

Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. – Серія “Регіональна економіка”. – Випуск 13 (51). – Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор З. В. Герасимчук – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2016. – 400 с.

11. Кривов'язюк І. В. Україна в міжнародних економічних рейтингах: посткризові синдроми чи апокаліпсис / Кривов'язюк І. В., Волинчук Ю. В. // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 10 (160). – С. 56 – 62.
12. Лісун Я. В. Трансфер технологій як інноваційно-інтеграційна складова взаємодії держави, бізнесу, науки та освіти / Я. В. Лісун // Вісник КНУТД. Серія “Економічні науки”. – 2015. – № 5 (91). – С. 23 – 33.
13. Офіційна інформація Національної мережі трансферу технологій [Електронний ресурс] – Режим доступу <http://www.ntfn.org.ua/?idm=1&lng=1>.
14. Федулова Л. І. Розбудова системи трансферу технологій – важлива умова впровадження кластерної моделі розвитку економіки України / Л. І. Федулова // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2011. – Вип. 7(2). – С. 275–284.
15. Черномазюк А. Г. Трансфер технологій як важливий інструмент дифузії інновацій / А. Г. Черномазюк, Ю. В. Зубрицька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2. – Том 2. – С. 326–330.

УДК 658.8

Лорві І. Ф., к.е.н., доцент;

Луцький національний технічний університет;

Драченко О. В., к.е.н., економіст зі збуту;

АТ «СКФ Україна» (публічне)

## МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ МІСТОМ

У статті розглянуто стратегію маркетингу міста у двох аспектах – як основу формування соціально-економічної стратегії міста та як функціональну стратегію. Визначено механізм реалізації стратегії, його елементи та розкрито їх суть. Досліджено фактори, які впливають на вибір стратегії маркетингу міста.

Ключові слова: стратегія маркетингу, механізм реалізації, фінансове забезпечення, організаційне забезпечення, адаптивні механізми.

Lorvi I., Drachenko O.

## MARKETING STRATEGY IN THE CITY MANAGEMENT

The article includes two approaches to the role of the marketing strategy. First one is identified it as the base of formation the socio-economic strategy. The feature of the first approach is that a separate document that would be presented the marketing

Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. – Серія “Регіональна економіка”. – Випуск 13 (51). – Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор З. В. Герасимчук – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2016. – 400 с.

strategy of the city there are absent, and the overall strategy of socio-economic development is being developed with regard to selected target groups, their needs and requirements definition, competitive advantage and selection of appropriate marketing actions. This means that the plan of socio-economic development will comprise a significant part of marketing activities that meet a certain type of marketing strategy that has been chosen as the basis.

According another one marketing strategy is the part of general social-economical strategy and is functional. This approach involves the existence of the marketing strategy of the city in the form of a separate document and individual processes for the development of the strategy.

The formation of general strategy of socio-economic development can be managed in two way as induction and deduction methods.

The choice of approach to city marketing strategy formation will be individualized for each city and should consider the following factors:

- Size of the city;
- The level of diversification of the economy of the city;
- Selected target groups;
- The degree of adaptation to market conditions of the city and more.

The mechanism of implementing the strategy is a set of measures of legal, financial, organizational and other measures, providing interests and coordinate works of all participants implement the strategy. That is, the mechanism for implementing the marketing strategy of the city includes regulatory and institutional support, organizational support, resources, including financial support. In addition, the mechanism for implementing the marketing strategy of the city offer include scientific and methodological support and adaptive mechanisms.

Organizational part of realization strategy to city marketing plays a major role in shaping the marketing system of the city. In general it can be argued that the institutional mechanism is a marketing management of the city, from which depends largely on the success of city marketing.

Source of strategy implementation, including financial support is a determination of the required number and availability of all kinds of resources to provide the goals. Separately offer isolate financial resources, as they are the biggest limiting factor in spreading the marketing rules for the city. In financial (which made separately) to implement marketing strategies cities need these kinds of resources: labor (intellectual potential of employees implementing marketing activities), material (material-technical base of the city and its infrastructure), innovation (the ability of managers to innovative thinking and use of non-traditional approaches), information and communication (possession of necessary information channels for it, etc.).

The system of strategic management of the city should focus on creating conditions for effective use of available resources and competitive capabilities city by maintaining equilibrium state of the city and the environment (target groups, economic conditions and political factors, etc.)

So, for the effective implementation of marketing principles in the management of cities development program of marketing activities like, first of all necessary to determine the

Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. – Серія “Регіональна економіка”. – Випуск 13 (51). – Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор З. В. Герасимчук – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2016. – 400 с.

place marketing strategies in the overall socio-economic strategy for the city.

Key words: marketing strategy, the mechanism of implementing, finance, organizational part, adaptive mechanism.

Лорви И. Ф., Драченко О. В.

## **СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА В УПРАВЛЕНИИ ГОРОДОМ**

В статье рассмотрено стратегию маркетинга города в двух аспектах – как базу формирования социально-экономической стратегии города и как функциональную. Определен механизм реализации стратегии, его элементы и раскрыто их сущность. Изучены факторы, которые влияют на выбор стратегии маркетинга города.

Ключевые слова: стратегия маркетинга, механизм реализации, финансовое обеспечение, организационное обеспечение, адаптивные механизмы.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В сучасних умовах спостерігається зростання тенденцій децентралізації влади та розширення повноважень, що вирішуються на міському рівні. Відтак міська влада постала перед необхідністю зміни підходів до управління, оскільки звичне адміністрування не дає задовільних результатів в умовах постійного зростання конкуренції між містами за фінансові та трудові ресурси, інвестиції, туристів тощо. Така ситуація зумовила впровадження стратегічного управління в реалії функціонування українських міст.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблема маркетингу міста та формування стратегії маркетингу зокрема займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені С. Анхольт [1], І. Арженовський, К. Асплунд, Г. Ашворт, А. Дайан, Д. Візгалов [4,5], М. Каварацис, Ф. Котлер, А. Лавров, Т. Майланен, Д. Мартін, К. Норкін, О. Панкрухін [8], А. Шромнік [9], В. Вакуленко, А. Гаркавенко, З. Герасимчук [6], М. Глядіна, Н. Глинський, М. Окландер [7], А. Старостіна, Н. Чухрай та інші.

Проте аналіз наукової літератури з питань маркетингу міст свідчить про недостатнє дослідження проблем формування та реалізації стратегії маркетингу, а також її місце в структурі загальної соціально-економічної стратегії міста.

**Цілі статі.** Згідно актуальності метою даної статті є дослідження місця стратегії маркетингу в структурі загальної соціально-економічної стратегії розвитку міста, а також обґрунтувати механізм її реалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Стратегію маркетингу міста можна представити в двох варіантах по відношенню до загальної стратегії соціально-економічного розвитку:

1) стратегія маркетингу міста представляє собою основу стратегії соціально-економічного розвитку;

2) стратегія маркетингу виступає як частина стратегії соціально-економічного розвитку, тобто як функціональна стратегія міста.

Особливістю першого підходу, за якого стратегія маркетингу виступає як основа стратегії, є те, що окремого документа, який би презентував стратегію маркетингу міста немає, а загальна стратегія соціально-економічного розвитку розробляється з врахуванням обраних цільових груп, їхніх потреб та вимог, визначенням конкурентних переваг та виборі відповідних маркетингових дій. Це означає, що план заходів соціально-економічного розвитку буде включати значну частину маркетингових заходів, що відповідають певному виду стратегії маркетингу, що була обрана за основу.

Другий підхід передбачає існування стратегії маркетингу міста у формі окремого документа та окремі процеси щодо розробки цієї стратегії

При цьому формування загальної стратегії соціально-економічного розвитку може відбуватись двома шляхами:

- методом індукції, тобто формування спочатку стратегії соціально-економічного розвитку, а на основі неї визначення усіх видів функціональних стратегій, в тому числі і стратегії маркетингу міста;

- методом дедукції передбачає розробку функціональних стратегій міста, зокрема стратегії маркетингу, а на наступному етапі відбувається координація та узгодження цих стратегій і об'єднання їх в стратегію соціально-економічного розвитку міста.

Вибір підходу до формування стратегії маркетингу міста буде індивідуальним для кожного міста і повинен враховувати такі фактори:

- величина (розмір) міста;
- рівень диверсифікації економіки міста;
- обрані цільові групи;
- ступінь адаптації міста до ринкових умов тощо.

Проте, найбільшу вагу з перерахованих факторів буде мати величина (розмір) міста, тому пропонуємо найбільш доцільні варіанти підходів до формування стратегії маркетингу міста саме за цим параметром (табл.1).

Таблиця 1

Підходи до стратегії маркетингу міста залежно від розміру міста

Розмір міста	Міста-мільйонники	Дуже великі міста	Великі	Середні	Малі
Стратегія маркетингу як основа стратегії соціально-економічного розвитку	–	–	–	+/-	+
Стратегія маркетингу як функціональна стратегія	+	+	+	-/+	–

Тобто, для міст-мільйонників, дуже великих та великих міст з високим рівнем диференціації економіки, більшим числом обраних цільових груп ефективнішим підходом стає формування стратегії маркетингу міста як функціональної стратегії в структурі стратегії соціально-економічного розвитку. Для малих та середніх міст, для яких зазвичай характерний низький рівень диверсифікації економіки міста, як правило лише одна цільова група та які є більш адаптивні до ринкових умов стратегія маркетингу повинна стати основою стратегії соціально-економічного розвитку.

Визначивши місце стратегії маркетингу в загальній стратегії соціально-економічного розвитку міста та розглянувши варіанти її формування, можемо переходити до розробки механізму реалізації стратегії маркетингу міста.

Механізм реалізації стратегії представляє собою комплекс заходів правового, фінансового, організаційного та іншого характеру, що забезпечує взаємоузгодженість інтересів та координує дії усіх учасників реалізації стратегії. Тобто, механізм реалізації стратегії маркетингу міста включає нормативно-правове та інституційне забезпечення, організаційне забезпечення, ресурсне, в тому числі фінансове забезпечення. Окрім цього, в механізм реалізації стратегії маркетингу міста пропонуємо включити науково-методичне забезпечення та адаптивні механізми.

Взаємодію різних видів забезпечення в структурі механізму реалізації стратегії маркетингу міста необхідно підпорядковувати певним принципам, а також визначити інструменти, за допомогою яких буде досягатись найкращий результат.

Нормативно-правове та інституційне забезпечення реалізації стратегії маркетингу міста передбачає прийняття нормативно-правових актів щодо регулювання маркетингової діяльності міста, які б передбачали:

- розмежування функцій та повноважень місцевих органів влади та їх структурних підрозділів;
- регламентація прогнозування та планування маркетингової діяльності;
- регламентація мотиваційних механізмів представників органів місцевої влади та осіб, що виконують маркетингові функції;
- координація процесів розвитку місцевого самоврядування, сприяння співпраці його органів тощо.

Реалізація стратегії потребує проведення інституційних перетворень у впровадження генеральної схеми планування міст, створення системи економічно та фінансово самодостатніх територіальних громад з урахуванням досвіду Європейського Союзу щодо адміністративно-територіального устрою, удосконалення

системи місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, створення правових основ адміністративно-територіального устрою України як суверенної держави.

Організаційне забезпечення реалізації стратегії маркетингу міста відіграє важливу роль в формуванні системи маркетингу міста. В загальному можна стверджувати, що організаційний механізм представляє собою суб'єктів управління маркетингом міста, від яких багато в чому залежить успішність реалізації маркетингу міста.

Ресурсне забезпечення реалізації стратегії, в тому числі фінансове забезпечення представляє собою визначення необхідної кількості і наявності усіх видів ресурсів для забезпечення поставлених цілей. Окремо пропонуємо виокремити фінансові ресурси, оскільки саме вони є найбільшим обмежуючим фактором у поширенні маркетингових засад функціонування міста. Крім фінансових (які винесені окремо), для реалізації стратегії маркетингу міста потрібні такі види ресурсів: трудові (інтелектуальний потенціал працівників, що реалізують маркетингові заходи), матеріальні (матеріально-технічна база міста та його інфраструктура), інноваційні (здатність управлінців до нестандартного мислення та використання не традиційних підходів), інформаційно-комунікаційні (володіння необхідною інформацією, канали надходження її тощо).

Виокремлення фінансового із загальної структури ресурсного забезпечення зумовлено його важливим значенням у забезпеченні можливості використання маркетингових засад в діяльності міста. Актуальності набуває питання визначення джерел фінансування маркетингових заходів. Відзначимо, що усі джерела фінансування поділяються на державні (національні, регіональні, муніципальні) та приватні.

Залежно від місця стратегії маркетингу в стратегії соціально-економічного розвитку можливі декілька механізмів фінансування маркетингової діяльності міста.

Перший механізм – комплексний – базується на тому, що стратегія маркетингу основа стратегії соціально-економічного розвитку міста. Тому об'єми та джерела фінансування

маркетингових заходів визначаються в цільовій програмі соціально-економічного розвитку міста.

Другий та третій механізми фінансування ґрунтуються на тому, що стратегія маркетингу є однією із функціональних стратегій міста.

При другому (інтегрованому) механізмі фінансування заходи стратегії маркетингу відображені в стратегії соціально-економічного розвитку міста. Об’єми та джерела фінансування будуть вказуватись відповідно в міській програмі соціально-економічного розвитку.

Третій механізм фінансуванням – цільовий – передбачає, що об’єми та джерела фінансування заходів стратегії маркетингу визначаються в міській цільовій програмі маркетингу міста.

Четвертим механізмом фінансування є бюджетний механізм, який не передбачає розробку цільових програм маркетингу, а базується на фінансуванні маркетингових заходів напряму з міського бюджету.

Проте, з огляду на політичну та економічну ситуацію в Україні, на постійний дефіцит бюджетів різних рівнів, на недостатність виділених державних коштів на розвиток міст вважаємо, що обмежуватись використанням державних коштів не доцільно та необхідно розробити механізм приватного фінансування стратегії маркетингу міста. Приватне фінансування може реалізуватись через використання приватних інвестицій. При цьому інвесторами будуть виступати підприємства чи організації, які найбільш зацікавлені в привабленні тих чи інших цільових груп. Такий механізм фінансування буде називатись ініціативним.

На практиці приватні інвестиції пропонуємо організовувати у вигляді маркетингового фонду, що буде функціонувати за рахунок коштів його організаторів. Діяльність такого Фонду повинна контролюватись Спостережною Радою, до складу якої потрібно включити представників бізнесу та міської адміністрації.

У той же час, вони будуть і засновниками цього Фонду. Міська влада забезпечить Фонд матеріально-технічною базою (приміщення, меблі, автомобіль тощо). А представники бізнесових кіл формують його грошові резерви. У фонді потрібно створити



експертну раду, що буде сприяти реалізації маркетингових заходів. Створення маркетингового фонду дасть змогу залучити додаткові кошти на реалізацію стратегії маркетингу та зробити відповідальних за них зацікавлених у результаті осіб, що підвищать ефективність їх використання.

Маркетинг міст, як уже зазначалось у попередніх розділах, поняття відносно нове для України, відтак реалізація стратегії маркетингу на міському рівні теж не має достатнього досвіду. Тому актуальності набуває науково-методичне забезпечення реалізації стратегії маркетингу міста, що покликане забезпечити наукове обґрунтування маркетингових рішень, розроблення методології моделювання та прогнозування, визначення критеріїв оцінки маркетингової діяльності міста, визначення методики аналізу системи маркетингу міста, забезпечення літератури щодо маркетингових підходів до управління містом. Отже, доцільним буде включення науково-методичного забезпечення в структуру механізму реалізації стратегії маркетингу міста, що покликане забезпечити високу якість ухвалення рішень у галузі маркетингу.

Система стратегічного управління містом повинна бути орієнтована на створення умов для ефективного використання наявних ресурсів та конкурентних можливостей міста за рахунок підтримки рівноваги стану міста та зовнішнього середовища (цільові групи, умови господарювання, політичні чинники тощо). Це означає, що система маркетингу міста, як і стратегія маркетингу, повинна бути гнучкою та адаптивною до зовнішніх змін, що, в свою чергу, вимагає від механізму реалізації стратегії наявності адаптивного механізму. Адаптивний механізм реалізації системи маркетингу міста може бути декількох видів, що зумовлено етапами розвитку системи маркетингу міста, фінансовими та організаційними можливостями міста тощо. Основним критерієм класифікації адаптивного механізму буде ступінь адаптації до зовнішнього середовища. Відповідно до цього будемо виділяти наступні види адаптивних механізмів:

1. Механізми з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища. Цей механізм спрямований на вибір найбільш сприятливих умов для функціонування міста та подальший

розвиток у цьому напрямі. Зміна системи маркетингу міста у відповідності до зовнішніх умов відбувається досить повільно, що зумовлено недостатністю ресурсів та відсутністю можливостей щодо лобювання власних інтересів у вищих органах влади. Пасивна адаптація до зовнішнього середовища буде характерна для малих міст та частково для середніх, оскільки, окрім обмеженості фінансування, у них менше можливостей для створення нових та зміни конкурентних переваг міста у відповідності до зміни настроїв чи поведінки цільових груп.

2. Механізми з активною адаптацією, які базуються на активному використанні зовнішнього середовища та швидкій зміні системи маркетингу міста відповідно до змінних умов. Такі механізми характерні для частково середніх та великих міст, які активно використовують засади стратегічного менеджменту в управлінні містом. Окрім того, в них є більші можливості щодо переорієнтації на інші цільові групи та ширший вибір цих груп, яким вони можуть запропонувати різноманітні конкурентні переваги.

3. Механізми, які спрямовані на часткове формування зовнішнього середовища. Такі адаптивні механізми характерні для великих міст та міст-мільйонників, оскільки в них є як ширші фінансові можливості, так і політичний вплив у вищих органах влади. Основним напрямом використання цих механізмів є формування елементів зовнішнього середовища, що забезпечує попереджувальний вплив та дає можливість уникнення несприятливих ситуацій у майбутньому. Проте, використання таких механізмів потребує активних дій та забезпечення політичної та фінансової сили міста, що не завжди є реальним.

**Висновки.** Отже, для ефективного впровадження маркетингових засад у управління містами, розробки програми маркетингових заходів тощо, в першу чергу, необхідно визначити місце маркетингової стратегії в загальній соціально-економічній стратегії міста. Пропонуємо розглядати два варіанти її інтеграції: як базу для розробки соціально-економічної стратегії та як функціональну стратегію міста, яка виступатиме як частина загальної стратегії. Під час вибору оптимального підходу до

формування маркетингової стратегії міста необхідно враховувати ряд факторів, серед яких величина міста, рівень диверсифікації економіки міста, конкурентні переваги міста, необхідні цільові групи споживачів тощо. Разом із цим, необхідно враховувати, що величина міста є обмежуючим фактором щодо можливих ресурсів, що спрямовуватимуться на реалізацію маркетингових заходів.

Визначено, що механізм реалізації стратегії маркетингу включає в себе нормативно-правове, інституційне, організаційне та ресурсне, а також науково-методичне забезпечення та адаптивні механізми. Разом із цим, кожен із елементів потребує додаткового вивчення та подальшого удосконалення, оскільки стратегія маркетингу відносно нове поняття для українського сьогодення.

1. Анхольт С. Бренд Америка: мати всіх брендів / С. Анхольт, Дж. Хильдрет. – СПб, 2010. – 232 с.
2. Брендінг міст: досвід країн Вишеградської групи для України / За заг. ред. О. І. Соскіна. – К.: Вид-во «Інститут трансформації суспільства», 2011. – 80 с.
3. Вакулено В. М. Міський маркетинг як інструмент стратегічного планування економічного розвитку міста / В. М. Вакуленко // Управління сучасним містом. – 2002. – №4–6. – С. 92–95.
4. Визгалов Д. Маркетинг міста / Д. Визгалов. – М.: Фонд «Інститут економіки міста», 2008. – 110 с.
5. Визгалов Д. Брендінг міста / Д. Визгалов. – М.: Фонд «Інститут економіки міста», 2010. – 82 с.
6. Герасимчук З. В. Регіональна політика розвитку рекреаційного природокористування: механізми формування та реалізації: монографія / З. В. Герасимчук, Н. В. Коленда, Л. М. Черчик. – Луцьк: Надстир'я, 2007. – 172 с.
7. Окландер М. А. Проблеми формування маркетингової системи країни / М. А. Окландер. – К.: Наукова думка, 2002. – 176 с.
8. Панкрухин А. П. Маркетинг територій / А. П. Панкрухин. – СПб: Питер, 2006. – 416 с.
9. Шромнік А. Територіальний маркетинг. Проблеми формування маркетингової стратегії міста і регіонів / А. Шромнік. – Тернопіль: ТІСІТ, 2005. – 52 с.