турніри, змагання, форуми тощо.

Крім того, було сформовано перший варіант соціального профілю відвідувачів міських свят та подій, який в подальших дослідженнях буде уточнюватися: найманий працівник – 24%, студент, учень – 22%, пенсіонер – 18%, власник бізнесу – 12%, службовець – 8%, домогосподарка – 8%, тимчасово непрацюючий – 5%, селяни – 3%., інші – 2 %. Сформовано також перший варіант функціонального профілю відвідувачів міських свят та подій, який також надалі буде уточнюватися: жінки – 28.84%, студенти та молодь – 20.07 %, власники автомобілів – 12,%, любителі тварин – 12,4%, садівники та городники – 6,8%, учасники творчих колективів – 4,06%, спортсмени – 4,17%, ветерани – 3,51%, члени релігійних організацій – 2,63, інваліди – 2,19. Найменше опитуваних ідентифікують себе як членів політичних партій (0,99 %) та громадських організацій (1,97 %).

Додатковим наробком проведеного маркетингового дослідження є формування бази даних: 43% респондентів залишили свої координати для залучення їх до організації та проведення міських подій як волонтерів, учасників, організаторів. Тому важливим кроком для вдосконалення організації міських свят можна вважати співпрацю з жителями, підприємцями, приватними організаторами, людьми, які бажають цим займатись безкоштовно (для задоволення та самореалізації) або просто бізнесменами, які хотіли б зробити щось для свого міста, покращити свій імідж, реалізувати піар-акцію. Останнє є цілком логічним, адже кожна цільова аудиторія міста повинна мати свою подію, свій захід, своє свято, які спрямовані на задоволення їх соціальних потреб, у тому числі на формування відчуття приналежності до конкретного міста.

Таким чином, маркетингові дослідження забезпечують муніципалітет інформаційним зв’язком з усіма цільовими аудиторіями, допомагають оцінити задоволеність міськими програмами та послугами, виявити причини, перепони та стимули до зміни поведінки споживачів, об’єктивно оцінити свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього середовища, ефективно сформувати напрямки стратегічного розвитку міста та запропоновувати адекватний комплекс муніципального маркетингу.

ПІСЛЯМОВА

Проведені дослідження проблеми формування системи муніципального маркетингу для забезпечення соціально-економічного розвитку міста, які знайшли своє відображення у запропонованій монографії, підтверджують актуальність обраної тематики. Як зазначає німецький економіст Еріх Меркле: «Держава на основі маркетингу є альтернативою державі на основі влади. У такій державі маркетинг повинен піклуватися про те, щоб держава та її інститути усвідомлювали необхідність виконання своїх завдань, спрямованих на службу людині, щоб пропозиція товарів визначалася потребами населення. Таким чином, держава вносить свій внесок в демократизацію суспільства»[1008].

Місту використання маркетингових підходів дає можливість: сформувати додаткові ресурси для його функціонування та привернення уваги усіх зацікавлених сторін; спрямовувати діяльність муніципальних органів влади на задоволення потреб зовнішніх та внутрішніх суб'єктів для підвищення інвестиційної привабливості міста; задовольнити потреби муніципальних цільових аудиторій шляхом формування довготривалих конкурентних переваг і визначення пріоритетних напрямків розвитку міста; впровадити принципи соціальної, екологічної та економічної відповідальності муніципальних суб'єктів та забезпечити сталий соціально-економічний розвиток міста; сформувати, підтримувати та розвивати взаємовигідні довготривалі відносини із учасниками процесу взаємодії, метою якої є створення нових цінностей, що спрямовані на забезпечення сталого розвитку міста. Крім того, маркетингові технології формують наукові та прикладні основи для розробки стратегій розвитку міста, змінюють стереотипи мислення державних службовців у напрямку пріоритетності забезпечення потреб громадян, підприємств та організацій міста, дозволяють гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зменшують невизначеність при ухваленні управлінських рішень, поліпшують якість муніципального управління, формують новий тип управління та організаційної культури в органах місцевої влади у бік партнерства та взаємодії з місцевою громадою та підприємницьким сектором.

Таким чином, система муніципального маркетингу дозволяє сформувати унікальні властивості міста як місця проживання, ведення бізнесу, інвестицій та відвідування.

[1008] Marketing Enziclopedie. - Verlag Moderne Industrie, 1974, Bd. 2

ДОДАТКИ

Додаток А

Нормативні акти та документи, які використовують при виконанні процесів у Чернівецькій міській раді відповідно до «Системи управління якістю ДСТУ ISO 9001-2009»

Тип документа	Рівень затвердження	Місце доступу до документа о
Процес «Міжнародне співробітництво та координація діяльності об'єднань громадян»		
Конституція України	ВРУ	www.rada. gov.ua
Закони України		
Про місцеве самоврядування в Україні	ВРУ	www.rada. gov.ua
Про транскордонне співробітництво	ВРУ	www.rada.gov.ua
Про об'єднання громадян	ВРУ	www.rada.gov.ua
Про політичні партії в Україні	ВРУ	www.rada.gov.ua
Про свободу совісті та релігійні організації	ВРУ	www.rada.gov.ua
Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту	ВРУ	www.rada.gov.ua
Про благодійництво та благодійні організації	ВРУ	www.rada.gov.ua
Про ратифікацію Європейської хартії регіональних мов або мов меншин	ВРУ	www.rada.gov.ua
Про доступ до публічної інформації	ВРУ	www.rada.gov.ua
Постанови КМУ		
Про затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2007-2010 рр.	КМУ	www.rada.gov.ua
Про затвердження Примірної інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади	КМУ	www.rada.gov.ua
Про затвердження Інструкції з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, в засобах масової інформації	КМУ	www.rada.gov.ua
Укази президента		
Про Концепцію державної регіональної політики	Указ Президента	www.rada.gov.ua
Місцеві нормативні акти		
Регламент Чернівецької міської	Міська рада	http://www.chernivtsy.eu/ portal/
Регламент роботи виконавчого комітету Чернівецької міської ради	Виконавчий комітет міської рада	http://www.chernivtsy.eu/ portal/
Положення про відділ	Загальний відділ	http://www.chernivtsy.eu/
Посадові інструкції головного спеціаліста відділу		
Процес «Супроводження веб-сайтів та надання інформації з них»		
Конституція України	ВРУ	www.rada. gov.ua
Закони України		
Про інформацію	ВРУ	www.rada.gov.ua
Про звернення громадян	ВРУ	www.rada.gov.ua
Про місцеве самоврядування в Україні	ВРУ	www.rada. gov.ua
Про доступ до публічної інформації	ВРУ	www.rada.gov.ua
Місцеві нормативні акти		
Регламент Чернівецької міської Ради	Міська рада	http://www.chernivtsy.eu/ portal/
Регламент роботи виконавчого комітету Чернівецької міської ради	Виконавчий комітет міської рада	http://www.chernivtsy.eu/ portal/
Посадова інструкція заступника начальника, головного спеціаліста відділу	Начальник відділу	http://www.chernivtsy.eu/ portal/
Положення про відділ	Загальний відділ	http://www.chernivtsy.eu/

Джерело: складено автором на основі даних міського порталу: http://chernivtsy.eu/portal/iso.html/

Додаток Б

Зовнішні джерела інформації в муніципальному маркетингу

Джерело	Ресурс / Інтернет-адреса
1	2
1. Друковані видання установ, що містять офіційну інформацію.	
Національні статистичні видання	«Україна в цифрах», «Статистичний щорічник України», «Регіони України», буклет «Україна», журнал «Статистика України»,
Спеціалізовані видання Державного комітету статистики України.	«Національні рахунки України», «Індекси споживчих цін», «Зовнішня торгівля України», «Співробітництво між Україною та країнами ЄС», «Міжгалузева статистика підприємств», ««Житлове будівництво в Україні», «Сільське господарство України», «Довкілля України», «Транспорт і зв'язок України», «Зовнішня торгівля України товарами та послугами». «Роздрібна торгівля України», «Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств», «Населення України», «Праця України», «Діти, жінки та сім'я в Україні», «Витрати і ресурси домогосподарств України».
Оперативна інформація.	Експрес-випуск
Видання місцевих установ статистики.	Бюлетені, довідники, експрес-доповіді
Видання міністерств, комісій Верховної ради, служб, відомств.	«Україна: факти і цифри», «Молодь України», «Офіційний вісник України», «Відомості Верховної ради», «Зібрання постанов уряду України», «Вісник податкової служби України», «Бюлетень нормативних актів « тощо
2. Друковані видання міжнародних організацій.	Посібники, методичні рекомендації, збірники практик, аналітика, досвід, дайджести, звіти про результати програм, проекти, інформація про конкурси, стажування тощо.
3. Друковані видання неурядових організацій.	Посібники, методичні рекомендації, збірники практик, аналітика, досвід, дайджести, звіти про результати програм, проекти, інформація про конкурси, стажування тощо.
4. Комерційні спеціалізовані видання	Прес-блоки «Український путівник ділової інформації», універсальні видання про підприємства, їх продукцію та послуги, (Діловий світ України), «Діловий світ Києва», довідники (Золоті сторінки Буковини), дайджести, огляди, результати досліджень тощо.
5. Періодичні видання.	Універсальні, спеціалізовані, профільні газети, журнали, бюлетені, літописи
6. Періодичні видання різних організацій.	Торгово-промислової палати України, торгівельних представництв іноземних країн, бірж, інформаційних агентств, науково-дослідних інститутів (УкрНДІ маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності, УкрІНТЕЛ).
7. Книги, словники, енциклопедії.	
8. Інтернет (пошукові системи. Інформаційні агрегатори).	Всемовні: Yandex, Rambler, Google, AltaVista, Bing, Inktomi, Alltheweb, Yahoo, Мета и каталоги. Англомовні та міжнародні: AskJeeves. Російськомовні з індексуванням та пошуком тексту багатьма мовами – українською, білоруською, англійською, татарською тощо: Yandex (48,1 %), Mail.ru (5,9 %), Rambler (1,2 %), Nigma (0,3 %). Українська пошукова система «Мета»
8.1. Сайти органів влади України.	
Державного комітету статистики України.	http://www.ukrstat.gov.ua
Верховної ради України.	http://portal.rada.gov.ua/
Президента України.	http://www.president.gov.ua/
Кабінету міністрів України.	http://www.kmu.gov.ua/control/
РНБО.	http://www.rainbow.gov.ua/
Національний банк України.	http://www.bank.gov.ua/
Сайти ДПА.	
Сайти обласних рад.	
Сайти міських рад.	
Державний фонд сприяння місце-вому самоврядуванню в Україні.	http://www.municipal.gov.ua/
ІІАС «Громадянське суспільство і влада».	http://civic.kmu.gov.ua/civic/control/uk/index

Продовження Додатку Б

1	2
8.2. Сайти міжнародних організацій.	http://www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/kat_u/publ3_u.htm
8.3. Сайти неурядових організацій.	
Асоціації міст України.	http://www.auc.org.ua/
Україно-німецького форуму.	http://unf.org.ua/ua/cms/partners/AUC
Міжнародний фонд «Відродження».	http://www.irf.ua/
Торгово-промислова палата України.	
8.4. Сайти ЗМІ.	
8.5. Сайти організацій, підприємств, компаній, установ.	
8.6. Соціальні мережі	MySpace, Facebook, Vkontakte, Odnoklassniki
8.7. Блоги.	Blogger, LiveJournal
8.8. Мікроблоги.	Twitter тощо
8.9. Агрегації соціальних мереж.	NutshellMail, FriendFeed;
8.10. Соціальні новинники.	Reddit, NowPublic, Digg, Mixx
8.11. Соціальні закладки	Social tagging: Google Reader, CiteULike, StumbleUpon
8.12. Відео спільноти та інші сайти.	сайти-відгуки, рецензії, opinion-сайти: epinions, Yelp, Yahoo! Answers, Google; сайти-обмінники: Picasa, YouTube та ін.; комунікатори: Skype, ICQ, Stickam.
9. Телебачення та радіо.	Центральні та місцеві теле- та радіокомпанії. Корпоративне радіо та телебачення.
10. Електронні засоби інформації.	e-mail, чати, форуми, соціальні мережі, інтернет-конференції, блоги (інтернет-журнал подій, інтернет-щоденник,)
11. Реальні бібліотеки, архіви, музеї.	НБУ імені В.І.Вернадського, Парламентська бібліотека, обласні та міські бібліотеки
12. Віртуальні бібліотеки.	Світова цифрова бібліотека (http://wdl.org/ru/), вільна енциклопедія «Вікіпедія» (http://ru.wikipedia.org/),
14. Бази даних.	1) з оперативним оновленням; 2) без оперативного оновлення (диски); 3) BBS
15. Виставки, презентації, конгреси, тренінги, ярмарки.	Програми, збірники тез та статей,

Додаток В

Моделі психографічного аналізу і можливість їх застосування при муніципальному сегментуванні

Назва психографічної моделі	Автори	Загальний опис національної практики
VALS 1 (Value and lifestyle)	Компанія SRI International (Simmons Market Research Bureau, Mediamark Research International Inc.,) 1978 р.	Модель базується на вивченні способу життя людини, відображенні його внутрішніх цінностей і ставлення до життя. Дана типологія розділяє населення США на чотири групи споживачів: 1. Споживачі, якими керують потреби. Вони витрачають гроші у зв'язку зі своїми потребами, а не уподобаннями. Це найбідніші верстви населення, без освіти. 2. Споживачі, якими керують зовнішні чинники. Здійснюючи покупки, ці люди дбають про те, що подумають про це інші. 3. Споживачі, якими керують внутрішні чинники. Для них насамперед важливі власні потреби і бажання. 4. «Інтегровані». Ці споживачі складають найменш чисельну групу. Вони представляють індивідуалів, які поєднують в собі кращі якості двох попередніх груп. Хоча їх число невелике, дана група може відігравати важливу роль в якості законодавців мод, груп, через які проходять всі успішні ідеї і товари. Цей сегмент швидко зростає. Перераховані основні групи поділяються на дев'ять типів: «Виживаючі» – Survivors, «Терплячі» – Sustainers, «Переконані» – Belongers, «Наслідувачі» – Emulators, «Успішні»–Achievers, «Індивідуалісти» – I-Am-Me, «Експериментатори» – Experiential, «Соціально стурбовані» – Societally Conscious, «Інтегровані» – Integrated
VALS 2	Компанія SRI International (Simmons Market Research Bureau, Mediamark Research International Inc.,) 1989 р	Суть моделі полягає в тому, що згідно з відповідями на запитання анкети про думки респондентів, населення США поділяють на 3 загальні споживчі групи, а потім на 8 типів. Споживчі групи утворюються залежно від орієнтації людини на принцип, статус або дію. 1. Споживачі орієнтовані на принцип при виборі визначених товарів і ґрунтуються на особистих переконаннях, а не на думках інших. 2. Споживачі орієнтовані на статус, їм важливе схвалення інших людей. 3. Споживачі орієнтовані на дію, які керуються бажанням соціальної та фізичної активності, різноманітністю і відчуттям ризику. Крім орієнтації споживачі відрізняються і наявністю (рівнем) ресурсів. Ресурси – це психологічні, фізичні, соціально-економічні чинники, які впливають на вибір та прийняття рішення про купівлю кожного споживача (людини). Зокрема, це такі фактори як освіта, дохід, впевненість в собі, розумові здібності, купівельна активність. - Такі, що реалізують (Actualizers) – це успішні, з гарним смаком, активні, люди, що не бояться брати на себе відповідальність, з високим почуттям власної гідності. Вони зацікавлені у власному зростанні та розвитку. Власний імідж для них дуже важливий, але не як доказ або свідоцтво їх положення і влади, а як вираження власного смаку, незалежності та характеру. Це найчастіше лідери в бізнесі, вони займають певні посади в уряді. У них широке коло інтересів, вони турбуються про соціальні проблеми, легко сприймають зміни. Їх покупки говорять про витончений смак і тяжінні до дорогих продуктів вищої якості, призначеним певній споживчій групі. - Такі, що здійснюють / виконують (Fufilleds). Це люди в зрілому віці, забезпечені і задоволені життям, люблять проводити час у роздумах і споглядданні. Здебільше це добре освічені люди, можливо недавно вийшли на пенсію. Вони стежать за подіями в країні і в світі, використовують можливість розширити свій кругозір. Задоволені своєю кар'єрою, сім'єю, своє дозвілля проводять удома. Їх смаки консервативні, в товарі цінують міцність, функціональність і цінність. - Такі, що процвітають (Achivers). Це люди, що роблять кар'єру, головне для них – робота. Вони підтримують думку більшості, віддають перевагу стабільності. Робота забезпечує їм відчуття «потрібності», матеріальної забезпеченості та престижу. Вони сконцентровані на родині, кар'єрі і церкві. У політиці вони дотримуються консервативних поглядів (консерватори). Імідж для них також важливий. Вибирають престижний товар, який нагадує колегам про успіхи власника. - Такі, що ризикують (Experiencers). Молоді, сповнені ентузіазму, імпульсивні. Вони шукають різноманітності і вражень. Вони знаходяться в процесі формування цінностей і моделей поведінки.

Назва психографічної моделі	Автори	Загальний опис національної практики
		Швидко загоряються новими можливостями, але також швидко і холонуть. У цей період життя не цікавляться політикою, і не мають сталих поглядів. Більшу частину доходів спрямовують на покупку одягу, відвідування ресторанів, кінотеатрів. - Переконані (Believers). Консерватори, віддані традиціям, нічим не примітні. У них чіткі, конкретні, непохитні переконання засновані на традиціях, основних цінностях: сім'я, церква, суспільство, нація. Велику частину часу проводять удома, в сім'ї, є членами релігійних або благодійних організацій. Віддають перевагу знайомим товарам і маркам. - Такі, що намагаються (Strivers). Невпевнені в собі, відчувають незахищеність, шукають схвалення своїм діям, їх можливості обмежені. Гроші для них означають успіх, тому що їх завжди не вистачає. Часто відчувають почуття, що життя до них несправедливе. Воліють купувати стильні товари, які купуються людьми з більшим матеріальними достатками. - Практики (Makers). Практичні, самодостатні, традиційні, орієнтовані на сім'ю. У політиці також дотримуються консервативних поглядів. Купують тільки те, що може мати практичну чи функціональну цінність (інструменти, рибальські приналежності і т.д.) - Такі, що долають труднощі (Strugglers). Люди у віці з обмеженими можливостями, які потребують додаткового зовнішнього піклування. Дбають про своє здоров'я, часто пасивні. Це обережні покупці, які віддають перевагу улюбленій марці.
і VALS	Компанія SRI International (Simmons Market Research Bureau, Mediamark Research International Inc.,) 1997 р	Методика була розроблена SRI International. для того, щоб підвищити ефективність і якість «online-середовища» для користувачів і допомогти провайдерам. Виділена характеристика психографічних типів користувачів Інтернет: - Гуру (Wizard) – це користувачі, які є достаньмо активними та володіють професійними навичками в області Internet. Комп'ютери – ключовий момент їх стилю життя і знання технології роблять їх видатними особистостями. Більше ніж 80% Гуру користуються Internet більше трьох років. Хоча Гуру активно знайомляться в Інтернеті, більшість контактів залишаються лише віртуальними. Гуру не шукають друзів (людей) спеціально, в традиційному розумінні. Майже всі Гуру – це чоловіки, причому відносно молоді, їм менше 30 років. Незважаючи на свій вік, більшість працюють менеджерами середньої ланки, консультантами, аналітиками, і тому їхній дохід не дуже високий. Wizard – це цільова група для спеціалізованої технічної інформації, тестування бета-версій програмних продуктів, конференцій з комп'ютерів і програмного забезпечення. Їм подобаються програми з великою кількістю можливостей. - Піонери (Pioneers) – користувачі такого типу становлять приблизно 10% від опитаних. Загалом позитивно налаштований і активний сегмент користувачів. Вони проводять багато часу в Інтернеті. Більшість «піонерів» відчувають себе впевнено і в технічному аспекті Інтернет. В цілому вони відчувають свою перевагу над іншими користувачами Інтернет. Як і Surfers (Мандрівники), вони захоплені Інтернетом помірно. Розглядаючи дану групу, можна відзначити, що в більшості це чоловіки різного віку і з низьким доходом. Піонери (Pioneers) включають в себе технічний персонал, студентів. - Мандрівники (Surfers) – це сегмент здатний швидко навчатися, але не досить технічно освічений. Вони впевнено почуваються в Інтернеті. Причому Інтернет для них – це розвага і місце проведення дозвілля. Хоча вони і відносяться до Глобальної Мережі позитивно, готові витрачати гроші за послуги Інтернету більше, ніж будь-який інший тип користувача, («Мандрівники» мають більше двох ящиків електронної пошти), вони дещо негативно ставляться до чатів і конференцій. Цей тип складає найстарша вікова група, причому з доходом домогосподарства вище середнього. «Мандрівники» в основному – це менеджери середньої ланки, вчені, фахівці, консультанти. Це активні користувачі поштових каталогів та Інтернет-магазинів. Вони стали менше дивитися телевізор, з тих пір, як стали користуватися Інтернетом. Користувачі Інтернету даного типу витрачають багато часу на подорожі, блукання Інтернетом. Вони прагнуть дізнатися якомога більше про «Мережу». Вони захоплені не лише інформацією, але і спілкуванням з

Назва психографічної моделі	Автори	Загальний опис національної практики
		людьми, або роботою. - Основна маса (Mainstreamers). Такі користувачі звертаються до Інтернету для роботи або вирішення особистих питань, але не більше. Найчастіше вони використовують Інтерент з місця работи і сконцентровані лише на отриманні корисної для себе інформації. Значну частину свого часу вони просто бродять по Глобальної Мережі. При цьому вони відчувають себе в Інтернеті досить впевнено, тому у них немає бажання прикладати великі зусилля, щоб оволодіти певними професійними навичками в цій галузі. Користувачі цього типу мають дохід вище середнього, вищу освіту, це – фахівці з комп'ютерів, вчені, менеджери вищої ланки, студенти. Це один з найбільш інтелектуальних сегментів iVALS . Треба зазначити, що їхні професійні інтереси не включають в себе комп'ютерне забезпечення і тому їх активність в Інтернеті обумовлена більш особистими інтересами, ніж службовими. Отже, вони і є цільовою групою для «споживчого» Інтернету. - Досвідчені користувачі (Upstreamers). Вони складають близько 14% від опитаних. Найбільш близький до них психографический тип – це Mainstreamers. Для них, як і для більшості користувачів Інтернет – це можливість задовольнити як особисті потреби, так і вирішити питання, пов'язані з роботою або професійною діяльністю. Хоча Upstreamers відрізняються від Mainstreamers тим, що більш творчо підходять до Інтернету. Вони також проводять більше часу в Мережі, ніж «основна маса», у них більше електронних адрес і вони підписуються на більшу кількість новин. Вони впевнено користуються комп'ютером, хоча не мають технічної освіти. Користувачі цього типу – чоловіки. вчені, консультанти, маркетологи і менеджери з продажу. Для Upstreamers Інтернет своєрідний місток для одержання відсутніх знань у певній області. - Робочі конячки (Workers) – це люди, що використовують Інтернет виключно в утилітарних цілях. Більшість з них має більше двох електронних поштових адрес, вони беруть участь і відвідують такі конференції, як наприклад Usenet кілька разів на тиждень. Workers ретельно планують відвідування Інтернету, вони чітко обмежують час, що проводять в Інтернеті для вирішення робочих питань, пошуку інформації. Вони можуть почувати себе в Мережі недостатньо комфортно, але нетерпимі до фривольностей. Інтереси «Робочих конячок» сконцентровані навколо спеціальної, специфічної інформації і пошуку вирішення певних питань. Проте вони можуть брати участь в деяких конференціях, спілкуватися з людьми, якщо це принесе їм певну користь чи вирішить їхні проблеми. Workers – це в переважній більшості – чоловіки з середнім і вище середнього доходом. Консультанти, студенти, технічний персонал, викладачі. Цей цільової сегмент – для надсилання інформації (наприклад, по електронній пошті). - Товариські (Sociables) – для цього типу користувачів Інтернет найбільш важливі соціальні аспекти Інтернету. У порівнянні з найбільш близьким типом за своїми характеристиками – Socialites, Sociables тяжіють до менш структурованих зустрічей в кіберпросторі – таким, як наприклад, чати, конференції. В онлайні цей тип зустрічається, і знайомиться з великою кількістю людей, причому з чоловіками і жінками вони спілкуються по-різному. Одним з найбільш приємних звуків з ранку для них є сигнал електронної пошти. «Товариські» оцінюють Інтернет найбільш прихильно, ніж інші типи, особливо щодо розваг та цінності для дітей. Розваги це ключовий аспект особистого інтересу в Інтернеті. «Товариські» люблять фільми і кабельне ТБ, у них є багато ігор і мультимедійних програм. При виникненні технічних проблем вони покладаються насамперед на друзів або дошки оголошень в Інтернеті. Соціально-демографічні характеристики даного типу користувачів в основному відображають картину в цілому по «Мережі». 70% з них це чоловіки, в основному молоді з різним доходом. Це вчителі, юристи, менеджери, студенти та службовці. Sociables – це насамперед цільова група для персональних продажів, новин, пов'язаних з розвагами або плітками, домашніх сторінок і специфічних новин, які пов'язують людей з однаковими інтересами і схожим стилем життя. - Соціально активні, «громадські» (Socialites) – це користувачі, суворо орієнтовані на соціальні аспекти Інтернету, їх часто можна зустріти на

Назва психографічної моделі	Автори	Загальний опис національної практики
		конференціях, де обговорюються соціальні питання, актуальні проблеми, наприклад, можливість введення погодинної оплати за телефонні переговори, прослуховування, читання всіх повідомлень в Інтернеті розвідслужбами і т.д. У них багато поштових адрес, вони часто отримують і шлють пошту на конференції. Із задоволенням беруть участь в різних обговореннях. Для них Інтернет – це перш за все гра, розвага, тому в них багато ігор і мультимедійних програм. Цей тип користувачів наймолодший – менше 30 років з доходом від низького до середнього. В основному це студенти і технічний (комп'ютерний) персонал. Оскільки у них невисокий дохід, це не перспективний сегмент для традиційних продажів в Інтернеті. Однак, вони прекрасні кандидати для розваг типу MUD і MOO, оскільки поєднують в собі багато аспектів – творчих і соціальних. - Шукачі (Seekers) – це група орієнтована на отримання інформації робочого характеру. Комп'ютери вони використовують в основному для того, щоб більш ефективно і швидко працювати, вирішувати питання. Тому для них Інтернет також є насамперед інструментом для отримання спеціальної та професійної інформації. Однак після того, як вони закінчать роботу, вони можуть «полазити» по Інету в пошуках розваг, для відпочинку. Оскільки для них насамперед цікава бізнес-тематика, ділова інформація, це перспективні споживачі такого роду інформації, вони готові за неї платити. Це найстарший сегмент. У них вищий рівень освіти, ніж в середньому по Інтернету і дохід – вище середнього. Це викладачі, менеджери вищої та середньої ланки, менеджери з продажу, маркетологи. - Чужинці (Immigrants) – вони відносно недавно почали користуватися Інтернетом, тому знайомі лише з обмеженим числом областей Мережі. Ці користувачі, які не будуть платити свої гроші за Інтернет, якщо у них не буде безкоштовного доступу на роботі чи в школі. У них, як правило, одна електронна адреса. Вони вважають, що у них є важливіші справи, ніж вивчення кіберпростору методом проб і помилок, вони не хочуть ставати експертами в даній області. Вони мало часу приділяють розвагам в Інтернеті, мало спілкуються в чатах, конференціях або переписуються з людьми по електронній пошті. Вони скептично налаштовані до Інтернету, але при цьому розуміють всю корисність цього інструменту для своєї роботи і вирішення проблем, ясно усвідомлюють прогресивні переваги його використання. «Іммігранти» – це чоловіки і жінки різного віку: від 12-річних дітей до студентів.
U-TGI	Адаптований до українських умов аналог дослідження TGI – Target Group Index (Індекс цільових груп), 1985 р. Компанія КОМКОН-Україна, що входить до групи компаній UMG ®, володіє ексклюзивною ліцензією BMRB International на проведення досліджень за технологією TGI в Україні[1009].	В основі моделі моніторинг стилю життя і споживання. TGI – один з основних джерел інформації в маркетинговій практиці найбільших світових компаній. U-TGI ™ використовується для отримання інформації: - Про стан ринку, включаючи регіональні особливості; - Про позиції марок / брендів за показниками знання, рівня споживання та лояльності; - Про соціально-демографічний і психографічним профілі споживачів категорій, марок, різновидів товарів / послуг, засобів масової інформації; - Про медіа переваги споживачів. - U-TGI ™ є ефективним «помічником» в роботі: - виробників, компаній оптової та роздрібної торгівлі на різних етапах ухвалення ними маркетингових рішень: для стратегічного планування діяльності компанії, визначення позицій власних і конкуруючих марок / брендів, побудови іміджу марок, вивчення цільових груп споживачів; - рекламних агентств, служб медіа планування та реклами на етапах розробки, планування та розміщення реклами, для аналізу ефективності рекламних кампаній і вибору рекламних носіїв; - редакцій засобів масової інформації для вивчення особливостей та інтересів аудиторії своїх і конкуруючих ЗМІ, підтвердження своєї ефективності в якості рекламного носія.
SegmentValue	Компанія InMind (Україна)	Орієнтована на пошук оптимальних критеріїв сегментації і заснована на агрегації критеріїв трьох рівнів, кожен з яких дозволяє вирішити певні завдання

[1009] Ukrainian Marketing Group [Офіційний сайт]//http://www.umg.ua/

Додаток Д

Методика оцінки рівня розвитку територіальних спільнот базового рівня на основі низки критеріїв, що використовується Фондом європейської освіти (Польща)[1010] (адаптовано до вітчизняних умов А. Мельник та Г. Монастриським[1011])

Сфери	Критерії
1. Місцева економіка 2. Місцева інфраструктура екологічно збалансованого розвитку 3. Рівень трудової активності та підприємництва 4. Рівень культурного та загальноцивілізаційного розвитку 5. Якість життя в контексті споживання та безпеки	1. Загальна сума коштів, інвестованих у рамках інвестиційних та модернізаційних проектів у межах муніципального утворення (цей критерій характеризує рівень розвитку місцевої економіки). 2. Частка інвестицій, здійснених за рахунок місцевого бюджету, в загальному обсязі бюджету територіальної громади (критерій характеризує рівень стратегічності місцевого бюджету). 3. Чисельність осіб, що працюють, на 1000 населення (критерій характеризує розвиток професійної активності та підприємництва). 4. Міграційне сальдо між чисельністю осіб, які оселилися на території муніципального утворення, на 1000 населення та чисельністю осіб, які емігрували за межі муніципального утворення, на 1000 населення (критерій характеризує якість життя в контексті споживання та безпеки). 5. Рівень безробіття (чисельність безробітних на кінець року) на 1000 мешканців (критерій характеризує розвиток трудової активності та підприємництва). 6. Чисельність персональних комп'ютерів з доступом до Інтернету (критерій характеризує культурний та загальноцивілізаційний розвиток муніципального утворення). 7. Частка осіб, що навчаються у вищих закладах освіти, в загальній чисельності населення муніципального утворення (критерій характеризує культурний та загальноцивілізаційний розвиток муніципального утворення). 8. Часта житлових господарств, обладнанихводогоном, каналізацією (критерій характеризує якість життя в контексті споживання та безпеки). 9. Частка комунальних відходів, що утилізується на сміттєзвалищах (критерій характеризує розвиток екологічної інфраструктури). 10. Частка помешкань, що орендується, в їх загальній чисельності (критерій характеризує якість життя в контексті споживання та безпеки). 11. Відвідування кінотеатрів, музеїв, інших закладів культури в розрахунку на 1000 мешканців за рік (критерій характеризує культурний та загальноцивілізаційний розвиток муніципального утворення); 12. Чисельність зареєстрованих суб'єктів господарювання в розрахунку на 1000 населення (критерій характеризує розвиток трудової активності та підприємництва). 13. Частка зареєстрованих суб'єктів господарювання приватної форми власності в загальній чисельності зареєстрованих суб'єктів (критерій характеризує рівень розвитку місцевої економіки). 14. Частка інвестицій в розвиток водозабезпечення муніципального утворення в загальному обсязі видатків місцевого бюджету (критерій характеризує розвиток екологічної інфраструктури). 15. Частка інвестицій в розвиток каналізаційної мережі та охорону водних об'єктів у загальних видатках місцевого бюджету (критерій характеризує розвиток екологічної інфраструктури); 16) частка інвестицій на збирання та утилізацію відходів у загальних видатках місцевого бюджету (критерій характеризує розвиток екологічної інфраструктури).

[1010] Htpp: // www.fee.hm.pl

[1011] Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – С.318-319

Додаток Е

Рейтинг міст компанії «Mercer» 2010 року[1012]

Top 50 cities: Quality of living ranking (Топ 50 міст: Рейтинг якості життя)

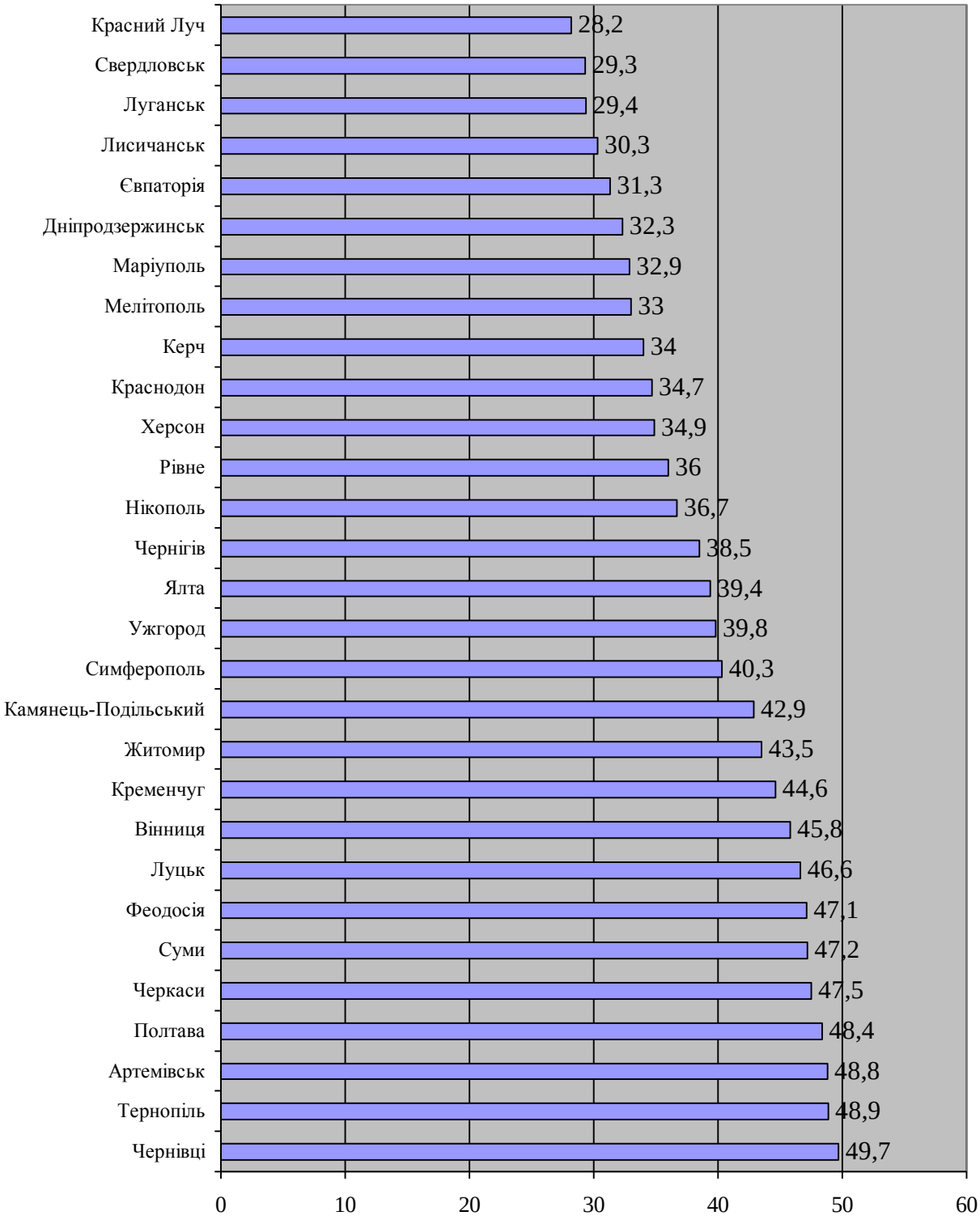
Base City: New York, US (=100) (За базу порівняння прийнято Нью-Йорк = 100)

Rank	City	Country	Qol index 2010
1	VIENNA	AUSTRIA	108.6
2	ZURICH	SWITZERLAND	108
3	GENEVA	SWITZERLAND	107.9
4	VANCOUVER	CANADA	107.4
4	AUCKLAND	NEW ZEALAND	107.4
6	DUSSELDORF	GERMANY	107.2
7	FRANKFURT	GERMANY	107
7	MUNICH	GERMANY	107
9	BERN	SWITZERLAND	106.5
10	SYDNEY	AUSTRALIA	106.3
11	COPENHAGEN	DENMARK	106.2
12	WELLINGTON	NEW ZEALAND	105.9
13	AMSTERDAM	NETHERLANDS	105.7
14	OTTAWA	CANADA	105.5
15	BRUSSELS	BELGIUM	105.4
16	TORONTO	CANADA	105.3
17	BERLIN	GERMANY	105
18	MELBOURNE	AUSTRALIA	104.8
19	LUXEMBOURG	LUXEMBOURG	104.6
20	STOCKHOLM	SWEDEN	104.5
21	PERTH	AUSTRALIA	104.2
21	MONTREAL	CANADA	104.2
23	HAMBURG	GERMANY	104.1
24	NURNBURG	GERMANY	103.9
24	OSLO	NORWAY	103.9
26	CANBERRA	AUSTRALIA	103.6
26	DUBLIN	IRELAND	103.6
28	CALGARY	CANADA	103.5
28	SINGAPORE	SINGAPORE	103.5
30	STUTTGART	GERMANY	103.3
31	HONOLULU	UNITED STATES	103.1
32	ADELAIDE	AUSTRALIA	103
32	SAN FRANCISCO	UNITED STATES	103
34	PARIS	FRANCE	102.9
35	HELSINKI	FINLAND	102.6
36	BRISBANE	AUSTRALIA	102.4
37	BOSTON	UNITED STATES	102.2
38	LYON	FRANCE	101.9
39	LONDON	UNITED KINGDOM	101.6
40	TOKYO	JAPAN	101.4
41	MILAN	ITALY	100.8
41	KOBE	JAPAN	100.8
41	YOKOHAMA	JAPAN	100.8
44	BARCELONA	SPAIN	100.6
45	LISBON	PORTUGAL	100.3
45	CHICAGO	UNITED STATES	100.3
45	WASHINGTON	UNITED STATES	100.3
48	MADRID	SPAIN	100.2
49	NEW YORK CITY	UNITED STATES	100
50	SEATTLE	UNITED STATES	99.8

[1012] http://www.mercer.com/qualityoflivingpr

Додаток Ж

Рейтинг соціально-економічного розвитку міст 2 групи, бали



Додаток З

Індикатори реалізації Порядку денного Хабітат та Цілей розвитку тисячоліття[1013]

1. Житло:

- забезпечення права на адекватне житло;
- забезпечення гарантій володіння житлом;
- забезпечення рівного доступу до кредитів;
- забезпечення рівного доступу до землі;
- підвищення доступності основних послуг.

2. Соціальний розвиток і викорінення зубожіння:

- забезпечення рівних можливостей для здорового та безпечного життя;
- сприяння соціальній інтеграції та підтримка соціально незахищених груп населення;
- сприяння гендерній рівності.

3. Управління навколишнім середовищем:

- сприяння географічній збалансованості системи розселення;
- ефективне управління попитом і пропозицією води;
- зниження рівня забруднення в міських поселеннях;
- запобігання стихійним лихам та відновлення постраждалих поселень;
- сприяння розвитку ефективних і екологічно безпечних транспортних систем;
- підтримка підготовки та здійснення місцевих планів екологічного розвитку.

4. Економічний розвиток:

- підтримка малого та середнього бізнесу, особливо організованого жінками;
- заохочення партнерства між громадським та приватним сектором і стимулювання ефективної зайнятості.

5. Місцеве управління:

- сприяння децентралізації та зміцнення місцевих органів влади;
- заохочення та підтримка громадської участі;
- забезпечення прозорості, відповідальності та ефективності управління міськими поселеннями.

[1013] Urban Indicators Guidelines. Monitoring Habitat Agenda and Millennium Development Goals. United Nations Human Settlements Programme. 2004.

Додаток К

Стратегічне бачення міста Дніпропетровська в різних концепціях муніципального маркетингу

Стратегічне бачення міста Дніпропетровська	Концепція муніципального маркетингу
Дніпропетровськ – це «місто-підприємець», який мотивує городян на досягнення і розвиток, створює привабливі умови підприємництва і інвестування для перетворення потенціалу в «точки зростання» регіону і України в цілому	**Збутова**
Дніпропетровськ – це провідний фінансово-діловий центр Придніпров'я	**Класична**
Дніпропетровська – це місто, де екологічно коректний реальний сектор економіки і комунальне господарство забезпечують реалізацію принципів стабільного розвитку;	**Соціально-етична**
Дніпропетровська – це місто, в якому гармонійно співробітничають соціально активна громадськість і професійна інноваційна влада з метою наближення до європейських стандартів рівня і якості життя;	**Соціально-етична**
Дніпропетровська – це місто, в якому втілюються принципи «економіки знань», що стимулює отримання молоддю необхідної освіти для престижної роботи на якісних робочих місцях	**Партнерська**
Дніпропетровська – це місто, в якому реалізуються зв'язок поколінь і кращі традиції міста-лідера, де панує міський патріотизм.	**Партнерська**

Джерело: складено автором на основі положень «Стратегії розвитку міста Дніпропетровськ до 2025 року»[1014]

[1014] Журавель О. Днепропетровск-предприниматель: «Стратегия развития города до 2025 года» / Ольга Журавель [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.dnepr.com/main/print:page,1,1640-dnepropetrovsk-predprinimatel-strategiya-razvitiya-goroda-do-2025-goda.html

Додаток Л.1

Можливості та загрози для міста, які формуються міжнародними чинниками зовнішнього середовища

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Забезпечення лідерства міста за рахунок ресурсів інноваційної, інтелектуальної, творчої економіки. - Впровадження процесів стратегічного планування та прогнозування майбутнього розвитку міста. - Інтеграція в глобальний ринок, просування території у глобальний економічний, соціальний та культурний простір. - Використання середніх параметрів розміру міста як чинника прискореного розвитку, зростання «інвестиційної вартості», зміни брендингової стратегії. - Перехід від цінової конкуренції до конкуренції за рахунок маркетингу, інновацій та якості у зв'язку з імплементацією України в СОТ. - Зміна бюрократичних управлінських технологій на клієнтоорєінтовані, розвиток сучасних європейських механізмів місцевого самоврядування на принципах демонополізації економіки і покращання конкурентного середовища. - Формування принципів міського розвитку на основі сучасних логістичних підходів до містобудування. - Розвиток логістичної інфраструктури: «якірні» торговельні центри, логістичні центри, ритейл-парки. - Просування території на партнерські ринки, укріплення позицій міста та регіону в міжнародному масштабі. - Розробка власних проектів, які базуються на закордонному досвіді та сприяють інтеграції міста в міжнародні процеси. - Розширення участі в міжнародних організаціях, активізація участі у міждержавних проектах та партнерських програмах. - Реалізація проектів створення промислових територіально-галузевих виробничих систем. - Політика «відкритих дверей» щодо операторів великих міжнародних мереж, великих компаній четвертинного сектора.	- Спрямування міжнародної діяльності на рівні міст та областей на пошук ресурсів та інвестицій, а не партнерство заради розвитку. - Низький рівень взаємодіє вітчизняних суб'єктів міжнародної територіальної співпраці (держава та регіон; регіон та місто; місто та окрема локація). - Вимивання людського потенціалу міста пов'язане з активізацією міжнародних міграційних процесів. - Недосконаліть державної міграційної політики та неефективність системи державного регулювання міграційних процесів. - Низький рівень адаптивності суб'єктів міської економіки при у зв'язку з імплементацією України в СОТ та необхідністю переходу від цінової конкуренції до конкуренції за рахунок маркетингу, інновацій та якості. - Наявність міжнародних обмежень, заборон, квот. - Агресивне впровадження європейських традицій місцевого урядування. - Переміщення центрів прийняття рішень до зовнішніх інвесторів, які реалізують «флагманські» проекти. - Зниження національної самоідентичності та копіювання зарубіжного досвіду без розробки адаптаційних механізмів. - Підвищення відкритості ринку та експансія іноземних товарів. - Негативний вплив експансії глобальних мережних форматів: банківських, послугових, торговельних, комунікаційних, будівельних, транспортних тощо. - Брак належного ресурсного забезпечення інтеррегіонального та транскордонного співробітництва. - Тенденції до перегляду національних кордонів поза нормами міжнародного права[1015]. - Асиметрія та непропорційності параметрів зовнішньої торгівлі між регіонами України та сусідніми державами членами ЄС, членами СНД. - Низька інвестиційна активності міст та регіонів. - Недостатня наукомісткість міжрегіональних програм і проектів. - Активізації на міському освітньому ринку провайдерів низькоякісних освітніх послуг. - Можливість розвитку на прикордонних територіях тіньових, паразитичних, асоціальних, злочинних міжнародних структур.

[1015] Стратегія національної безпеки України «Україна у світі, що змінюється». «Головне завдання зовнішньої і безпекової політики – захист національних інтересів у світі, що змінюється» Послання Президента України В.Януковича до Українського народу (3 червня 2010 року)

Додаток Л.2

Можливості та загрози для розвитку міст, які формують політико-правові чинники зовнішнього середовища

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Формування місії та стратегічного бачення розвитку міста в рамках цінностей європейської спільноти. - Формування політичної толерантності, принципів демократії місцевої громади. - Упровадження стратегічної «моделі бюджетування, орієнтованої на результат». - Розробка дієвих механізмів взаємодії з регіональними та державними органами влади. - Підвищення рівня соціального захисту населення, ступеня свобод, рівня патерналізму та соціальної відповідальності муніципалітету перед міськими цільовими аудиторіями, суспільством, місцевою громадою. - Створення стимулів для органів місцевого самоврядування щодо зниження дотаційності відповідних бюджетів. - Закріплення пріоритету стратегічного управління в установчих документах органів місцевого самоуправління. - Розробка нормативно-методичного забезпечення міського стратегічного управління. - Формування інституцій, що сприяють публічності та прозорості місцевих органів влади (громадські слухання, громадські обговорення, референдуми). - Упровадження ідеологічних імперативів маркетингу щодо первинності потреб міських цільових аудиторій та соціальної відповідальності перед громадою міста. - Формування політичного лобі міста в органах вищої державної влади. - Запуск процесів громадської експертизи проектів та концепцій міського розвитку та отримання їх легітимності в очах усіх громадян міської спільноти. - Активна позиція в діяльності Асоціації міст України та міжнародних організаціях партнерства міст. - Подолання зрощення бізнесу з політичною владою. - Укладання нового соціального договору між громадянами та державою стосовно якості надаваних державою послуг. - Розвиток механізмів державно-приватного та муніципально-приватного партнерства. - Зростання трудових ресурсів у зв'язку із новим пенсійним законодавством. - Реформа законодавства у сфері місцевого управління, Адміністративна реформа. - Реформування земельного законодавства. - Виважена підтримка вітчизняних та місцевих виробників. - Удосконалення політики субвенцій на розвиток комунальної інфраструктури та утримання доріг	- Низький рівень автономності муніципалітетів. - Відсутність розвиненої та зрілої громадянської культури з притаманними для неї цінностями поваги до закону та готовності його виконувати, громадянської ініціативи та відповідальності, суспільної солідарності та ін[1016]. - Низький рівень сприйняття демократичних принципів місцевого самоврядування. - Безсистемність урядового курсу у сфері регіональної політики. - Надмірна жорсткість державного контролю діяльності органів місцевої влади. - Посилення фіскального тиску на суб'єкти міської економіки. - Посилення монопольних бар'єрів на енергетичному ринку та ринку ЖКП. - Посилення політичного впливу на органи місцевої влади. - Значний впливу груп тиску та місцевої ділової еліти на рішення органів місцевої влади. - Загроза національній безпеці у зв'язку зі зниженням рівня освіченості громадян. - Залежність громади від місцевої влади, відсутня практика демократичного тиску населення на місцевий бюрократичний апарат[1017]. - Низький рівень залучення флагманських проектів у місто. - Відсутність прогресу у формуванні ефективної інституційної системи проведення місцевої політики, недостатня адаптація до міжнародних документів. - Відсутність чітких орієнтирів та механізмів у державній регіональній політиці та її недостатня координація з політикою розвитку окремих регіонів. - Громада зовсім або майже зовсім не має контролю над впровадженням змін у правилах і законах країни. - Надмірна надія на зовнішню допомогу та інтеграцію з ЄС, країнами СНД тощо. - Низький рівень лобіювання місцевих інтересів. - Низька політична та інноваційна культура регіональної еліти. - Вибіркова підтримка вітчизняних та місцевих виробників.

[1016] Добко Т.Д. Академічна культура як необхідна передумова ефективного управління сучасним університетом в умовах автономії [Електронний ресурс]. // Т.Д.Добко – Режим доступу : http://www.experts.in.ua/ua/baza/analitic/index.php?ELEMEnT_ID=10956

[1017] Євдокименко В.К. Функції регіонального управління економікою: глобалізацій ний вимір : монографія / В. Євдокименко. – Чернівці: Прут, 2006. – С. 163.

Додаток Л.3

Прогнозні показники економічного і соціального розвитку України на 2012 рік та основних макропоказників на 2013 і 2014 роки[1018]

Сценарій / Показник	Оптимістичний сценарій			Песимістичний сценарій		
	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Валовий внутрішній продукт:						
номінальний, млрд. гривень	1515,5	1734,7	2000	1505	1708	1887
відсотків до попереднього року	106,5	106,5	108	105	104,5	104,2
Індекс споживчих цін (грудень до грудня попереднього року), %	107,9	106,2	105,6	107,9	105,9	105
Індекс цін виробників промислової продукції (грудень до грудня попереднього року), %	109,7	107,7	107,2	109,4	105,5	105
Прибуток прибуткових підприємств, млрд. грн.	284,7	328,6	386,7	282,7	323,4	364,5
Фонд оплати праці найманих працівників і грошового забезпечення військовослужбовців, млрд. гривень	469,8	535,5	614,1	458,9	512,8	559,5
Середньомісячна заробітна плата працівників, брутто:						
номінальна, гривень	3175	3626	4137	3127	3486	3775
номінальна, скоригована на індекс споживчих цін, відсотків до попереднього року	109	106,9	107,9	106,6	103,7	102,8
Кількість зайнятих економічною діяльністю у віці 15-70 років, млн. осіб	20,7-20,5	20,8-20,6	20,9-20,7	20,7-20,5	20,8-20,6	20,7
Рівень безробіття населення у віці 15-70 років за методологією МОП, % до економічно активного населення відповідного віку	7,2-7,7	6,7-7,2	6,2-6,7	7,2-7,7	7	6,8
Продуктивність праці, відсотків до попереднього року	105,7	105,8	107,5	104,2	103,8	103,7
Сальдо торговельного балансу, визначене за методологією платіжного балансу, $ млн.	-5 617	-3 461	125	-9 104	-8 898	-8 842
Експорт товарів і послуг:						
млн. доларів США	95617	107916	121180	92812	100272	107321
відсотків до попереднього року	112,5	112,9	112,3	109,2	108	107
Імпорт товарів і послуг:						
млн. доларів США	-101234	-111377	-121055	-101916	-109170	-116163
відсотків до попереднього року	112,6	110	108,7	113,3	107,1	106,4

[1018] Постанова КМУ від 31 серпня 2011 р. № 907 «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2012 рік та основних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2013 і 2014 роки» [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd

Додаток Л.4

Оновлена матриця завдань та індикаторів національних ЦРТ

Завдання	Індикатор	Значення цільового орієнтира на 2015 рік	
		Встановлено у 2003 році	Переглянуто у 2010 році
ЦІЛЬ 1: ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ			
Завдання 1.А: Ліквідувати до 2015 року бідність за критерієм 5 дол. США на добу за ПКС	1.1. частка населення, чиє добове споживання є нижчим 5 дол. США на добу за ПКС, %	5,5	<0,5
Завдання 1.В: Скоротити питому вагу бідного населення (за національним критерієм бідності) до 25% за рахунок зменшення чисельності бідних серед дітей та працюючих	1.2. частка бідного населення за національним критерієм, %	18,4	25,0
	1.3. частка бідних серед дітей, %		29,0
	1.4. частка бідних серед працюючих осіб, %	–	15,0
Завдання 1.С: Зменшити в десять разів до 2015 року питому вагу населення, чиє споживання є нижчим рівня фактичного прожиткового мінімуму	1.5. частка населення, чиє споживання є нижчим рівня фактичного прожиткового мінімуму, %	–	7,0
ЦІЛЬ 2: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ОСВІТИ ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ			
Завдання 2.А: Підвищити рівень охоплення освітою	2.1.чистий показник охоплення освітою у дошкільних навчальних закладах дітей 3–5 років, які проживають у міських поселеннях, %	–	95
	2.2. чистий показник охоплення освітою у дошкільних навчальних закладах дітей 3–5 років, які проживають у сільській місцевості, %	–	60
	2.3. чистий показник охоплення дітей повною загальною середньою освітою, %	99	99,9
	2.4. чистий показник охоплення вищою освітою осіб віком від 17 до 22 років, %	–	56,0
	2.5. Сукупний валовий показник кількості працівників, які пройшли перепідготовку та підвищили свою кваліфікацію, тис. осіб	-	320
Завдання 2.В: Підвищити якість освіти	2.6. Кількість загальноосвітніх навчальних закладів, які мають підключення до Інтернету, %	–	90
ЦІЛЬ 3: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ҐЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ			
Завдання 3.А: Забезпечити гендерне співвідношення на рівні не менше 30% до 70% тієї чи іншої статі у представницьких органах влади та на вищих щаблях виконавчої влади	3.1. Гендерне співвідношення серед до депутатів Верховної Ради України, чис. жін./чис. чол.	30/70	30/70
	3.2. Гендерне співвідношення серед депутатів місцевих органів влади, чис. жін./чис. чол. (або навпаки)	45/55	50/50
	3.3. Ґендерне співвідношення серед вищих державних службовців (I–II посадових категорій), чис. жін./чис. чол	30/70	30/70
Завдання 3.В: Скоротити наполовину розрив у доходах жінок і чоловіків	3.4. Співвідношення середнього рівня заробітної плати жінок до середнього рівня заробітної плати чоловіків, %	86	86
ЦІЛЬ 4: ЗМЕНШЕННЯ ДИТЯЧОЇ СМЕРТНОСТІ			
Завдання 4.А: Зменшити рівень смертності дітей віком до 5 років на чверть	4.1. Рівень смертності дітей віком до 5 років, кількість померлих дітей відповідного віку на 1000 народжених живими	12,3	11,0

	4.2. Рівень смертності немовлят, кількість померлих дітей віком до 1 року на 1000 народжених живими	9,3	9,3
ЦІЛЬ 5: ПОЛІПШЕННЯ ЗДОРОВ'Я МАТЕРІВ			
Завдання 5.А: Зменшити наполовину рівень материнської смертності	5.1. Рівень материнської смертності, кількість материнських смертей на 100 тис. народжених живими	19,8	13,0
	5.2. Рівень абортів, кількість абортів на 1000 жінок фертильного віку	24,4	15,1
ЦІЛЬ 6: ОБМЕЖЕННЯ ПОШИРЕННЯ ВІЛ-ІНФЕКЦІЇ/СНІДУ ТА ТУБЕРКУЛЬОЗУ І ЗАПОЧАТКУВАННЯ ТЕНДЕНЦІЇ ДО СКОРОЧЕННЯ ЇХ МАСШТАБІВ			
Завдання 6.А: Зменшити на 13% темпи поширення ВІЛ-інфекції/СНІДу	6.1. Кількість осіб з вперше встановленим діагнозом ВІЛ інфекції на 100 тис. населення	12,4	49,1
	6.2. Темпи поширення ВІЛ інфекції/ СНІДу, %*	–	+4.0
	6.3. Кількість померлих від хвороби, зумовленої ВІЛ на 100 тис. населення	0,5	8,0
	6.4. Рівень передачі ВІЛ-інфекції від матері до дитини, %	5	2,0
Завдання 6.В: Зменшити на 20% рівень захворюваності на туберкульоз (порівняно з 2005 роком)	6.5. Кількість осіб з вперше встановленим діагнозом туберкульозу (у тому числі органів дихання) на 100 тис. населення	40,0	67,5
	6.6. Кількість померлих від туберкульозу на 100 тис.	10,0	15,0
ЦІЛЬ 7: СТАЛИЙ РОЗВИТОК ДОВКІЛЛЯ			
Завдання 7.А: Збільшити до 2015 року частку населення, що має доступ до централізованого водопостачання, зокрема до 90% міського населення та до 30% сільського населення	7.1. частка населення міських поселень, що має доступ до централізованого водопостачання, % від загальної кількості міського населення	93	90
	7.2. частка сільського населення, що має доступ до централізованого водопостачання, % від загальної кількості сільського населення	75	30
Завдання 7.В: Стабілізувати до 2020 року викиди парникових газів на рівні нижчому на 20% за рівень 1990 року	7.3. Обсяг шкідливих викидів в атмосферу від стаціонарних джерел забруднення, млн. т. на рік	4,1	4,7
	7.4. Обсяг шкідливих викидів в атмосферу від пересувних джерел забруднення, млн. т. на рік	-	3,2
Завдання 7.С: Стабілізувати до 2015 року забруднення водних об'єктів. Стабілізувати на рівні 8500 млн. куб. м./ рік обсяг скидів стічних вод у поверхневі водні об'єкти	7.5. Обсяг скидів зворотних вод, млн. куб. м. на рік	-	8500
Завдання 7.D: Збільшити до 2015 року лісистість території України до 16,1% та площу природоохоронних територій. Розширити мережу заповідників, біосферних заповідників та національних природних парків до 3,5% від загальної площі території України і до 9,0% – загальну площу територій та об'єктів природно-заповідного фонду	7.6. Лісистість територій, відношення земель вкритих лісовою рослинністю, % до загальної площі території України	-	16,1
	7.7. частка площі заповідників, біо-сферних заповідників, національних природних парків, % до загальної площі території України	10,4	3,5
	7.8. частка площі територій та об'єктів природно-заповідного фонду України, % до загальної площі території України	-	9,0

Додаток Л.5

Можливості та загрози для розвитку міст, які формують соціально-економічні чинники зовнішнього середовища

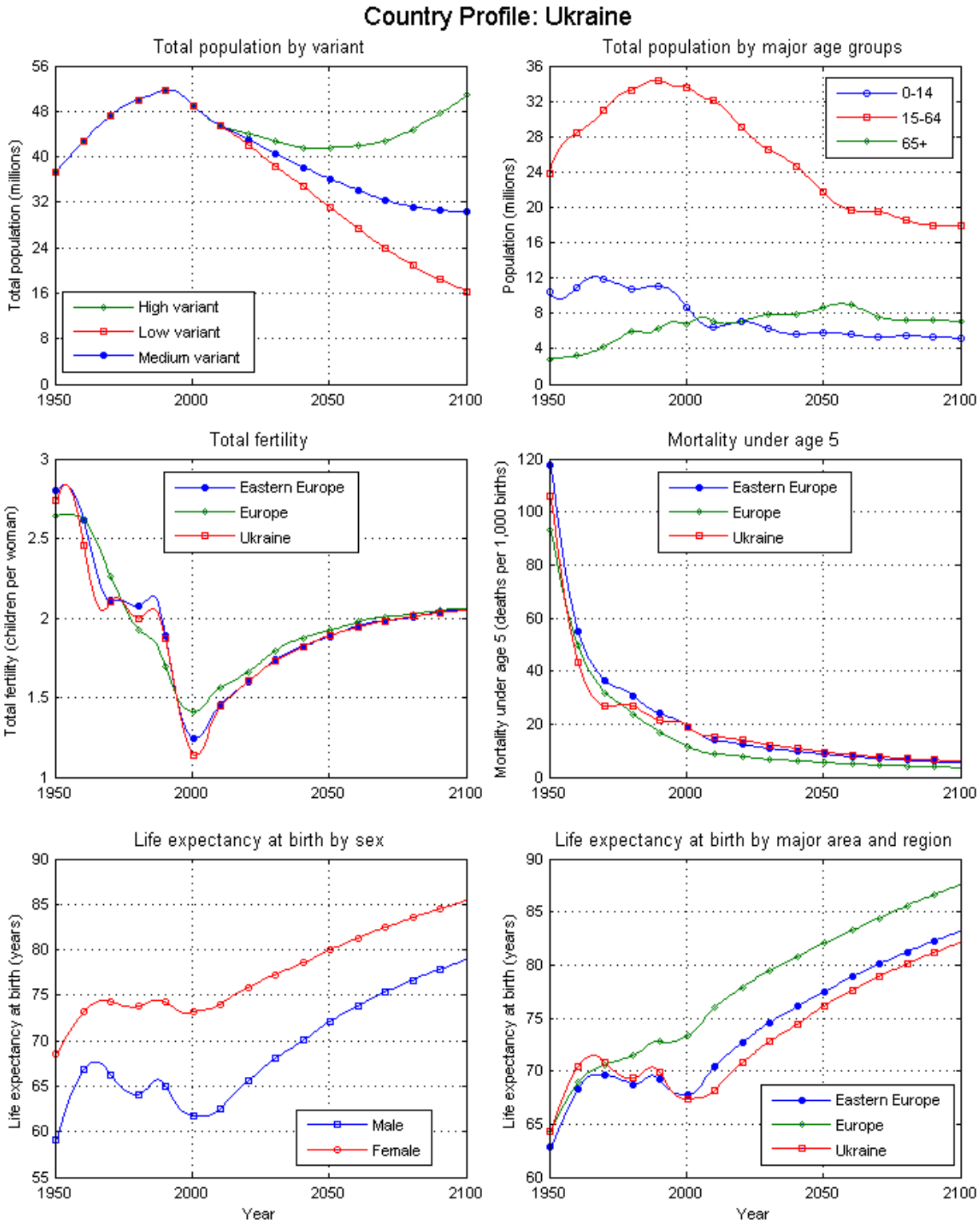
Можливості	Загрози
- Створення дієвої системи муніципального менеджменту та маркетингу. - Цілеспрямоване формування та надання об'єктивної аналітичної інформації про позитивну динаміку розвитку міста, регіону. - Територіальний ребрендинг міста, формування місцевих «парасолькових» брендів, місцевих торговельних марок. - Активізація використання маркетингових інструментів: маркетингові дослідження; маркетинговий аудит; PR-заходи; цінове та нецінове стимулювання тощо. - Активізація інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання у зв'язку з покращенням кон'юнктури зовнішніх товарних ринків. - Формування повноцінного багатофункціонального центру міжрегіонального рівня, який забезпечить цільовим аудиторіям повний перелік сучасних послуг – від конгресових, бізнесових, логістичних до рекреаційних. - Використання експортної привабливості локальних товарних ринків України порівняно із загальносвітовими тенденціями. - Зростання рівня фінансової автономії муніципалітету, можливостей самостійного здійснення економічної політики, впливу на прийняття рішень про форми та методи залучення фінансових ресурсів. - Розробка програм мобілізації усіх видів місцевих ресурсів та створення механізмів залучення зовнішніх ресурсів (фандрейзінг[1019], спонсоринг, донорство). - Зростанням інвестиційного попиту на продукцію машинобудування. - Позитивні очікування суб'єктів господарювання, які пов'язані з пожвавленням кредитування реального сектору. - Підтримка міськими органами влади програми розвитку іпотечного кредитування. - Можливості створення муніципального інвестиційного банку. - Відновлення зростання реальних доходів населення та зростання кінцевих споживчих витрат домогосподарств. - Зменшення масштабів тіньового сектору. - Зростання попиту на будівельно-монтажні роботи у зв'язку з підготовкою до Євро-2012. - Зростання присутності в непромислових видах економічної діяльності (послуги,	- Збереження уявлення та підтвердження статистичною інформацією іміджу «депресивного» міста. - Відсутність масштабних переозброєнь виробництв та інвестицій в освоєння нових видів продукції. - Висока ймовірність настання другої хвилі «світової фінансової кризи». - Низький «запас міцності» економіки через високий рівень зовнішнього боргу України. - Можливість реалізації песимістичного сценарію прогнозу економічного та соціального розвитку України. - Зниження активності малого бізнесу у зв'язку з введенням положень Податкового кодексу. - Низька ділова активність на ринку нерухомості та високий ступінь тінізації в цій галузі. - Зростання масштабів тіньового сектору в усіх секторах міської економіки. - Прискорення інфляційних процесів (інфляції пропозиції), подорожчання складових ІСЦ (ціна на які безпосередньо або через міжгалузеві зв'язки залежить від цін на нафту) та збільшення тарифів на послуги ЖКГ для населення можуть зумовити збільшення дефлятора ВВП на 15 %. - Дестабілізація діяльності комунальних підприємств у зв'язку з підвищення тарифів на газ, опалення та електроенергію для населення. - Зниження прибутковості окремих галузей економіки – транспортних перевезень, сільського господарства, харчової промисловості та будівництва, зменшення обсягів власних коштів підприємств, які вони могли б спрямувати на інвестиційні цілі у зв'язку зі зростання зовнішніх цін на нафту. - Низький рівень реструктуризації українського експорту у напрямку освоєння нових ніш на ринках. - Повільне відновлення темпів житлового та комерційного будівництва. - Підвищення цін на підприємствах машинобудування та будівництва спричинить зростання індексу цін інвестицій в основний капітал, що гальмуватиме виконання інвестиційних планів на вітчизняних підприємствах. - Перехід з «доларової» до «євро» зони міжнародних розрахунків. - Негативні очікування суб'єктів господарювання та зниження активності фінансового сектора. - Практично нульовий ступінь інноваційності соціально-економічного розвитку за інерційним сценарієм розвитку України. - Монополізація іноземним капіталом певних стратегічно важливих галузей національної економіки або небезпечне для економічної

[1019]Фандрейзинг (fund-raising) – уміння підвищувати своє фінансування або уміння, професійні навики, технології вирощувати гроші. Програма фандрейзингу (fund-raising – programmes) - мобілізація капіталу, програма збору коштів коштів від представників приватного сектору (індивідуального та корпоративного сегменту) з метою здійснення проектів. У Великобританії терміни «фандрейзинг» та «розвиток» взаємозамінні.

Можливості	Загрози
транспорт та зв'язок, с/г), що обумовлює перспективи подальшого розвитку. - Зростання частки галузей, де чинником розміщення виробництва є наявність кваліфікованих трудових ресурсів, комфортних умов проживання та ведення бізнесу, особливо для управлінської ланки та кваліфікованих працівників. - Зростання потреби у фахівцях сервісної економіки та зміни структури спеціальностей ВНЗ міста та регіону. - Створення стимулів для розвитку та оновлення переробної промисловості. - Можливість залучення виробничого та людського потенціалу у зв'язку з внутрішньонаціональною міграцією виробництв та населення. - Формування системи ефективного землекористування. - Розробка ефективної транспортної політики та її реалізація як соціального контракту для визначених міських цільових аудиторій. - Політика «відкритих дверей» щодо операторів великих міжнародних торгових мереж з сучасними форматами торгівлі, великих компаній четвертинного сектора. - Поєднання власної економіки міста з економікою передмість та регіону для оновлення економічних процесів.	незалежності України зростання частки іноземного капіталу у таких галузях. - Дисбаланс на міському ринку праці між попитом і пропозицією робочої сили, високий незадоволений попит на співробітників різної кваліфікації при одночасному зростанні вакансій в окремих секторах економіки. - Зростання дефіциту кваліфікованих кадрів, серйозні деформації професійної структури та низька якість робочої сили. - Втрата регіонального інституту підготовки професіоналів низького та середнього рівнів кваліфікації. - Низький рівень взаємодії регіональної системи освіти та реальної економіки. - Невідповідність структури та якості випуску ВНЗ різних рівнів, професійних технічних училищ структурі ринку праці та потребам економіки регіону. - Зростання номінальної заробітної плати тільки за рахунок збільшення оплати праці найманих працівників підприємств бюджетної сфери та фінансового сектора. - Реалізація інвестиційних проектів на суміжних територіях, які перетягують трудові, фінансові, інтелектуальні ресурси міста. - Скорочення середнього терміну роботи на одному місці, розвиток ринку тимчасового персоналу та неформальної зайнятості.

Додаток Л.6

Дані відділу народонаселення Секретаріату ООН про чисельність населення в Україні



Додаток Л.7

Можливості та загрози для розвитку міст, які формують демографічні чинники зовнішнього середовища

Можливості	Загрози
- Зростання людського потенціалу міста за рахунок перерозподілу населення між сільською місцевістю та міськими поселеннями в межах свого регіону. - Цільове спрямування міграційних потоків на працевлаштування (трудова міграція). - Приріст населення міста за рахунок міграційного обміну з далеким зарубіжжям. - Омолодження населення міста та осучаснення економічних та соціальних процесів у місті. - Створення умов для комфорту активних громадян. - Стабілізація міждержавних міграційних потоків та поліпшення міграційної ситуації в Україні. - Покращення соціально-економічної ситуації та підвищення якості життя в містах. - Покращення якості медичного обслуговування. - Омолодження населення міста та осучаснення економічних та соціальних процесів у місті - Формування концепції «Місто дружнє для всіх» - для дітей, для студентів, населення старших вікових категорій, провінціалів - Повернення частини зарубіжних трудових мігрантів та активне включення в підприємницьку діяльність міста. - Підвищення національної та культурної різноманітності населення міста посередництвом міграційних процесів. - Формування передумов зростання середнього класу як основи зростання міської економіки нового типу. - Активізація гендерних процесів у місті, залучення жінок до процесів міського управління. - Зростання потреби у фахівцях сервісної економіки та зміни структури спеціальностей ВНЗ міста та регіону. - Надання місцевим органам самоврядування більше прав у сфері оптимізації мережі шкільних та медичних закладів, сприяння синергії та усунення дублювань. - Формування гармонійних взаємозв'язків та партнерської взаємодії міста та передмість. - Розвиток мережі соціальної адаптації та партнерства для різних вікових категорій з метою зниження індивідуалізації міських жителів (клуби за інтересами, міська соціальна мережа, клуби знайомств тощо) - Розвиток мережі позаурочної зайнятості для школярів та студентів.	- Зниження людського потенціалу міста за рахунок перерозподілу населення між периферією та центром у межах країни та перетікання населення міста в більш комфортні міста. - Відсутність зростання та скорочення чисельності населення міста зумовлює дефіцит робочої сили, просторову реструктуризацію та розробку принципово іншої політики розвитку. - Старіння населення, у тому числі висококваліфікованих кадрів. - Демографічний провал та зростання чисельності дітей спричиняють додаткове навантаження на соціальну сферу міста. - Зменшення щільності сільського населення та збільшення міського. - Неспівпадіння мобільності виробництва та населення може стати причиною технологічного та структурного безробіття. - Зростання мобільності некваліфікованої робочої сили зумовлює конкуренцію між містами в цій сфері. - Зменшення середнього класу як основи стійкого розвитку міста, області, країни. - Повернення частини зарубіжних трудових мігрантів у зв'язку з хворобами та пенсійним віком та зростання навантаження на соціальну сферу міста. - Зростання конформістських настроїв та загострення конформістські поведінки місцевого населення, прояви расизму та націоналізму. - Низька активність включення населення в ринкові процеси. - Низька ефективність міських центрів зайнятості, спрямованих на облік безробітних, а не на їх працевлаштування. - Природні (знижуючі) тренди можуть викликати трансформацію систем розселення. - Люмпенізація населення. - Зростання чисельності девіантних груп населення. - Перевантаженість міста внаслідок нерозвиненості міської соціальної інфраструктури. - Втрата регіонального інституту підготовки професіоналів низького та середнього рівнів кваліфікації. - Орієнтація міських програм на соціально-незахищені верстви населення через страх місцевих органів влади втратити стійку соціальну базу, яка пов'язана з виборчим процесом. - Розгортання міжнаціональних, міжетнічних конфліктів, конфліктів між сільським та міським населенням через міграційні процеси. - Посилення міграційних процесів, переїзд дітей на нове місце проживання батьків, освітню міграцію. - Зниження рівня освіченості населення віком від 25 до 35 років. - Посилення тенденцій сприйняття України як постачальника дешевих освіти та робочої сили. - Зниження мотивації у працівників вітчизняних підприємств через перекладання на них турботи про соціальний захист сімей, пенсіонерів, дітей мігрантів.

Додаток Л.8

Витяг зі звіту проведення маркетингового дослідження «Оцінка креативного потенціалу міста Чернівці» на основі опрацювання вторинної та синдикативної інформації[1020]

1. Розробка концепції маркетингового дослідження.

1.1 Визначення мети маркетингового дослідження:

Головною метою маркетингового дослідження є визначення інструментальності анкети для оцінки креативного потенціалу міста Чернівці (визначення сфер інтересів, способів проведення вільного часу та підвищення рівня освіти, культурних переваг та вподобань, смаків у сфері розваг, думок на рахунок культурної спадщини міста та порад щодо вдосконалення творчого та культурного життя міста, напрямки творчої реалізації жителів міста Чернівці та його гостей).

1.2 Формування цілей дослідження:

1) визначити відсоток осіб, які визначають себе творчими;
2) вивчити хобі опитуваних та способів проведення вільного часу;
3) визначити найпоширеніші способи підвищення освітнього рівня громадян;
4) визначити найбільш відвідувані заходи та місця міста
5) визначити причини відмови від відвідування заходів та різноманітних місць;
6) ідентифікувати культурні переваги жителів та гостей міста;
7) оцінити гостинність та толерантність респондентів;
8) виявити переваги стосовно міських пам'яток та визначних місць;
9) виявити напрямки та способи творчої реалізації городян та гостей міста;
10) дізнатися думку населення на рахунок можливих заходів, які могли б зробити творче та культурне життя Чернівців цікавішим.

1.3 Розробка робочих гіпотез:

Дане маркетингове дослідження було проведене з використанням наступних гіпотез:

1) Значна частина населення Чернівців молодого та середнього віку належить до числа творчих людей.
2) Чернівчани є гостинними людьми, пишаються «Буковинською кухнею».
3) Основна «родзинка» міста Чернівці – архітектура та мультикультурність.
4) Резиденція колишніх буковинських митрополитів – головна культурна спадщина.
5) День міста та Петрівський ярмарок – найяскравіші міські заходи.
6) Наявний творчий потенціал є достатнім для подальшого розвитку у місті сучасних культурних індустрій.

2. Планування маркетингового дослідження.

Дослідження є тестовим. Опитування здійснюється шляхом анкетування. Вибірка склала 100 осіб, вибір респондентів випадковий, без квотування. 28% опитаних становили особи віком від 15 до 24 років, 24% особи у віці 25-35 років, найменш активними у проведенні дослідження, які неохоче відповідали на запитання, були особи старше 65 років.

Анкета складалася з 20 питань, серед яких є запитання відкритого типу, які дають можливість респондентам уточнити свою позицію та сформулювати пропозицій. Запитання мали досить широкий перелік варіантів і респонденти могли обрати декілька відповідей, що не ставило респондентів в певні рамки, змушуючи їх обирати та оцінювати вагомість кожного з варіантів.

Після заповнення всіх анкет відбувається процес формування, заповнення бази даних у програмі «Statistica» та опрацювання отриманих результатів за допомогою побудови гістограм та діаграм. Далі відбувається аналіз результатів та формування рекомендацій стосовно підвищення інструментальності анкети: виведення / введення питань чи варіантів відповіді, уточнення структури ідентифікаційних даних респондентів (інші вікові інтервали, додаткові соціальні статуси, функціональні групи). Також формується база даних осіб, які зголосилися приймати участь в підготовці міських свят з уточненням функцій – волонтер, учасник, слухач, тренер, організатор тощо.

[1020] Дане дослідження здійснене під керівництвом та на основі анкети розробленої автором монографії студентами кафедри маркетингу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

Додаток Л.9

Можливості та загрози для розвитку міст, які формують соціально-культурні чинники зовнішнього середовища

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Використання творчих здібностей працівників, їх креативності, вмінь генерувати ідеї або максимально швидко прийняти інновації. - Формування толерантного міського середовища, яке з одного боку, є привабливим для творчих людей, талановитих мігрантів, а, з іншого боку саме володіє високою здібністю прийняття інновацій та інтелектуального зростання. - Підвищення соціальної згуртованості, зниження соціальної напруженості, формування системи «соціальних ліфтів» у сфері освіти, охорони здоров'я, умов життя тощо. - Реалізація концепції освіти протягом життя, розвиток дистанційних форм навчання, формування системи навчання для дітей, молоді, пенсіонерів, жінок. - Започаткування волонтерських проектів та програм навчання для місцевих жителів. - Активізація ремісництва та народних промислів у формуванні міського бренду. - Підвищення ролі системи освіти та охорони здоров'я в підтримці конкурентоспроможності та привабливості міста за рахунок перетворення їх в основу міської економіки. - Формування унікального міського середовища, на основі міської ідентичності, міської економіки та змін у міській атмосфері. - Формування компактного міста з комплексним облаштуванням та реконструкцією освоєних територій, активізація функцій центральних районів міста. - Розвиток соціального капіталу, активності громадян, прав та можливостей брати участь в управлінні містом і брати на себе відповідальність. - Створення робочих місць у публічних установах культури, неприбуткових організаціях, культурній індустрії та в секторах, пов'язаних з культурою. - Відродження об'єктів народних промислів. - Створення іміджу комфортного, креативного міста. - Закріплення іміджу європейського міста засобами науки та культури. - Підвищення здатності міста притягувати та утримувати креативні, висококваліфіковані кадри. - Підвищення привабливості міста як місця проживання. - Активізація боротьби з міськими соціальними патологіями, укріплення суспільних зв'язків, зниження відчуттям самотності міського жителя. - Зростання доходів безпосередньо від продажу продуктів і послуг сфери культури на внутрішньому і зовнішньому ринках. - Зростання надходжень у місцевий бюджет від організацій індустрії народних промислів та ремесел. - Розвиток інституту міських громадських форумів, громадських конгресів, на яких відбувається відбір і пошук кращих людей та ідей, проектів та ініціатив розвитку. - Розробка спеціальної політики щодо протидії негативним наслідкам фрагментації міського простору, а також внутрішньоміської диференціації	- Наростання конкуренції між містами за ключові місця в ланцюгу освоєння та розповсюдження культурних нововведень. - Підвищення складності та розрізненості міського середовища, «децентралізація» людського існування – індивідуалізація та атомізація. - Зниження вартості територіального бренду у зв'язку з викривленим сприйняттям статусу периферійності. - Інертність та пасивність населення, переважання пасивних споживацьких настроїв, відстороненість населення міста від розуміння та вирішення міських проблем. - Гендерна заангажованість, відсутність місцевої політики залучення жінок до вирішення міських проблем. - Відсутність ідеологічних установок та патріотичного відношення до міста у значної частини громадян. - Асиметрія економічного, культурного та освітнього розвитку міста в результаті неузгодженості економічної, культурної та освітньої політики. - Пасивне спостереження за витіканням усіх ресурсів з провінції в столицю та за кордон. - Внутрішньоміська міграція в приміські зони та котеджні селища, яка знижує громадянське лідерство середнього та вищого класу, зумовлює зростання проблем бідності в місті, зниження бази оподаткування, обмеження соціальних та сусідських контактів. - Невигідна роль у міжнародній спеціалізації у зв'язку зі слабкістю володіння громадянами України ключовими компетенціями, притаманних європейцям. - Переважання мононаціональних тенденцій у місті та регіоні. - Погіршення фізичної підготовки та загального стану здоров'я населення міста. - Зниження рівня фізичної та екологічної культури населення регіону. - Негативне ставлення місцевої громади до її заможної та успішної частини. - Зростання напруженості у міському середовищі у зв'язку з дохідною та майновою диференціації населення. - Наростання процесів соціальної та просторової сегрегації. - Декларативність молодіжної політики у сфері культури, дозвілля та спорту. - Низький освітній, пізнавальний та інтелектуальний рівень міських дозвільних програм та подій. - Різке розмежування культурних цінностей села та міста. - Снобізим міських жителів в ставленні до освітніх та трудових мігрантів. - Некерованість розвитку молодіжних

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
за основними соціальними та економічними показниками. - Входження в ЄПВО (Європейського простору вищої освіти) та розширення можливостей доступу населення міста до європейських освітніх та наукових програм. - Формування унікального багатонаціонального міста, створення специфічної субкультури. - Зростання попиту на продукти економіки вражень: шоу, флеш-моби, ігри, розваги, масові дійства тощо. - Формування умов для всебічного та рівноправного розвитку усіх релігійних конфесій міста. - Формування комфортних психологічних та культурних умов для здобуття/підкріплення академічного статусу міста. - Підтримання / збереження традиційних буковинських технологій/ремесел. - Внесення в список ЮНЕСКО резиденції буковинських митрополитів.	субкультур. - Зростання соціальних хвороб (алкоголізм, наркоманія, туберкульоз, травматизм). - Криміналізація суспільства та зростання тіньової економіки. - Руйнування пам’ятників та унікальних архітектурних ансамблів у місті. - Нерівність доступу до освіти залежно від матеріального становища сім’ї, соціального статусу батьків, місця і регіону проживання. - Нерівність доступу до освіти у зв’язку з мовними обмеженнями - Національна безпека у зв’язку зі зниженням рівня освіченості громадян.

Додаток Л.10

Класифікація інтерактивних Інтернет-сервісів, базованих на концепції Web 2.0 (критерій – тип, напрямок та мета спілкування/обміну)[1021]

Безпосередня комунікація:

Блоги: Blogger, LiveJournal, Open Diary, TypePad, WordPress, Vox, ExpressionEngine,
Xanga;

Мікроблоги: Presence applications: Twitter, Plurk, Tumblr, Jaiku, fmylife;

Класичні соціальні мережі (загального призначення): Bebo, BigTent, Facebook, Linkedln, MySpace, Orkut, Skyrock, HI5, Ning, Elgg;

Агрегації соціальних мереж: NutshellMail, FriendFeed;

Events (події, гарячі новини): Upcoming, Eventful, Meetup.com.

Співпраця:

Вікі: Wikipedia, PBwiki, wetpaint;

Social tagging (соціальні закладки): Delicious, StumbleUpon, Google Reader, CiteULike;

Соціальні новинники: Digg, Mixx, Reddit, NowPublic;

Opinion-сайти: epinions, Yelp.

Мультимедіа:

Фото-шерінг: Flickr, Zooomr, Photobucket, SmugMug, Picasa;

Відео-шерінг: YouTube, Vimeo, sevenload;

Лайвкастінг: Ustream.tv, Justin.tv, Stickam, Skype;

Аудіо-шеринг: imeem, The Hype Machine, Last.fm, ccMixter.

Відгуки та думки:

Рецензії на продукти: epinions.com, MouthShut.com;

Бізнес-рев'ю: yelp.com;

Community Q&A (запитання і відповідь): Yahoo! Answers, WikiAnswers, Askville, Google Answers.

Дозвілля:

Медіа платформи та платформи дозвілля: Cisco, Eos;

Віртуальні світи: Second Life, The Sims Online, Forterra;

Ґейм-шеринг: Miniclip, Kongregate;

Інформаційні агрегатори: Netvibes, Twine (website).

[1021] O'Reilly, Tim. What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software [electronic resource] / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://oreillv.corn/web2/archive/what-is-web-20.html. - Цитовано за: Шульга, М. Система соціальним медіа у процесі інтеграції у маркетингові комунікації / Науковий блог НаУ «Острозька Академія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://naub.org.ua/?p=1245

Додаток Л.11

Можливості та загрози для розвитку міст, які формують науково-технічні чинники зовнішнього середовища

Можливості	Загрози
- Розвиток міської інноваційної інфраструктури «відкритого» та «розумного міста». - Сучасні логістичні та комунікаційні технології дозволяють розміщувати управлінські центри в провінційних «комфортних» містах. - Формування міських програм заснованих на знаннєвій економіці. - Конструктивне ставлення персоналу до нових ідей, його готовність та здатність продукувати, підтримувати та реалізовувати нововведення у всіх підсистемах муніципалітету. - Зміна підходів та методів управління, стилю управління та способу мислення керівників муніципальних органів влади. - Вибухове зростання обсягів даних. - Зміна каналів і пристроїв для просування міста на користь цифрових технологій. - Оволодіння менеджерськими, маркетинговими, економічними технологіями представниками органів місцевої влади. - Формування комфортного інформаційно-комунікаційного середовища. - Розвиток соціальних медіа та формування інтегрованих міських маркетингових комунікацій на основі сучасних засобів комунікацій (Інтернет, соціальні мережі, технічні засоби реклами, SMS-технології тощо). - Скорочення термінів реалізації та оптимізація планування муніципального маркетингового середовища. - Зниження витрат на планування, прогнозування, маркетингові дослідження та впровадження інструментів муніципального маркетингу. - Пошук ніші у секторах інформаційної економіки. - Підвищення свободи створення нових робочих місць завдяки Інтернет-середовищу. - Вирівнювання умов просторової диференціації провінційних та центральних міст. - Створення умов у місті для покращення доступу до інформації (спеціальні зони Wi-Fi, платіжні термінали, інтерактивні туристичні інформаційні стенди), убудованість інформаційної мережі міста в регіональні, національні, світові мережі.	- Низький рівень підтримки фундаментальної та академічної науки з боку муніципальних органів влади. - Декларативна спрямованість процесів формування інноваційної культури в місті та у регіоні. - Низький рівень доступу муніципалітетів до сучасного програмного забезпечення, інформаційних технологій та пристроїв внаслідок бюджетних обмежень. - Зниження швидкості оновлення знань у зв'язку з низьким ресурсним забезпеченням. - Асиметричний розвиток міської економіки та інформаційного простору. - Використання основних засобів 2 та 3 технологічних укладів. - Несанкціоноване проникнення в міські бази даних. - Вірусні атаки на міські інформаційні портали. - Обмеження стосовно захисту конфіденційності в Інтернеті. - Використання впливу соціальних мереж, порталів на маніпулювання громадською свідомістю. - Вплив комп'ютеризації на фізичне здоров'я жителів міста. - Низький рівень комп'ютерної грамотності та низька користувацька активність керівників муніципалітету у використанні комп'ютерів. - Переважання розважально-споживацького формату над інформаційно-пізнавальним в українському Інтернет-контенті. - Відставання міста від загальносвітових та загальнонаціональних тенденцій. - Зниження ефективності інвестицій, що вже залучені чи будуть залучатись у найближчі періоди часу. - Зниження конкурентоспроможності та гнучкості в реакції на впровадження нових технологій у маркетингове середовище та муніципальне управління. - Збільшення витрат та зменшення ефективності муніципальних програм соціально-економічного розвитку. - Зростання впливу розважальних ЗМІ на молодь та зменшення вагомості традиційних джерел впливу: родини, суспільства тощо. - Створення у користувачів Інтернет-мережі згубних або неправдивих стереотипів, пропаганда нетерпимості або індиферентності. - Зростання тенденцій до індивідуалізації та персоналізації городян. - Низький рівень взаємодії регіональної системи освіти та реальної економіки.

Додаток Л.12

Очікувані впливи зміни клімату та погодних умов на розвиток міста Чернівці

Кліматичний феномен	Ймовірність у світі за висновками комісії ООН	Оцінки фахівців ЧНУ для м. Чернівці	Приклади деяких наслідків зміни клімату та погодних умов для міста Чернівці
Менше холодних днів та ночей	Майже абсолютна	Майже абсолютна	Зниження потреб у енергії для опалення.
Більша кількість теплих ночей та більш висока температура	Майже абсолютна	Майже абсолютна	Зростання потреб в енергії для охолодження. Необхідність встановлення в історичній частині міста кондиціонерів
Більш висока температура	Майже абсолютна	Майже абсолютна. В останні 100–120 років температура в м.Чернівцях, як і всюди має тенденцію до підвищення. Середньорічна температура повітря підвищилася на 1,0 °С.[1022]	Менша шкода для дорожнього господарства та транспортної системи міста в зимовий період та зростання проблем в літній. Втрати для зимового туризму, який є основним для міста та регіону. Завдання шкоди історичним спорудам та інфраструктурі. Розвиток пляжно-відпочинкової інфраструктури Диверсифікація туристичної спеціалізації регіону
«Хвилі спеки»: частота зростає на більшій частині суші	Вельми ймовірна	Вельми ймовірна	Зниження якості життя населення, яке не має змоги кондиціювати повітря. Відмова людей з вищими доходами проживати в історичній частині де заборонено встановлювати кондиціонери і відповідно зниження приватних інвестицій в утримання будівель. Зростання енергії, яка використовується для кондиціювання повітря.
Інтенсивні опади	Вельми ймовірна	Вельми ймовірні. Підтвердженням є паводки, які спостерігаються з давніх часів, але останнім часом почастішали.	Пошкодження міської інфраструктури. Втрати для економіки, транспортної системи та туризму через паводки. Значна кількість смертельних випадків та шкода здоров'ю населенням. Можливість використовувати дощову воду для виробництва електроенергії. Можливість поповнити водні запаси. Внутрішньоміська міграція
Засуха	Ймовірна	Вельми ймовірні. Підтвердженням є засухи	Нехватка води для життєдіяльності міста Внутрішньорегінальна міграція

Джерело: складено на основі консультацій з фахівцями кафедри економічної географії та екологічного менеджменту Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

[1022] http://www.meteoprog.ua/ru/climate/Chernivtsi/

Додаток Л.13

Можливості та загрози для розвитку міст, які формуються природно-географічними чинниками зовнішнього середовища

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Використання прикордонного розміщення, як чинника інтеграції та співробітництва. - Збалансований розвиток особистого та громадського транспорту, розвиток пішохідних зон та зон велосипедного руху, а також зв′язності внутрішньоміських та міських територій з позаміськими територіями. - Розширення маршрутної мережі громадського транспорту, створення єдиної диспетчерської служби та розкладу руху усіх видів громадського транспорту, прийняття міської програми підвищення рівня комфорту та якості послуг з перевезення пасажирів тощо. - Розвиток оздоровчо-рекреаційної сфери міста та регіону. - Активна роль в європейських транспортних коридорах. - Позиціонування міста та області як привабливого місця для розширення виробництв, що використовують конкурентні переваги по витратах і орієнтованих на збут на європейському ринку. - Формування конкретної містобудівної політики, специфічної до кожної міської зони. - Виділення міських зон розвитку та інфраструктурних вузлів розвитку, які будуть виконувати роль каркасних провідних точок, на яких тримається вся енергетика розвитку міста (кластери, інноваційні парки, технопарки). - Формування правил та норм міського життя, при яких на території міста розміщуються виробництва, бізнес та сервіси, які збільшують привабливість і конкурентоспроможність території, підвищують її капіталізацію, приваблює населення, відвідувачів, підприємницький та інвестиційний капітали. - Проектування об’єктів міської інфраструктури та публічного простору (торговельних, суспільних і культурних) з урахуванням завдань щодо сприяння спілкуванню та інтеграції різних соціально-просторових груп населення тощо. - Розробка функціональних карт міста, карт розвитку міського середовища: ключових вузлів розвитку (вузли капіталізації); інфраструктурних ресурсів міста; комунікацій всіх видів, включаючи дороги та магістралі, що зв'язують ці вузли. - Проробка варіантів введення (придбання, оренда) перспективних ділянок в межі міста для реалізації крупних торговельно-логістичних, та індустріальних інфраструктурних проектів. - Перехід від територіальної експансії до формування компактного міста, розробка варіантів ущільнення територій поселення, впорядкування промислових зон. - Залучення «бюджетних» авіаперевізників (law-cost airlines).	- Знецінення переваг транзитного положення міста. - Уявлення про прикордонне розміщення, як про чинник периферійності відносно центрів розвитку. - Традиційна орієнтації на експлуатацію природних ресурсів території та географічне розміщення. - Виснаження природних ресурсів. - Некерований розвиток міського простору. - Низький рівень використання рекреаційних ресурсів, відсутність оформлених рекреаційних дестинацій. - Орієнтація на транзитний туризм. - Виведення міста та регіону з європейських транспортних коридорів. - Виведенні виробництв в території нових європейських країн Центральної Європи. - Посилення конкуренції міст з розвинутими комунікаціями, які нівелюють природно-географічні чинники. - Низька транзитна мобільність транспортної інфраструктури. - Зниження пасажиропотоку у зв’язку з оптимізаційними схемами транспортних підприємств. - Недостатність існуючих потужностей прикордонних служб. - Обмеженість та застарілість дорожньої інфраструктури. - Недостатність розподільчої інфраструктури (складів, терміналів, логістичних центрів). - Розбудова логістичної мережі на сусідніх територіях. - Інвестиційна та маркетингова активність на територіях-конкурентах. - Низький рівень техногенної безпеки міст стосовно захисту від природних катаклізм, небезпек, промислових аварій. - Слабкий захист публічного простору від незаконної і напівзаконної приватизації (обгороджування, перекриття проходів і проїздів), що збільшує фрагментацію міського простору. - Територіальна експансія та екстенсивне використання земельних ділянок. - Розширення території міста, структура якого має певний поріг, створює загрозу порушення комфортності міського середовища, функціонально-планувальних та екологічних якостей. - Відсутність у міста «мега» проектів, з поліпшення автодоріг і безпеки руху, проектах фінансування розвитку міської інфраструктури, які можуть бути реалізовані через співпрацю України та Світового банку

Додаток Л.14

Можливості та загрози для розвитку міст, які формуються екологічними чинниками зовнішнього середовища

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Активна участь у реалізації національного плану дій з охорони навколишнього середовища України. - Підвищення рівня суспільної екологічної свідомості усіх міських цільових аудиторій, формування культури енерго- та ресурсозбереження у населення міста. - Поліпшення екологічної ситуації та підвищення рівня екологічної безпеки міста. - Формування системи енергетичного менеджменту та залучення маркетингових інструментів. - Екологізація транспортної мережі міста. - Досягнення безпечного для здоров'я людини стану навколишнього природного середовища. - Інтеграція екологічної політики та удосконалення системи інтегрованого екологічного управління. - Розробка та підтримка місцевої екологічної торговельної марки - Визнання того, що зниження ризику стихійних лих та уникнення техногенних загроз – це передусім елемент забезпечення якості життя населення та розвитку міста. - Нарощення інвестицій у наступних сферах: збір даних про збитки на місцевому та національному рівнях та складання комплексних оцінок ризиків. - Будівництво безпечної міської інфраструктури. - Розробка програм підвищення обізнаності суспільства про небезпеки та лиха, можливості ліквідації наслідків. - Розробка маркетингових стратегій поліпшення якості життя в місті на основі екологічних ініціатив. - Можливості розвитку на території екологічно-чистих та самовідновлювальних джерел енергії. - Зміцнення систем раннього оповіщення і підготовки до лих та небезпек. - Розробка комунікаційної політики, спрямованої на підвищення інтересу до заходів щодо зниження ризику лих. - Розробка програм залучення та заохочення приватного сектора до підвищення стійкості міської інфраструктури. - Організація ділового та державного партнерства в області зниження ризику лих. - Розробка списку основних вимог до бізнесу в плані зниження ризику лих. - Розробка та забезпечення відкритого доступу до інструмента моделювання і планування ризиків. - Гармонізація та забезпечення співробітництва між організаціями, які займаються питаннями адаптації до змін клімату і зниження ризику лих. - Розробка загального міського плану підвищення стійкості, щоб підтримати сталий розвиток у районах міста, схильних до ризику. - Організація обговорень і консультацій за цільовими показниками зниження ризику лих, екологічних небезпек, а також визначення, реалізація і моніторинг цільових показників на національному рівні.	- Зменшення запасів органічного палива у світі та його подорожчання для споживачів. - Виведення з Європи в Україну шкідливих виробництв. - Низький рівень екологічної культури громадян та бізнесу. - Використання зарубіжних аналогів енергозберігаючих нормативів для міських будівель та споруд, отриманих на основі інших національних стратегій енергоспоживання, інших чинників впливу. - Висока вартість екологічних програм. - Орієнтація на облік витрат енергії, а не управління ними. - Низькі вимоги до бізнесу в плані зниження екологічних катастроф. - Відсутність стимулюючих механізмів для створення альтернативних джерел енергії. - Відсутність практики енергетичного менеджменту. - Наявність адміністративних обмежень стосовно використання альтернативних джерел енергії в міському житловому фонд та у бізнесі. - Високий ступінь лобіювання інтересів централізованих мереж постачання енергії та тепла. - Зростання рівня екологічних ризиків та їх впливу на стійке функціонування та розвиток міста. - Закритість доступу до інструмента моделювання і планування екологічних та техногенних ризиків. - Відсутність загальних міських планів підвищення стійкості для сталого розвитку районів міст, схильних до ризику. - Закритість інформації про екологічну ситуацію в місті. - Руйнація та застарілість систем раннього оповіщення і підготовки до лих та небезпек. - Відсутність комунікаційної політики, спрямованої на підвищення інтересу до заходів щодо зниження ризику лих. - Нівелювання ролі ризику стихійних лих та уникнення техногенних загроз як чинника забезпечення якості життя населення та розвитку міста.

Додаток М

Зіставлення по окремих обласних центрах України[1023]

1. Чисельність наявного населення *(на 1 січня; тис. осіб)*

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
м. Вінниця	360,2	362,2	365,1	366,8	367,8	369,2	369,5
м. Івано-Франківськ	234,8	236,2	236,8	238,3	239,5	240,5	241,1
м. Львів	760,1	761,7	762,6	762,3	762,0	761,7	760,0
м. Рівне	247,9	248,1	248,2	248,4	249,0	249,6	249,8
м. Тернопіль	220,7	219,1	218,3	217,4	217,3	217,6	217,4
м. Ужгород	117,0	116,7	116,5	116,3	116,3	116,5	116,4
м. Хмельницький	255,9	257,3	258,3	259,1	260,4	261,4	262,8
м. Чернівці	**242,3**	**243,5**	**245,0**	**246,9**	**249,5**	**251,8**	**253,8**

2. Загальний рівень народжуваності *(кількість народжених на 1000 жителів)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
м. Вінниця	9,5	9,4	10,0	10,1	11,1	11,1	10,9
м. Івано-Франківськ	10,2	10,7	10,8	11,3	11,9	10,8	10,1
м. Львів	9,6	9,3	9,7	9,7	10,3	10,5	10,0
м. Рівне	10,1	10,1	10,6	10,9	11,7	12,3	11,8
м. Тернопіль	11,5	11,6	12,2	11,9	13,0	12,3	11,7
м. Ужгород	11,3	12,6	12,8	12,8	13,6	12,4	12,0
м. Хмельницький	10,1	10,2	10,1	10,4	11,9	11,5	11,8
м. Чернівці	**9,2**	**9,6**	**9,6**	**9,2**	**10,3**	**10,2**	**10,1**

3. Загальний рівень смертності *(кількість померлих на 1000 жителів)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
м. Вінниця	9,8	10,2	10,1	10,2	9,8	9,2	9,2
м. Івано-Франківськ	9,2	9,3	9,4	9,1	8,7	8,5	8,2
м. Львів	11,3	11,4	11,3	11,5	11,7	10,8	10,5
м. Рівне	8,4	9,2	9,1	9,0	8,9	8,6	8,7
м. Тернопіль	7,8	8,5	8,3	8,5	8,1	7,8	8,1
м. Ужгород	11,2	12,4	11,7	12,0	12,0	11,3	10,5
м. Хмельницький	9,2	9,8	10,1	9,8	9,7	9,5	9,0
м. Чернівці	**10,8**	**11,0**	**10,7**	**11,0**	**10,7**	**10,3**	**9,9**

4. Кількість суб'єктів ЄДРПОУ *(на 1 січня; од.)*

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
м. Вінниця	10263	10882	11502	12172	12678	13061	13475
м. Івано-Франківськ	8170	8535	8896	9329	9633	9775	10059
м. Львів	27160	28345	29552	30965	32158	32923	33826
м. Рівне	7544	7745	8007	8494	8759	19464	9268
м. Тернопіль	6990	7199	7482	7711	7986	8176	8413
м. Ужгород	4307	4576	4814	5057	5237	5299	5561
м. Хмельницький	7351	7761	8052	8504	8900	9129	9389
м. Чернівці	**7151**	**7548**	**7973**	**8490**	**8870**	**9109**	**9371**

5. Середньомісячна заробітна плата працівників[1] *грн.)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
м. Вінниця	540	712	937	1211	1611	1713	2006
м. Івано-Франківськ	544	739	959	1243	1627	1674	1981
м. Львів	606	802	1035	1324	1734	1824	2096
м. Рівне	555	758	983	1221	1622	1692	2019
м. Тернопіль	510	685	873	1108	1481	1534	1790
м. Ужгород	579	808	1038	1303	1716	1795	2099
м. Хмельницький	561	754	988	1278	1677	1673	1922
м. Чернівці	**536**	**711**	**907**	**1161**	**1519**	**1643**	**1890**

[1] До 2009 року включно дані наведені без найманих працівників статистично малих підприємств та у фізичних осіб-підприємців. За 2010 рік дані наведено по підприємствах, установах, організаціях та їхніх

[1023] Чернівці в цифрах, 2010. Статистичний збірник. – Чернівці: Головне управління статистики у Чернівецькій області, 2011. – 150 с.

відокремлених підрозділах із кількістю 10 і більше осіб. Безпосереднє співставлення даних 2010 року з відповідними даними попередніх років є некоректним.

6. Частка обсягу інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції *(відсотків)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
м. Вінниця	3,2	2,8	2,0	5,3	1,3	1,6	2,2
м. Івано-Франківськ	3,8	8,7	6,6	13,7	15,7	23,7	6,0
м. Львів	6,0	5,5	5,8	9,5	3,0	3,1	2,7
м. Рівне	3,5	2,4	0,2	1,0	1,4	1,2	0,8
м. Тернопіль	2,1	2,6	1,0	0,7	0,8	1,3	2,3
м. Ужгород	6,5	1,6	6,0	2,8	13,5	5,3	16,8
м. Хмельницький	2,8	2,3	1,0	0,7	0,2	0,3	0,4
м. Чернівці	**6,0**	**3,9**	**2,7**	**6,2**	**6,9**	**5,5**	**3,4**

7 Частка збиткових підприємств у загальній кількості підприємств[2] *(відсотків)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
м. Вінниця	34,4	33,6	33,1	32,4	41,0	43,5	47,8
м. Івано-Франківськ	30,3	28,9	27,3	27,5	31,2	35,5	42,5
м. Львів	37,2	35,2	34,8	33,3	37,7	41,5	42,8
м. Рівне	32,5	35,8	34,9	32,4	41,1	44,5	47,4
м. Тернопіль	35,6	32,9	34,2	31,5	38,4	37,8	45,0
м. Ужгород	31,1	29,5	28,2	27,7	34,0	33,7	44,4
м. Хмельницький	35,3	34,0	32,4	32,4	38,4	42,6	44,5
м. Чернівці	**42,0**	**37,1**	**34,1**	**33,5**	**42,3**	**40,1**	**37,2**

[2]Дані наведено без банків та бюджетних установ.

8. Частка обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг) малих підприємств у загальному обсязі реалізованої продукції (робіт, послуг) *(відсотків)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
м. Вінниця	11,0	10,2	30,2	27,7	28,1	28,4	28,2
м. Івано-Франківськ	7,4	11,0	21,8	28,4	22,4	24,2	18,2
м. Львів	6,9	7,8	22,8	22,1	20,6	18,1	16,0
м. Рівне	10,0	9,0	19,5	20,1	20,1	28,2	26,2
м. Тернопіль	11,8	12,8	27,0	25,5	21,9	19,4	19,5
м. Ужгород	9,2	10,4	28,7	25,3	27,4	25,6	21,7
м. Хмельницький	10,2	9,8	27,2	28,2	26,6	26,2	30,5
м. Чернівці	**13,7**	**13,3**	**36,3**	**34,1**	**30,6**	**28,5**	**32,2**

9. Кількість малих підприємств[3] *(10000 населення; од.)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
м. Вінниця	95	99	108	115	100	102	78
м. Івано-Франківськ	130	133	143	147	141	148	110
м. Львів	118	123	136	143	142	149	126
м. Рівне	103	109	115	118	102	117	90
м. Тернопіль	88	93	99	104	88	104	79
м. Ужгород	164	165	181	184	163	190	117
м. Хмельницький	97	101	112	116	98	103	79
м. Чернівці	**90**	**98**	**107**	**110**	**94**	**109**	**100**

[3]Тут і надалі (табл. 23.10) дані наведено без банків, бюджетних установ та фермерських господарств. З 2006 року дані сформовано відповідно до Закону України **"**Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності**"** від 18.09.2008 № 523-VI.

10 Обсяг введеного в експлуатацію житла *(на 1000 населення; м² загальної площі)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
м. Вінниця	218,3	281,4	321,6	275,8	256,2	278,1	301,5
м. Івано-Франківськ	371,3	534,8	656,1	741,4	643,8	817,7	851,7
м. Львів	161,9	210,8	203,0	278,6	317,6	248,3	245,0
м. Рівне	171,5	115,6	334,4	341,4	263,0	212,3	1955,0
м. Тернопіль	347,0	607,0	358,0	583,3	602,4	533,4	464,7
м. жгород	307,4	337,4	314,5	390,0	398,1	254,3	226,8
м. Хмельницький	239,0	466,0	430,0	572,0	496,3	507,5	641,5
м. Чернівці	**357,5**	**337,7**	**403,3**	**505,6**	**522,2**	**367,5**	**303,5**

11 Забезпеченість населення житлом *($м^2$ загальної площі у середньому на 1 жителя)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
м. Вінниця	16,1	16,0	15,8	15,6	15,6	15,5	15,9
м. Івано-Франківськ	17,9	17,8	18,2	18,4	19,7	20,1	21,1
м. Львів	18,0	17,9	18,2	18,2	18,4	18,5	18,8
м. Рівне	17,3	17,0	17,6	17,7	17,8	18,0	18,1
м. Тернопіль	20,2	20,4	20,8	20,9	20,8	21,1	21,7
м. Ужгород	19,7	19,9	20,0	20,3	20,0	20,3	20,3
м. Хмельницький	17,4	17,5	17,6	18,0	18,2	18,5	19,0
м. Чернівці	**20,1**	**19,8**	**19,8**	**19,6**	**19,7**	**19,7**	**19,7**

12 Обсяг прямих іноземних інвестицій на одну особу *(дол. США)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
м. Вінниця	43,5	85,6	133,5	186,3	220,6	220,2	237,2
м. Івано-Франківськ	59,6	71,2	123,1	327,9	283,0	335,0	477,6
м. Львів	255,7	326,3	407,3	655,2	764,1	923,3	1111,7
м. Рівне	133,3	153,7	243,1	338,3	435,9	430,3	539,1
м. Тернопіль	92,0	94,8	110,8	115,5	105,4	107,8	104,5
м. Ужгород	359,2	501,0	570,7	476,1	448,2	454,3	454,0
м. Хмельницький	163,4	176,8	175,4	292,4	301,9	306,9	104,8
м. Чернівці	**71,3**	**84,2**	**91,6**	**137,5**	**131,6**	**131,8**	**123,0**

13 Обсяг роздрібного товарообороту підприємств на одну особу *(грн.)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
м. Вінниця	2295,5	3303,9	4307,7	6274,4	8558,8	6637,9	8057,5
м. Івано-Франківськ	2234,4	3469,5	5391,4	7870,0	11351,5	9517,7	10510,4
м. Львів	3000,4	4114,3	5183,6	7482,3	10453,0	10466,9	12055,0
м. Рівне	2413,0	3377,0	4399,9	6301,5	9302,6	9037,2	10349,8
м. Тернопіль	2685,5	3871,6	4784,4	6842,2	10432,7	9821,6	11308,4
м. Ужгород	6226,2	8162,9	7907,8	11562,1	15937,3	15010,3	16480,3
м. Хмельницький	2579,0	3806,0	5466,0	7276,0	11860,3	9842,8	11641,6
м. Чернівці	**3208,0**	**4088,7**	**4916,4**	**7749,6**	**10817,8**	**9735,5**	**10846,3**

14 Обсяг реалізованих послуг на одну особу*(грн.)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
м. Вінниця	1012,0	1398,0	1503,2	2218,7	2249,3	2149,0	2699,8
м. Івано-Франківськ	1939,6	2636,0	3406,3	4324,0	5564,8	5616,2	6962,8
м. Львів	3224,2	4429,9	5124,5	5942,7	7917,6	8066,0	9384,3
м. Рівне	2344,3	2863,5	3834,7	4756,3	5823,3	6427,2	7258,0
м. Тернопіль	570,0	736,0	871,0	1036,0	1265,0	1243,0	1273,7
м. Ужгород	2498,0	2119,4	2692,1	3602,5	4914,4	4523,8	4699,6
м. Хмельницький	408,2	484,3	464,0	598,9	817,2	795,6	872,8
м. Чернівці	**1636,9**	**2411,0**	**2958,8**	**3671,5**	**4447,5**	**4489,3**	**4658,6**

15 Рівень злочинності *на 1000 осіб наявного населення; од.)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
м. Вінниця	12	11	10	8	8	9	11
м. Івано-Франківськ	10	9	7	6	5	5	6
м. Львів	11	11	10	9	8	7	10
м. Рівне	10	11	9	7	8	10	9
м. Тернопіль	5	9	10	8	7	8	8
м. Ужгород	12	13	9	7	6	9	9
м. Хмельницький	13	13	11	9	8	9	10
м. Чернівці	**9**	**9**	**10**	**9**	**9**	**10**	**12**

16 Темп зростання (зменшення) викидів забруднюючих речовин в атмосферу від стаціонарних джерел забруднення *(відсотків до попереднього року)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
м. Вінниця	150,8	155,8	98,4	95,8	89,8	99,5	79,5
м. Івано-Франківськ	87,5	103,9	92,7	94,4	110,9	75,3	96,4
м. Львів	82,4	94,8	111,8	99,9	84,0	94,3	113,6
м. Рівне	89,6	92,1	118,7	115,0	78,5	59,2	220,0
м. Тернопіль	88,4	89,7	102,9	98,5	93,2	85,6	98,5
м. Ужгород	79,8	80,3	102,5	91,3	107,5	82,8	28,2
м. Хмельницький	65,0	92,3	91,7	100,0	98,0	75,3	127,1
м. Чернівці	**88,5**	**84,8**	**104,2**	**87,2**	**89,6**	**108,9**	**105,7**

Додаток Н

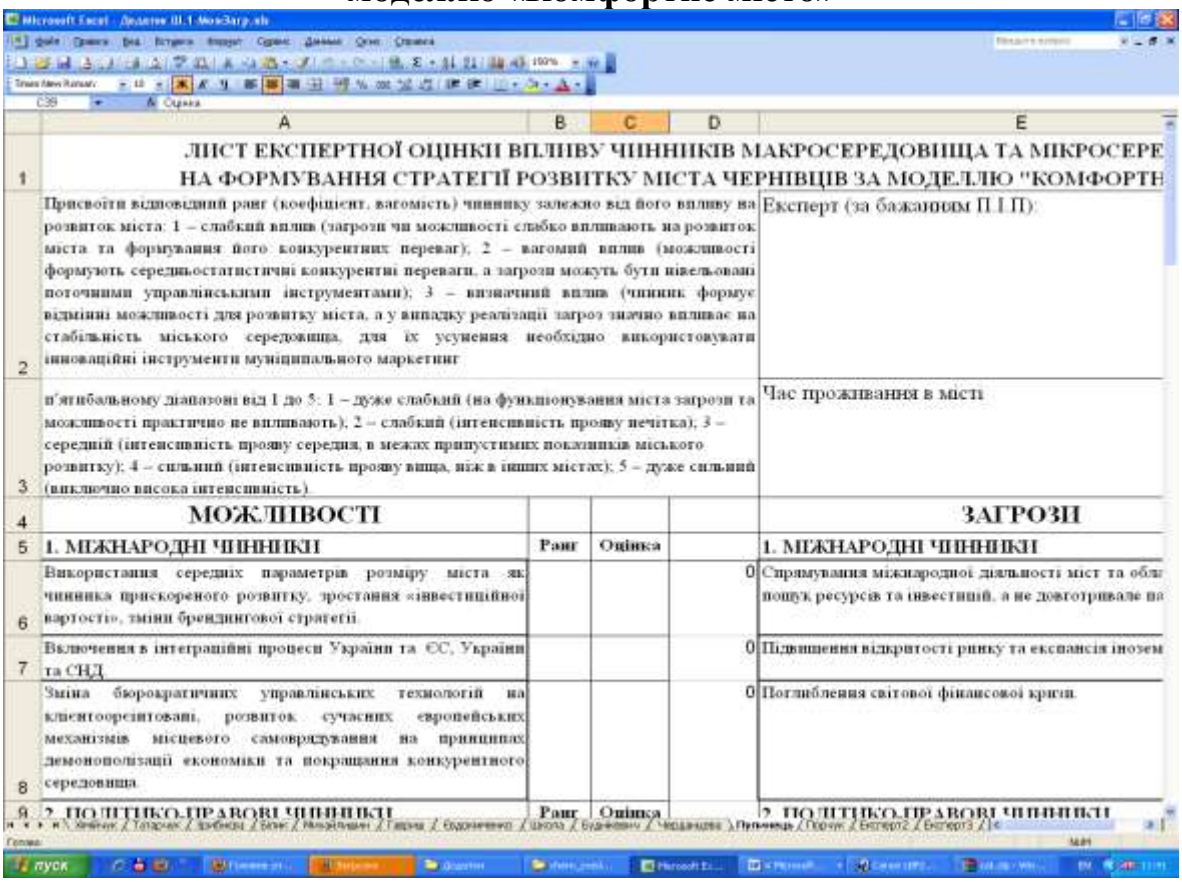
Перелік суб'єктів природних монополій Чернівецької області

№ п/п	Назва суб'єкта господарювання	Юридична адреса	Найменування товару (товарної групи)
1	Відкрите акціонерне товариство “Енергопостачальна компанія “Чернівціобленерго”	м. Чернівці, вул. Прутська, 23-А	передача та розподіл електричної енергії місцевими (локальними) електромережами
2	ВАТ “Укртелеком” в особі Чернівецької філії	м. Чернівці, вул. Худякова, 6	місцевий телефонний зв’язок
3	Державне комунальне підприємство “Чернівціводоканал”	м. Чернівці, вул. Комунальників, 5	централізоване водопостачання та централізоване водовідведення
4	Комунальне унітарне підприємство “Комунальник”	м. Сторожинець, вул. Б.Хмельницького, 18	централізоване водопостачання та централізоване водовідведення
5	Хотинське виробниче управління житлово-комунального господарства	м. Хотин, вул. О.Кобилянської, 15	централізоване водопостачання централізоване водовідведення
6	Новоселицьке виробниче управління житлово-комунального господарства	м. Новоселиця, вул. Леніна, 140	централізоване водопостачання централізоване водовідведення
7	Міське комунальне підприємство Вашківецької міської ради	Вижницький р-н, м. Вашківці,	централізоване водопостачання
8	Кіцманське виробниче управління житлово-комунального господарства	м. Кіцмань, вул. Незалежності, 66-Б	централізоване водопостачання централізоване водовідведення
9	Кельменецьке виробниче управління житлово-комунального господарства	смт. Кельменці, вул. Партизанська,4	централізоване водопостачання централізоване водовідведення
10	Глибоцьке виробниче управління житлово-комунального господарства	смт. Глибока, вул. Центральна, 56	централізоване водопостачання централізоване водовідведення
11	Путильське виробниче управління житлово-комунального господарства	смт. Путила, вул. Українська, 130	централізоване водопостачання централізоване водовідведення
12	Комунальне підприємство “Сокиряни-благоустрій”	м. Сокиряни, вул. Центральна, 44	централізоване водопостачання централізоване водовідведення
13	Герцаївське виробниче управління житлово-комунального господарства	м. Герца, вул. Асакі, 11	централізоване водопостачання
14	Комунальне підприємство Заставнівське житлово-експлуатаційне управління тепловодозабезпечення	м. Заставна, вул. Незалежності, 45	централізоване водопостачання централізоване водовідведення централізоване постачання тепланергії
15	Державне комунальне підприємство «Управління “Тепловодоканал”	м. Новодністровськ	централізоване водопостачання централізоване водовідведення централізоване постачання теплової енергії
16	Комунальне унітарне підприємство “Комунальник”	м. Вижниця, вул. Івасюка, 5	централізоване водопостачання централізоване водовідведення
17	Міське комунальне підприємство «Чернівцітеплокомуненерго»	м. Чернівці, вул. Максимовича, 19-А	централізоване постачання теплової енергії
18	Сторожинецьке мале державне підприємство “Міська тепломережа”	м. Сторожинець, пров. Чапаєва, 3	централізоване постачання теплової енергії
19	Комунальне підприємство “Міжнародний аеропорт ”Чернівці”	м. Чернівці, вул. Чкалова,30	спеціалізовані послуги аеропорту
20	Відкрите акціонерне товариство по газопостачанню та газифікації «Чернівцігаз» НАК «Нафтогаз України»	м. Чернівці, вул. Вінниченка, 9-А	транспортування природного газу розподільними газопроводами

№ п/п	Назва суб'єкта господарювання	Юридична адреса	Найменування товару (товарної групи)
21	Концерн радіомовлення, радіозв'язку та телебачення в особі Чернівецької філії	м. Чернівці, вул. Руська, 160	послуги користування радіорелейними каналами зв'язку надання в користування технічних засобів мовлення
22	Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» в особі Чернівецької дирекції	м. Чернівці, вул. Худякова, 6	універсальні послуги поштового зв'язку
23	Державне підприємство «Лужанський експериментальний завод»	Кіцманський р-н, смт. Лужани, вул. Центральна, 53	централізоване водопостачання та водовідведення централізоване постачання теплової енергії
24	Державне підприємство «Неполоківецький комбінат хлібопродуктів» Державного комітету України з державного матеріального резерву	Кіцманський р-н, смт. Неполоківці, вул. Магістральна, 43	централізоване водопостачання
25	Кострижівське управління житлово-комунального господарства	Заставнівський р-н, смт. Кострижівка, вул. Заводська, 53	централізоване водопостачання централізоване водовідведення
26	Берегометське підприємство «Криниця»	Вижницький р-н, смт. Берегомет, вул. Центральна, 20	централізоване водопостачання централізоване водовідведення централізоване постачання теплової енергії
27	Комунальне підприємство «Хотинтепломережа» Хотинської міської ради	м. Хотин, вул. Олімпійська, 77	централізоване постачання теплової енергії
28	Відкрите акціонерне товариство «Красноїльський деревообробний комбінат»	Сторожинецький р-н, смт. Красноїльськ	централізоване водопостачання
29	Львівська державна залізниця в особі відокремленого структурного підрозділу «Пасажирське вагонне депо «Чернівці»	м. Чернівці, вул. Білоруська, 3	послуги користування залізничними коліями, диспетчерськими службами, вокзалами та іншими об'єктами інфраструктури, що забезпечують рух залізничного транспорту загального користування

Додаток П.1

Зразок листа експертної оцінки впливу чинників макросередовища та мікросередовища на формування стратегії розвитку міста Чернівців за моделлю «Комфортне місто»



	A	B	C	D	E
1	ЛИСТ ЕКСПЕРТНОЇ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ МАКРОСЕРЕДОВИЩА ТА МІКРОСЕРЕ				
	НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІСТА ЧЕРНІВЦІВ ЗА МОДЕЛЛЮ "КОМФОРТН				
2	Присвоїти відповідний ранг (коефіцієнт, вагомість) чинникуу залежно від його впливу на розвиток міста: 1 – слабкий вплив (загрози чи можливості слабко впливають на розвиток міста та формування його конкурентних переваг); 2 – вагомий вплив (можливості формують середньостатистичні конкурентні переваги, а загрози можуть бути нівельовані поточними управлінськими інструментами); 3 – визначний вплив (чинник формує відмінні можливості для розвитку міста, а у випадку реалізації загроз значно впливає на стабільність міського середовища, для їх усунення необхідно використовувати інноваційні інструменти муніципального маркетинг				Експерт (за бажанням П.І.П):
3	п'ятибальному діапазоні від 1 до 5: 1 – дуже слабкий (на функціонування міста загрози та можливості практично не впливають); 2 – слабкий (інтенсивність прояву нечітка); 3 – середній (інтенсивність прояву середня, в межах припустимих показників міського розвитку); 4 – сильний (інтенсивність прояву вища, ніж в інших містах); 5 – дуже сильний (виключно висока інтенсивність)				Час проживання в місті
4	МОЖЛИВОСТІ				ЗАГРОЗИ
5	1. МІЖНАРОДНІ ЧИННИКІ	Ранг	Оцінка		1. МІЖНАРОДНІ ЧИННИКІ
6	Використання середніх параметрів розміру міста як чинника прискореного розвитку, зростання «інвестиційної вартості», зміни брендингової стратегії			0	Спрямування міжнародної діяльності міст та обл пошук ресурсів та інвестицій, а не довготривале ви
7	Включення в інтеграційні процеси України та ЄС, України та СНД			0	Підвищення відкритості ринку та експансія іноземн
8	Зміна бюрократичних управлінських технологій на клієнтоорієнтовані, розвиток сучасних європейських механізмів місцевого самоврядування на принципах демонополізації економіки та покращання конкурентного середовища			0	Поглиблення світової фінансової кризи
9	2. ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ЧИННИКІ	Ранг	Оцінка		2. ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ЧИННИКІ

Додаток П.2

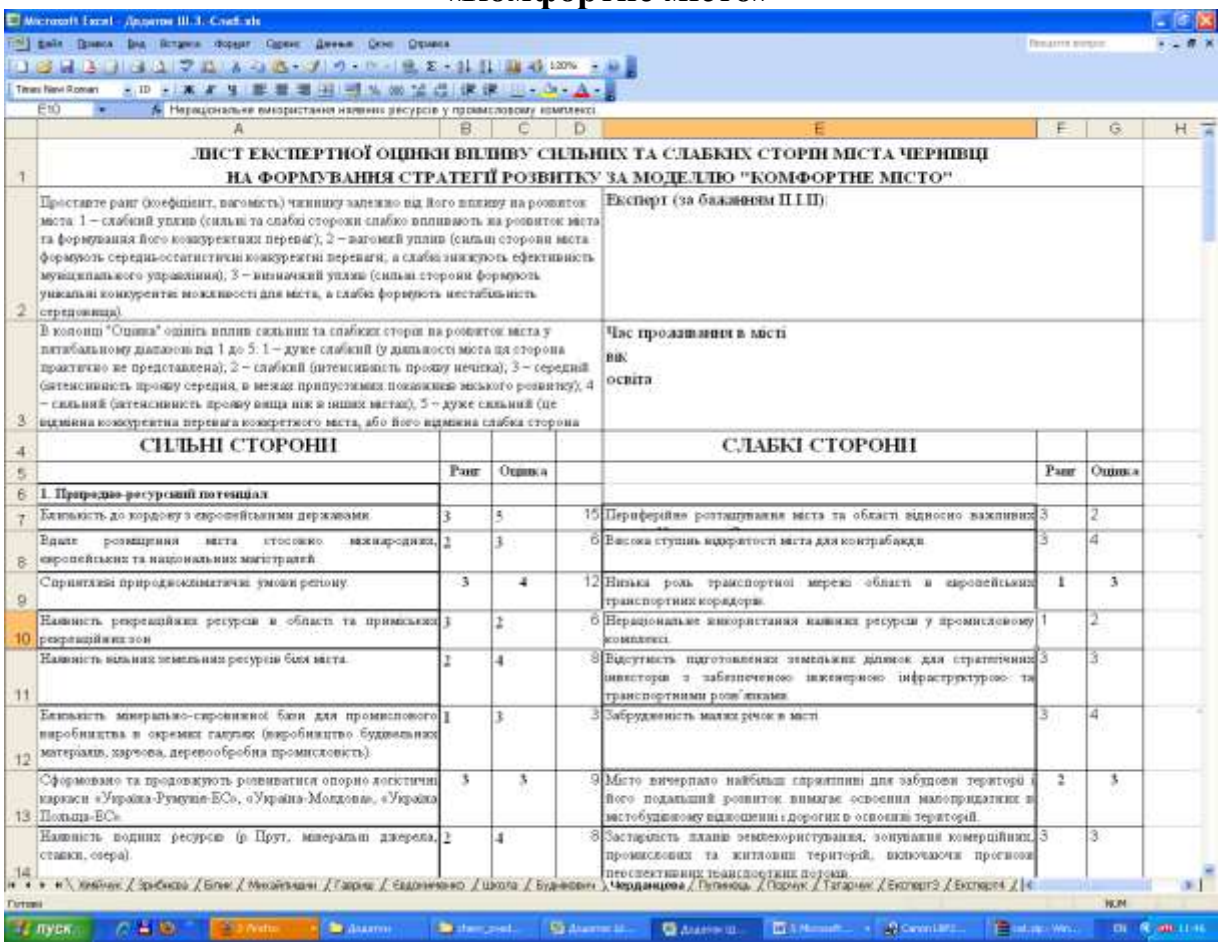
Можливості та загрози для міста Чернівці, що формують чинники мікросередовища

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Конкуренти	
- Прискорення темпів упровадження нових технологій у сфері послуг (перукарських, медичних, інформаційних, естетичних, туристичних, освітніх тощо). - Розвиток інфраструктури у напрямку забезпечення стійкого розвитку та нових міських невиробничих функцій: коворкінг-центри і бізнес-інкубатори, конгрес-холи, центри дизайну, mixed-used нерухомість, wi-fi та 4G, ecofriendly тощо. - Формування міжобласних та транскордонних кластерів для активізації подієвого та етнографічного туризму.	- Висококонкурентна позиція Києва та Львівського регіону у сферах вищої освіти, науки, залучення іноземного капіталу, міжнародної співпраці, отримання донорських коштів. - Відсунення міста та області на периферію соціально-економічних та інноваційних процесів. - Висококонкурентна позиція Івано-Франківська у сфері пропозиції доступного житла як платформи для залучення кваліфікованої робочої сили та перспективної молоді - Агресивна маркетингова стратегія м. Кам′янця-Подільського у сфері подієвого туризму
Споживачі	
- Зміна вікових груп споживачів та поява потреб у нових міських послугах. - Привабливість міста для студентів та персоналу з інших регіонів. - Розповсюдження моделі міського життя та зростання чисельності населення міста. - Зростання попиту на сучасні цивілізаційні стандарти та комфортні умови життя. - Забезпечення відкритості міського самоуправління. - Нарощення сучасних інноваційних форматів комерційної нерухомості. - Розробка комплексної програми розвитку ЖКГ. - Ущільнення міського середовища за рахунок розміщення об’єктів міської економіки: кафе, закладів фізичної культури та індустрії здоров’я. - Розробка та реалізація програми міського дизайну для формування бажаного сприйняття муніципального продукту (гарні будівлі, вулиці, місця відпочинку, процеси управління, відносини між жителями, взаємодія з відвідувачами). - Розвиток індустрії розваг. - Формування міського стандарту якості життя: мобільність населення (соціальна, просторова, професійна, житлова); доступність послуг; різноманітність послуг; концентрація послуг. - Створення мотивів перебування в центрі міста для жителів та гостей. - Реалізації концепції міста, яка відповідає інтересам як пенсіонерів, так і молоді. - Підвищення креативності міського простору. - Розвиток дорожньої мережі, міського та приміського транспорту. - Розвиток сектора орендованого та соціального житла. - Стійкий попит на послуги аутсорсингу за різними напрямками діяльності, на логістичні послуги різної спрямованості, фінансові послуги.	- Внутрішня та зовнішня, постійна та тимчасова міграція студентів та працівників в інші регіони. - Відтік наукової еліти та обдарованої молоді за кордон. - Сліпе копіювання та перенесення споживчих традицій, цінностей, ритуалів, символіки західних країн. - Соціальне розшарування населення міста, нерівність доходів та власності, які визначають добробут та бажану якість життя. - Неготовність міста до появи «бебібумерів-пенсіонерів» (1950-1965 р. н.), які пред’являють інші вимоги до життєвого простору, ніж теперішні пенсіонери, - Зниження рівня розрахунків споживачів і недоотримання планової виручки комунальними підприємствами. - Посилення соціального напруження через велику питому вагу осіб (чоловіки, жінки яких перебувають за кордоном, «золота молодь», асоціальні елементи), що не беруть участь у виробничому процесі, не виконують позитивних суспільних функцій, не мають певного соціально-економічного статусу. - Виникнення расових, національних та мовних конфліктів. - Орієнтація міських програм переважно на соціально-незахищені верстви населення, в результаті – відстороненість від фізично та економічно активного, самодостатнього населення. - Формування розриву між запитом ринку праці та вибором професії молоддю. - Зниження привабливості міста для комфортного проживання.
Постачальники	
- Збільшення пропозиції робочої сили для бізнесу та інвесторів у зв’язку зі збільшення чисельності населення. - Поява альтернативних постачальників продукції природних монополій. - Формування муніципально-приватного партнерства для фінансування міських проектів. - Посилення вільного обміну інформацією. - Входження ВНЗ у загальний освітній простір міста та області завдяки участі у житті та вирішенні соціально-економічних проблем, підвищенні інноваційного потенціалу, у забезпеченні зайнятості населення міста. - Координація та інтеграція процесів розвитку всіх	- Збереження високих показників монополізації міського ринку енергетичних ресурсів, комунальних послуг послуг, агресивне поводження природних монополій у ключових сферах життєзабезпечення міста (підвищення цін, відключення від постачання). - Відсутність цивілізованх ринків продовольства та сільськогосподарської продукції тощо. - Неефективність реалізації міських програм через тривалість, низьку гнучкість та мобільність тендерних процедур. - Низька активність процесів децентралізації місцевих фінансів, що може знизити ефективність реалізації міських та обласних програм розвитку.

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
компонентів регіональної освітньої сфери – розвиток кооконкуренції та конкооперації, коли ВНЗ одного міста чи регіону поєднують конкуренцію та кооперацію, співробітництво та суперництво – міжвузівські освітні центри, спільні дослідницькі структури, мережні організації та стратегічні альянси, що включають партнерство шкіл, різних ВНЗ, працедавців та місцевих органів влади та управління. - Підвищення культурних, економічних та соціальних запитів суспільства. - Підвищення якості підготовки абітурієнтів регіональною освітньою системою. - Реалізація програм «Дружнє місто для студентів», «Дружнє місто до інвесторів» - Переорієнтація туристичних програм на внутрішнього міського та обласного споживача. - Промоція туристичних маршрутів для жителів «Вихідні на Буковині», «Стежками буковинської спадщини» тощо. - Створення будівельного кластеру. - Досягнення середньоєвропейських показників середовищного та просторово розвитку міста. - Спрощення системи фінансування та впровадження енергозберігаючих заходів. - Розвиток доступного іпотечного кредитування. - Створення підприємств з переробки сільськогосподарської продукції, агрокластер.	- Зростання навантаження на соціальну інфраструктуру у зв'язку зі збільшенням чисельності населення. - Низький рівень представленості продукції місцевого виробництва в мережних форматах. - Низький рівень співпраці торговельних мереж з місцевими дрібними виробниками. - Консолідація основної маси пропозиції товарів в обмеженій кількості збутових центрів, що є загрозою для продовольчої безпеки міста. - Відсутність контрольованого обласного оптово-роздрібного продовольчого ринку, на якому будуть зосереджені основні обсяги продовольства. - Невідповідність стратегій розвитку навчальних закладів, освітніх технологій, практичної підготовки студентів та потреб у кадровому забезпеченні стратегічних програм міського розвитку, стратегій окремих суб'єктів господарювання та стратегічних намірів інвесторів. - Активізації у місті провайдерів (надавачів) низькоякісних освітніх послуг. - Зниження якості підготовки абітурієнтів. - Корупція, протекціонізм та містечковість. - Посилюється неспроможність більшості громад та регіонів самостійно фінансувати власний розвиток.
Партнери	
- Мобілізація та використання наявних у місті та області ресурсів для створення спільних «точок зростання». - Зміцнення позицій міста на ринку освітніх послуг (академічних, спеціалізованих, нішових). - Створення ефективних господарських структур, орієнтованих на інтенсифікацію використання міського та обласного наукового, просторового та економічного потенціалу (логістичного центру, міських, обласних, міжрайонних, транскордонних кластерів, індустріальних парків тощо). - Формування кластерної політики у сфері послуг, у тому числі освітніх. - Формування інноваційної культури міста. - Створення регіонального інформаційного середовища на базі ВНЗ. - Розробка мотиваційних механізмів іменних стипендій та доброчинних фондів, які підтримують представники міської влади, міського та регіонального бізнесу. - Меценатство та філантропія бізнес-середовища регіону. - Робота бізнесу та регіональних органів влади в опікунських радах ВНЗ. - Створення можливостей для підвищення ефективності транспортних потоків. - Упровадження сучасного інструментарію в діяльність місцевих органів влади: муніципального маркетингу, муніципального менеджменту, проектного менеджменту, муніципальної логістики, кадрового менеджменту, антикризового управління, ситуаційного муніципального управління тощо. - Упровадження комплексної реконструкції кварталів (мікрорайонів) застарілого житлового фонду із залученням інвесторів-забудовників на конкурсних засадах. - Зростання приватних інвестицій у міську інфраструктуру.	- Відсутність взаєморозуміння між міською та обласною політичною елітою щодо напрямків спільного розвитку економіки міста та області. - Невідповідність власних бюджетних доходів міста та функцій управління, які передані місцевій владі. - Низька активність місцевих туроператорів з просування спільних туристичних маршрутів по Буковині. - Зростання протистояння між інтересами бізнесу та міста, інтересами окремих бізнесових угрупувань. - Домінування екстенсивного типу господарювання та збереження торговельної спеціалізації міста. - Неспроможність міста та області об′єднати ресурси для спільного розвитку, залучення інвестиційних ресурсів та ефективного використання наявного ресурсного потенціалу. - Зростання інвестицій європейських партнерів за рахунок зростання довіри до вітчизняної муніципальної влади. - Зниження ролі класичних ВНЗ як регіональної системи вищої освіти та втрата статусу академічного міста. - Низький рівень участі населення в розробці програмних документів. - Відстороненість торговельних мереж від соціальних, освітніх, культурних процесів міста. - Розміщення нових потужностей за межами міста. - Відсутність приватних інвестицій в міську інфраструктуру.

Додаток П.3

Зразок листа експертної оцінки впливу сильних та слабких сторін міста Чернівці на формування стратегії розвитку міста Чернівців за моделлю «Комфортне місто»



ЛИСТ ЕКСПЕРТНОЇ ОЦІНКИ ВПЛИВУ СИЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ СТОРІН МІСТА ЧЕРНІВЦІ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗА МОДЕЛЛЮ "КОМФОРТНЕ МІСТО"							
Проставте ранг (коефіцієнт, вагомість) чинникам залежно від його впливу на розвиток міста: 1 – слабкий уплив (сильні та слабкі сторони слабко впливають на розвиток міста та формування його конкурентних переваг); 2 – вагомий уплив (сильні сторони міста формують середньостатистичні конкурентні переваги, а слабкі знижують ефективність муніципального управління); 3 – визначний уплив (сильні сторони формують унікальні конкурентні можливості для міста, а слабкі формують нестабільність середовища).				Експерт (за бажанням П І П):			
В колонці "Оцінка" оцініть вплив сильних та слабких сторін на розвиток міста у п'ятибальному діапазоні від 1 до 5: 1 – дуже слабкий (у діяльності міста ця сторона практично не представлена); 2 – слабкий (інтенсивність прояву нечітка); 3 – середній (інтенсивність прояву середня, в межах припустимих показників міського розвитку); 4 – сильний (інтенсивність прояву вища ніж в інших містах); 5 – дуже сильний (це відмінна конкурентна перевага конкретного міста, або його відмінна слабка сторона				Час проживання в місті вік освіта			
СИЛЬНІ СТОРОНИ				**СЛАБКІ СТОРОНИ**			
	Ранг	**Оцінка**			**Ранг**	**Оцінка**	
1. Природно-ресурсний потенціал							
Близькість до кордону з європейськими державами	3	5	15	Периферійне розташування міста та області відносно важливих	3	2	
Вдале розміщення міста стосовно міжнародних, європейських та національних магістралей	2	3	6	Висока ступінь відкритості міста для контрабанди	3	4	
Сприятливі природно-кліматичні умови регіону	3	4	12	Низька роль транспортної мережі області в європейських транспортних коридорах	1	3	
Наявність рекреаційних ресурсів в області та приміських рекреаційних зон	3	2	6	Нераціональне використання наявних ресурсів у промисловому комплексі	1	2	
Наявність вільних земельних ресурсів біля міста	2	4	8	Відсутність підготовлених земельних ділянок для стратегічних інвесторів з забезпеченою інженерною інфраструктурою та транспортними розв'язками	3	3	
Близькість мінерально-сировинної бази для промислового виробництва в окремих галузях (виробництво будівельних матеріалів, харчова, деревообробна промисловість)	1	3	3	Забрудненість малих річок в місті	3	4	
Сформовано та продовжують розвиватися опорно логістичні каркаси «Україна-Румунія-ЄС», «Україна-Молдова», «Україна Польща-ЄС»	3	3	9	Місто вичерпало найбільш сприятливі для забудови території і його подальший розвиток вимагає освоєння малопридатних в містобудівному відношенні і дорогих в освоєнні територій.	2	5	
Наявність водних ресурсів (р. Прут, мінеральні джерела, ставки, озера)	2	4	8	Застарілість планів землекористування, зонування комерційних, промислових та житлових територій, включаючи прогноз перспективних транспортних потоків	3	3	

Додаток Р

Профіль міста Чернівці за даними 2010 р.

Населення	Дані: чисельність населення 253843 особи, щільність 1659,1 жителів на 1 км2, тенденції: зростання чисельності населення, зростання щільності наявного населення. Протягом 2010 року показник природного приросту набув позитивного значення. У 2010 році 65,7% постійного населення становили особи працездатного віку, 14,7% постійного населення – особи у віці молодшому за працездатний та 19,6% постійного населення – особи у віці старшому за працездатний. Водночас спостерігається зменшення частки осіб у віці молодшому за працездатний. Протягом останніх 10 років характерна тенденція щорічного незначного зростання кількості пенсіонерів. Станом на 01.01.2010 р. частка жінок у загальній структурі населення становила 54,2%, а чоловіків відповідно – 45,8%. На 1000 жінок припадало 845 чоловіків.
Геополітична характеристика	Територія – 0,153 тис.км^2. протяжність – захід – схід – 17 км., північ – південь – 17 км. річка Прут – протяжність в межах міста 18 км.
Локалізація	Відстані до: Києва – столиці України 538 км, Донецьк – 1140 км, Львів – 270 км, Прага – 700 км, Бухарест – 574 км, Москва – 1380 км, Варшава – 640 км, Відень – 980 км. Будапешт – 780 км.
Відстань до кордонів	до кордону з Румунією – митний перехід «Порубне» – складає 40 км., з Польщею – митний перехід «Мостиська» – 340 км; з Угорщиною – митний перехід «Чоп» – 464 км; зі Словаччиною – митний перехід «Ужгород» – 444 км; з Молдовою – митний перехід «Мамалига» – 58 км.
Культура	Місто є осередком мультинаціональності та мультикультурності, толерантності та терпимості в силу історичного розвитку. Територія нинішнього краю за час свого існування входила до складу різних держав: Київська Русь, Молдавське князівство, Османська імперія, Польща, Австро-Угорщина, Румунія, Радянський Союз, а з 1991 року – незалежної України.
Пам'ятки архітектури	Державний реєстр пам'яток архітектури нараховує 689 пам'яток та об'єктів культурної спадщини, 24 з яких загальнонаціонального значення.
Міста-побратими	Місто використовує не усі партнерські можливості, які формує побратимство з містами Солт Лейк Сіті (Юта, США), Конін (Польща), Сучава (Румунія), Назарет Ілліт (Ізраїль), Саскатун (Саскачеван, Канада), Клагенферт (Австрія), Подольськ (Російська Федерація);
Система місцевого самоврядування	Представницьким органом територіальної громади є Чернівецька міська рада, яка нараховує 65 депутатів. Місто має районний поділ, де утворено районні в місті ради: Першотравневий, Шевченківський, Садгірський.
Якість муніципальних послуг	Впроваджена Система управління якістю (у 2011 р. аудит системи не був здійснений). В березні 2010 року відкрито «Дозвільний центр» з видачі документів дозвільного характеру і адміністративних послуг.
Доходи бюджету	Доходи міського бюджету з розрахунку на одного мешканця склали найбільший показник серед обласних центрів (за виключення Києва) та друге місце за видатками. Невиконання пов'язано із недоотриманням субвенцій з держбюджету та недоотриманням міжбюджетних трансфертів. До бюджету розвитку (без трансфертів) надійшло 18,8 млн. грн., або 99,0% до уточненого плану на рік.
Видатки бюджету	Виконання видаткової частини бюджету м. Чернівців за 2010 рік по загальному фонду бюджету складає 98,1 %. Найбільшу питому вагу в міському бюджеті займають видатки на соціально-культурну сферу (освіту, охорону здоров'я, культуру, фізичну культуру і спорт).
Міська казна	Місто погашало заборгованість перед підрядними організаціями за виконані ще у 2008 р. роботи до підготовки та відзначення 600-річчя заснування міста. Залишок коштів у бюджеті міста на 01.01.11 р. – 2260,4 тис. грн.
Ринок землі	У 2004 році міською радою затверджено оновлений Генеральний план міста Чернівці. Генеральний план складається з графічної та текстової частин і передбачає соціально-економічний розвиток міста на період до 2020 року. Площа земель у межах м. Чернівців складає 15 275,3 га. Відповідно до функціонального призначення землі міста розподілені таким чином: 64% земель становлять землі житлової та громадської забудови; 17% земель становлять землі сільськогосподарського призначення; 9% земель становлять землі промисловості; 5% земель становлять землі рекреаційного та природоохоронного призначення; 3% земель становлять інші землі (які включають в себе землі загального користування); 2% земель становлять землі комерційного призначення.
Міські «мега» події	600-річчя Чернівців. Петрівський ярмарок. День міста. Буковинський туристичний ярмарок. Фестиваль «Обнова Фест». Поетичний Meredian Chernivitz. Свято Маланки.
Промисловість	В промисловому комплексі міста склалася виробнича структура на базі 87 підприємств, які представляють 10 галузей промислового виробництва. Рівень зростання реалізації продукції становить 103,1%

Малі підприємства	На 10 тисяч осіб наявного населення в місті діяло 100 малих підприємств та (по Україні цей показник становить – 75 підприємства, по області – 50). Найбільш привабливими залишаються сфери ресторанного та готельного господарств, будівництва, транспорту та зв'язку, надання індивідуальних послуг підприємцям, операції з нерухомим майном.
Туристичні підприємства	Туристичні послуги в місті надавали 108 суб'єктів господарювання – ліцензіатів, у тому числі 77 турагентів та 31 туроператор, з них 1 туроператор внутрішнього та в'їзного туризму.
Готельний фонд	У місті на кінець 2010 року функціонувало 23 готелі, з них – 4 «великих» на 1171 ліжко-місць та 19 «малих» на 584 ліжко-місць. В Чернівцях готельна мережа за кількістю ліжко-місць задовольняє потреби гостей міста, але в більшості готелів рівень обслуговування та пропоновані послуги не відповідають прийнятим в Європі стандартам. Середньорічна завантаженість готелів міста складає 30–40%. В останні роки в Чернівцях зростає кількість місць в закладах розміщення як за рахунок відкриття нових, насамперед «малих» приватних готелів і апартаментів, так і за рахунок реконструкції вже існуючих «великих» готелів. Загальна кількість місць в закладах розміщення у 2010 р. порівняно з 2005 р. зросла у півтора рази, а кількість номерів «люкс» та «напівлюкс» збільшилась у 2,8.
Сприяння туризму	Розроблено комплексу програму зі сприяння туризму. Функціонує інформаційно-туристичний центр (ІТЦ). Організовані безкоштовні екскурсії по місту. Екскурсійні маршрути: «Архітектурні перлини Чернівців», «Чернівці єврейські», «Резиденція Буковинських митрополитів – перлина Чернівців», «Чернівці – місто толерантності», «Шляхами буковинської "трійці»(творчість В. Івасюка, І.Миколайчука, Н. Яремчика) та інші. Запроваджено екскурсійне обслуговування туристів у супроводі «аудіо гіда».
Міські Інтернет-ресурси	Офіційний портал міста (http://chernivtsy.eu/portal/). Чотиримовний сайт ІТЦ (http://www.city-tour.cv.ua/ru/). Віртуальний тур по місту. Інформаційно-розважальний портал міста Чернівці (http://www.chernivtsi.com.ua).
Транспортна мережа та інфра-структура	Маршрутна сітка міста складається з 46 автобусних та 10 тролейбусних маршрутів. Понад 60 відсотків внутрішньоміських пасажироперевезень здійснюється міським електротранспортом. Повітряним, залізничним та автомобільним транспортом місто з'єднано з усіма обласними центрами України та іншими містами Росії та країн Європи (Бухарест, Варна, Мінськ, Москва, Санкт-Петербург, Софія та ін.). «Міжнародний аеропорт Чернівці» знаходиться на реконструкції (у 2011 буде закінчено реконструкція. Злітна смуга 2,2 км.). Транспортне навантаження на історичну частину міста зменшене завдяки .другої черги об'їзної дороги. Стан автовокзалів міста незадовільний. Зростання чисельності легкових автомобілів. Покращення показників пасажиро- та вантажообороту
Енерго менеджмент	Створено Дорадчий комітет з питань сталого енергетичного розвитку м.Чернівців. Розроблена програма з енергетичного аудиту будівель житлового фонду та бюджетних установ комунальної власності м.Чернівців на 2011-2014 роки. Відібрані об'єкти для проведення енергетичного аудиту.
Торгівля та сфера послуг	Станом на 01.01.2011 року в місті функціонує 25 ринків і мікроринків, з яких 14 продовольчих, 6 непродовольчих, 3 змішаних і 2 квіткових. На них обладнано 15,5 тис. Торговельних місць. Проведено 18 ярмарків продовольчої та сільськогосподарської продукції та промислових товарів.
Інвестиції	Зниження інвестицій в основний капітал на 40% (у капітальне будівництво на 50%, в машини та обладнання на 55%, нематеріальні активи на 43%), зниження показників уведення в експлуатацію загальної площі житла на 15%. Низька частка інвестицій в нематеріальні активи. Зростання фінансування індивідуального житлового будівництва та зниження фінансування будівництва квартир за рахунок коштів населення. 6-ти кратне зниження капітальних інвестицій за рахунок кредитів банків та інших позик. Зниження обсягу виконання будівельних робіт на 28%. Введено в дію 300 Інтернет портів. Відсутність з 1995 року суттєвих інвестицій в соціальну інфраструктуру.
Зовнішньоекономічна діяльність	В торгівлі товарами сформувалося негативне сальдо в сумі 13092,8 тис.грн. Підприємства м.Чернівців здійснювали зовнішньоторговельні операції послугами із партнерами з 63 країн світу, основними з яких були Іран, Індія, Нідерланди та Канада. Сформувалося позитивне сальдо зовнішньої торгівлі послугами в сумі $5143 тис. Найбільшу частку в обсягах експорту послуг займали транспортні послуги (49,6%), а в обсязі імпорту послуг – послуги в операціях з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам (91%).
Напрямки залучення інвестицій	Впровадження екологічно чистих технологій та виробництв; енерго- та ресурсозберігаючих технологій у житлово-комунальному господарстві міста; розвиток туристичної, транспортної та соціальної інфраструктури міста.
Шляхове господарство міста	У Чернівцях налічується понад 1000 вулиць та провулків. Загальна протяжність вулично-шляхової мережі складає 527,5 км, в тому числі: 190,3 км. асфальтованих доріг, 193,2 км. гравійних; 86,7 км. ґрунтових; 57,3 км. доріг з бруківки.

Освіта	Освітня система: 60 загальноосвітніх закладів, 56 дошкільних закладів, 10 професійно-технічних навчальних закладів, 9 ВНЗ І-ІІ рівня акредитації, 4 ВНЗ ІІІ-ІУ рівня (11 філій ВНЗ). Із загальної кількості працівників питома вага осіб з вищою освітою складає близько 55%. Тенденції: зниження чисельності дітей, що здобувають повну загальну середню освіту, зростання чисельності дошкільних закладів, зростання учнів у професійно-технічних навчальних закладах, зниження чисельності студентів ВНЗ. Мережа творчих об'єднань, гуртків, секцій, клубів різних типів позашкільних навчальних закладів міста сягає 382 групи.
Охорона здоров'я	Мережа: лікарняних закладів – 33, лікарняних ліжок – 4936, чисельність лікарів – 3920, середній медичний персонал – 5150 осіб. Тенденції: зростання кількості хворих з діагнозом активний туберкульоз, ВІЛ-інфекція.
Фізкультура та спорт	У місті розвиваються 40 видів спорту, 20 олімпійських, 12 неолімпійських та 8 спортивно-технічних. Працюють 12 дитячо-юнацьких спортивних шкіл, школа вищої спортивної майстерності, спеціалізована дитячо-юнацька школа олімпійського резерву, центр олімпійської підготовки, навчально-тренувальну роботу в яких проводять 226 тренерів-викладачів, 146 з яких штатні. В спортивних школах міста культивується 28 видів спорту, займаються 6141 особа, серед них: 2 Заслужені майстри спорту України, 46 майстрів спорту України, понад 300 кандидатів у майстри спорту. До систематичних занять фізичною культурою і спортом залучено 29 513 дітей дошкільного та шкільного віку, 23890 студентів.
Заклади культури	В місті функціонує 44 установи культури, для повноцінного функціонування яких в 2010 році було виділено 16 822,2 тис. грн., що на 22% більше, ніж у 2009 році. Змістовне дозвілля чернівчан забезпечують клубні установи та Центральний парк культури і відпочинку ім. Т.Г.Шевченка де функціонує 203 формування, в яких займається понад 3 тис. учасників. Свою творчість мешканцям Чернівців дарують 402 учасники 23 народних аматорських колективів міста. У 2010 році було проведено 3956 культурно-масових заходи, учасниками яких стали понад 300 тис. мешканців та гостей міста. Тенденції: зростає відвідуваність театрів, концертів, музеїв; зменшується бібліотечний фонд; зменшується кількість відвідувань кіносеансів;
Екологія	Зростання викидів забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю в атмосферне повітря за усіма показниками. Фіксується перевищення граничних фонових концентрацій по формальдегіду та хлористому водню у 1,5-2,8 рази, а також речовин, показники яких знаходяться на межі максимально допустимих значень (двоокис азоту – до 0,9 ГДК). Однією із причин високого рівня забруднення повітряного басейну є автотранспорт, на долю якого припадає 82,2% загального річного обсягу викидів.

Додаток С

Активна та сучасна молодь!

Просимо Вас відповісти на декілька питань, які допоможуть з′ясувати Ваші потреби та зробити молодіжне життя у місті повноцінним та різноманітним!

1. СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ КРИТЕРІЇ

1.1. Стать:

1 – Чоловіча 2 – Жіноча

1.2. Вік:

1 – від 15 до 18 років 3 – від 22 до 25 років 5 – понад 30 років
2 – від 19 до 21 років 4 – від 26 до 30 років

1.3. Локальний статус (де проживає):

1.☐ Житель міста. 2. ☐ Житель області 3. ☐ Приїжджий

2. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ТА РЕСУРСНІ КРИТЕРІЇ

2.1. Яку професію Ви обрали (збираєтесь обрати)

1 – інженер	11 – економіст	21 – менеджер	31 - юрист
2 – науковець	12 – підприємець	22 – спеціаліст ІТ-технологій	32 – держслужбовець
3 – педагог	13 – лікар	23 – фармацевт	33 – перекладач
4 – військовий	14 – охоронник	24 – працівник МВС	34 – політик
5 – продавець	15 – секретар	25 – швачка	35 – домогосподарка
6 – косметолог	16 – перукар	26 – кухар	36 – офіціант
7 – будівельник	17 – автомайстер	27 – сантехнік	37 – спортсмен
8 – артист	18 – шоу-мен	28 – дизайнер	38 – фотограф
9 – прибиральник	19 – вантажник	29 – підсобник	39 – дорожній працівник
10 – водій	20 – робітник	30 – фермер	40– колгоспник

41. Інше_____

2.2. Скільки часу Ви згідні навчатися?

1 – 2-3 місяці	3 – рік	5 – 4 роки	7 – більше п’яти	9 – не хочу вчитися
2 – півроку	4 – 3 роки	6 – 5 років	8 – усе життя	10 – інше_____

2.3. Скільки коштів на рік Ви згідні витратити на навчання?

1 – менше 1000 грн.	4 – 3000-5000 грн.	7 – 10 000-15 000 грн.	10 – я за безкоштовну освіту
2 – 1000-1500 грн.	5 – 5000-7000 грн.	8 – 15 000-20 000 грн.	11 – не хочу витрачати кошти
3 – 1500-3000 грн.	6 – 7000-10 000 грн.	9 – понад 20 000 грн.	12 – сам всього навчуся

2.4. Для Вас місце освіти це:

1 – Університет.	4 – Коледж	7 – ПТУ	10 – Тренінги
2 – Інститут.	5 – Аспірантура	8 – Факультативи	11 – Життя
3 – Академія.	6 – Курси	9 – Робоче місце	12 – Інше_____

2.5. Які додаткові заклади Вам будуть потрібні для здобуття освіти?

1 – Будинки культури.	4 – Зони «Wi-Fi»	7 – Творчі студії	10 – Спортивні заклади
2 – Бібліотеки	5 – Клуби	8 – Музеї та архіви.	11 – Студмістечко (кампус)
3 – Інтернет-кафе.	6 – Виставкові центри	9 – Майстерні.	12 – Центри профорієнтації

13. Інше_____

3. СТИЛЬОВІ КРИТЕРІЇ

3.1. Які джерела інформації Вам допомагають вам у навчанні? (можливо декілька варіантів відповіді)

1	Книжки, підручники	7	Мережа Інтернет
2	Мобільні пристрої	8	Вулиця
3	Родина	9	Освітній портал
4	Допомога старших або більш освічених	10	Соціальна мережа _____
5	Репетитор, тренер	11	Періодичні видання
6	Друзі	12	Інше_____

3.2. Соціальний статус

1	Підприємець	4	Селянин	7	Студент,
2	Домогосподарка	5	Робітник	8	Учень
3	Тимчасово не працюючий	6	Службовець	9	Інше _____

3.3. Для чого Вам потрібна освіта:

1 – для розвитку кар'єри	3 – для здобуття знань	5 – для досягнення особистого успіху	7 – для папірця	9 – не знаю, але потрібна
2 – для заробляння грошей	4 – для розваги	6 – вдало одружитися /вийти заміж;	8 – для батьків	10 – взагалі не потрібна

3.4. Де плануєте вчитися:

1 – в м. Чернівці	2 – в інших містах	3 – в столиці	4 – за кордоном	5 – у рідному місті (для іногородніх респондентів)

3.5. Де Ви плануєте жити після здобуття освіти

1 – в м. Чернівцях	2 – в інших містах	3 – в столиці	4 – за кордоном	5 – у рідному місті (для іногородніх респондентів)

3.6. Яке із тверджень для Вас є найбільш прийнятним:

1	Вчитись і жити тільки у м. Чернівці	4	Вчитися і жити в столиці	7	Вчитися за кордоном, а повернутися жити в Україну
2	Вчитись в м. Чернівці, а потім повернутися додому	5	Не хочу ні навчатися, ні жити в Чернівцях	8	Вчитися в Чернівцях, а жити за кордоном
3	Вчитися в іншому місті, а повернутися жити в Чернівці	6	Вчитися за кордоном, а повернутися жити в Чернівці	9	Інше _____

3.7. Що для вас є визначним у міському житті:

1 – умови проживання	2 – заклади культури та дозвілля	3 – студентське життя	4 – історичні та архітектурні пам'ятки	5 – міські події та свята	6 – визначні мешканці міста	7 – інше

Якщо Ви бажаєте приймати активу участь в житті міста, просимо залишити контактну інформацію та зазначити форму участі (волонтер, учасник, організатор)

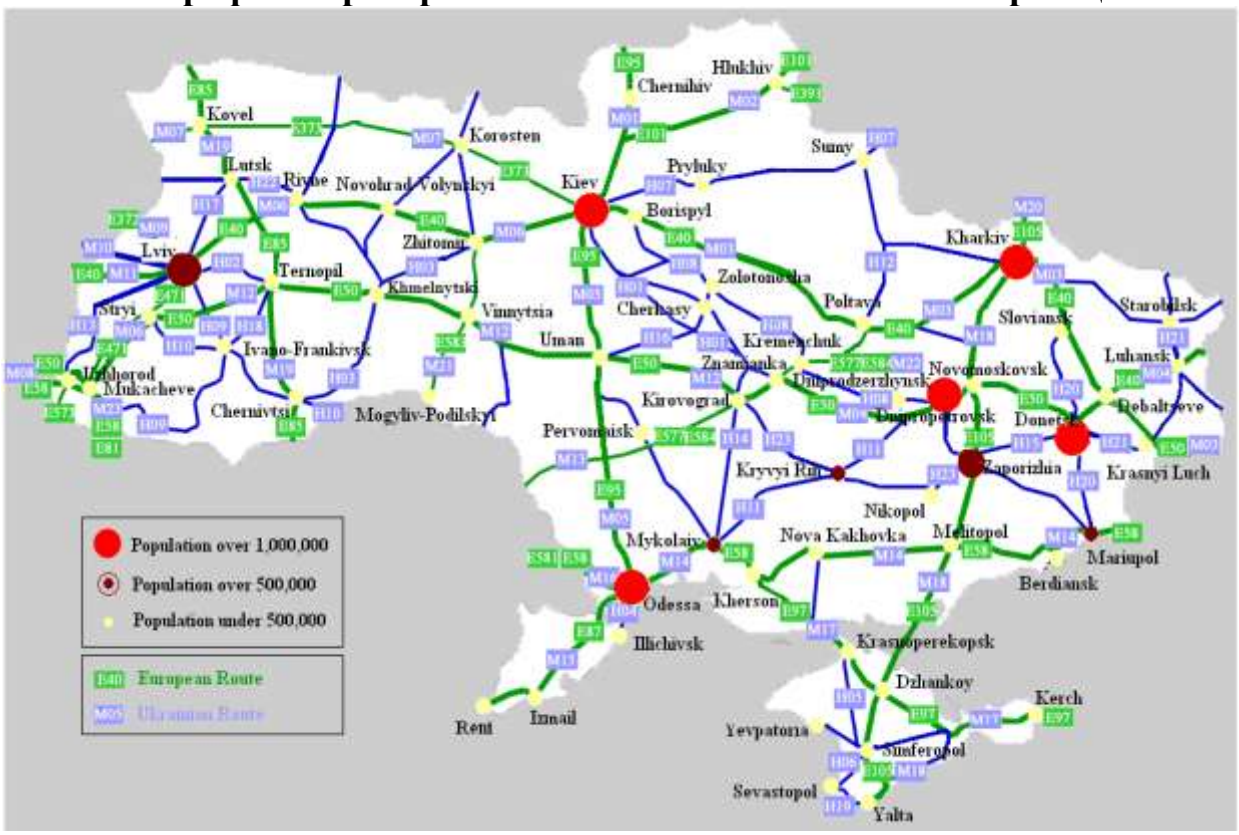
Тел._____ E-mail_____Форма участі_____

Сфера інтересів_____

Дякуємо за участь в опитуваннях!

Додаток Т

Географічні критерії логістичних можливостей м. Чернівців



	М	Е	Н	**Відстань до митниць**[1024]					
				Польща	Румунія	Угорщина	Молдова	Білорусь	Росія
Івано-Франківськ	-	-	Н10, Н09, Н18	236 км. / 3 год. 20 хв.	175 км. / 2 год. 45 хв.	315 км. / 4 год. 20 хв.	193 км. / 3 год.	440 км. / 6 год. 15 хв.	920 км. / 12 год. 30 хв.
Тернопіль	М19	Е50 Е85	Н18, Н02	204 км. / 2 год. 40 хв.	210 км. / 3 год. 10 хв.	370 км. / 5 год.	200 км. / 3 год. 30 хв	286 км. / 4 год.	800 км. / 11 год.
Хмельницький	М12	Е50	Н03	315 км / 4 год. 30 хв.	220 км / 3 год. 10 хв.	480 км. / 6 год.30 хв.	160 км. / 2 год. 30 хв.	410 км. / 6 год.	670 км. / 9 год. 30 хв.
Львів	М09 М10 М11	Е40 Е47 1 Е37 2	Н02 Н13 Н17	80 км / 1 год. 10 хв.	300 км / 5 год.	286 км / 4 год.	350 км / 5 год.	300 км / 4 год.	870 км / 11 год. 30 хв.
Чернівці	М19	Е85	Н03, Н10	345 км. / 5 год.	90 км / 1 год. 15 хв	450 км/ 6 год. 30 хв.	56 км / 50 хв.	530 км / 7 год. 30хв.	900 км / 12 год.

М - дороги міжнародного значення; Е - дороги європейського значення; Н – дороги національного значення

[1024] За даними служби Google maps // http://maps.google.com.ua

Додаток У

Шановні чернівчани та гості міста!
Просимо Вас відповісти на декілька запитань, які допоможуть покращити організацію міських свят і зробити життя нашого міста більш цікавим

1. Які міські святкові заходи Ви відвідували протягом року? (можливі декілька відповідей)

1.☐	Петрівський Ярмарок	10.☐	Фестиваль народних ремесел
2.☐	Фестиваль «Червона Рута»	11.☐	Обнова Фест
3.☐	Новорічні гуляння біля Ялинки	12.☐	Буковинський туристичний ярмарок
4.☐	Фестиваль Маланок	13.☐	День вишиванки
5.☐	Від Різдва до Йордана	14.☐	День захисту дітей
6.☐	День Міста	15.☐	День молоді
7.☐	День Перемоги	16.☐	Парад духових оркестрів
8.☐	Мотокроси та спортивні змагання	17.☐	Інше_____
9.☐	Поетичний Meredian Chernivitz	18.☐	Не відвідую → перехід до пит.6

2. Після відвідання святкових заходів, чи починаєте Ви краще розуміти наше місто та цінити його.
1.☐ Так 2.☐ Ні

3. Дайте оцінку святковим заходам що проходять в місті Чернівці

	Дуже добре	Добре	Задовільно	Здебільше незадовільно	Не можу оцінити
Петрівський Ярмарок					
День Міста					
Фестиваль «Червона рута»					
Новорічні гуляння біля Ялинки					
Поетичний Meredian Chernivitz					
Заходи до дня захисту дітей					
Обнова Фест					
Буковинський туристичний ярмарок					
Фестиваль Маланки					
Інші					

4. З яких джерел інформації Ви дізнаєтесь про проведення святкових заходів в м.Чернівці? (можливо декілька відповідей)

1.☐	Газети	7.☐	Мережа Інтернет
2.☐	Радіо	8.☐	Сайт міста
3.☐	Місцеве телебачення	9.☐	Сайт туристично-інформаційного центру
4.☐	Центральне телебачення	10.☐	Соціальна мережа _____
5.☐	Оголошення, афіші, флайєри, білборди	11.☐	Дізнався від друзів
6.☐	Інформаційно-туристичний центр	12.☐	Інше_____

5. В організації міських свят найбільшими проблемами є?

	Інформація	Гігієна	Харчування	Пересування	Відпочинок	Безпека	Ваш варіант
Петрівський Ярмарок							
День Міста							
Фестиваль «Червона рута»							
Новорічні гуляння біля Ялинки							
Меридіан Черновіц							
Обнова Фест							
Заходи до дня захисту дітей							
Буковинський туристичний ярмарок							
Фестиваль Маланки							
Інші_____							

6. Що є причиною Вашої відмови від відвідування міських свят?

1.☐	Відсутність вчасної інформації про проведення свята	5.☐	Особисті причини (доходи, брак часу інше)_____
2.☐	Одноманітність заходів	6.☐	Це мене не цікавить
3.☐	Невдало обране місце проведення заходу	7.☐	Інше_____
4.☐	Низький інтелектуальний рівень заходів	8.☐	

7. Яка тематика міських свят Вас найбільше цікавить

1.☐	Фольклорна	8.☐	Ремісництво та промисел
2.☐	Мистецька	9.☐	Інтелектуальна
3.☐	Розважальна	10.☐	Торговельно-ярмаркова
4.☐	Науково-технічна	11.☐	Історична
5.☐	Пізнавальна	12.☐	Для осіб з обмеженими можливостями
6.☐	Туристична	13.☐	Дитяча та сімейна
7.☐	Спортивна	14.☐	Інша_____

8. Які із запропонованих нижче заходів були б для Вас цікавими в рамках Петрівського ярмарку? (можливі декілька відповідей)

1.☐	ярмарок ремесел	9.☐	фотоконкурс «Унікальність чернівецького буття»
2.☐	конкурси професійної майстерності (кулінарів, перукарів, будівельників, пивоварів, пекарів, тощо)	10.☐	виставка зібрань (творів мистецтва, монет, марок, книжок, фарфору, зброї тощо) з приватних колекцій чернівчан
3.☐	технічна виставка	11.☐	виставки та майстер-класи молодіжного мистецтва
4.☐	виставки та майстер-класи сучасного мистецтва	12.☐	презентація досягнень та показові виступи міських гуртків, клубів дозвілля
5.☐	майстер-класи народних майстрів	13.☐	співоче поле (фестиваль міської пісні)
6.☐	виставки та майстер-класи з ландшафтного дизайну	14.☐	фестиваль пива, фестиваль шашлику, фестиваль морозива
7.☐	виставка собак, кішок	15.☐	конкурс архітекторів
8.☐	виставки та майстер класи дизайнерів одягу	16.☐	Інше_____

9. Які із запропонованих нижче заходів були б для Вас цікавими у святкуванні Дня міста у 2011 р.? (можливі декілька відповідей)

1.☐	конкурси професійної майстерності	15.☐	святкові театралізовані дійства – вуличні театри
2.☐	науково-технічна виставка	16.☐	міська сімейна спартакіада (марафон, конкурс)
3.☐	Всесвітня зустріч випускників ЧНУ імені Юрія Федьковича	17.☐	спортивні змагання представників силових структур
4.☐	фестиваль класичної та джазової музики	18.☐	автомобільні змагання між городянами «Мама, тато та я – автомобільна сім'я»
5.☐	міська доброчинна акція для дітей та дорослих «Книга в подарунок»	19.☐	турніри зі страйкболу, пейнтболу та інших командних ігор
6.☐	конкурс оформлення торговельних вітрин	20.☐	спортивно–розважальне свято присвячене Дню міста
7.☐	концерт лауреатів конкурсу творів про Чернівці	21.☐	параспортивні змагання для осіб з обмеженими можливостями
8.☐	виставка зібрань (творів мистецтва, монет, марок, зброї тощо) з приватних колекцій чернівчан	22.☐	міська спартакіада навчальних закладів міста з комп'ютерного спорту (комп'ютерні ігри, комп'ютерна графіка, створення сайтів тощо)
9.☐	свято чернівецького студентства	23.☐	підсумки конкурсу «Чернівецькі дворики»
10.☐	доброчинні акції (святкові сніданки, обіди, концерти)	24.☐	святковий прийом мерії для визначних городян та представників місцевої громади
11.☐	конкурс мультимедіа проектів «Чернівці.cv.ua»	25.☐	екскурсійна програма для городян
		26.☐	квест «Знайомимося – Чернівці»
12.☐	форум чернівецької інтелігенції	27.☐	фестиваль народностей Буковини
13.☐	відкритий фестиваль молодіжних культур	28.☐	ярмарок витворів мистецтва жителів Буковини «Чернівецький сувенір»
14.☐	показові виступи міських гуртків, клубів	29.☐	інше_____

10. Ідентифікаційні дані (заповнюються інтерв'юером)

10.1. Стать:

1 – Чоловіча	2 – Жіноча

10.2. Вік:

1 – до 18 років	3– від 25 до 34 років	5 – від 44 до 55 років	7 - старше 65 років
2 – від 18 до 24 років	4 – від 35 до 44 років	6 – від 56 до 65 років	

10.3. Локальний статус (де проживає):

1.☐ Житель міста. 2. ☐ Житель області 3. ☐ Приїжджий

10.4. Соціальний статус

1	Власник бізнесу	4	Селянин	7	Студент, учень
2	Домогосподарка	5	Найманий працівник	8	Пенсіонер
3	Тимчасово не працюючий	6	Службовець	9	Інше _____

10.5. Чи відносите Ви себе до певної функціональної групи (можливі декілька відповідей):

1 – Жінки	4 – Ветерани	7 – Власники автомобілів	10 – Члени політичних партій
2 – Студенти та молодь	5 – Інваліди	8 – Любителі тварин	11 – Члени релігійних організацій
3 – Учасники творчих колективів	6 - Спортсмени	9 – Садівники та городники	12 – Члени громадських організацій
			13 – Інше_____

10.6. Якщо Ви бажаєте приймати участь в підготовці міських свят або стати їх учасником просимо залишити контактну інформацію та зазначити форму участі (волонтер, учасник, організатор)

Тел._____ E-mail_____Форма участі_____

Сфера інтересів_____

Дякуємо за участь в опитуванні!

Буднікевич Ірина Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

Докторант ІРД НАН України. Напрямок наукових досліджень – муніципальний маркетинг.

У 2002 році захистила кандидатську дисертацію «Становлення регіонального ринку інновацій: теорія та практика (на прикладі Карпатського регіону)» за спеціальністю 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка».

У наукових виданнях опубліковано більше 50 фахових наукових праць, у тому числі є співавтором 4 монографій: «Становлення регіонального ринку інновацій в Україні» (2002 р.), «Становлення ринкового механізму в Україні: теорія та практика» (2003 р.), «Еволюція перехідної економіки України у глобальному економічному середовищі» (2006 р.), «Використання маркетингових підходів при формуванні конкурентноспроможності регіону» (2011 р.). Учасник багатьох науково практичних конференцій. симпозіумів, конгресів.

Випущено більше 20 навчально-методичних розробок і посібників для студентів. Займається маркетинг-освітою підприємців міста та регіону, підвищенням кваліфікації державних службовців. Є членом робочих груп з розробки стратегій розвитку та бренду міста Чернівці.

Нагороджена грамотою Міністерства освіти та науки України, грамотою Чернівецької міської ради. Активно займається громадською роботою.