

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ МУНІЦИПАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД

Розглянені основні положення теорії та практики розробки стратегій розвитку міст. Визначено роль маркетингових підходів у процесах та процедурах стратегічного планування міського розвитку. Описано функції муніципального стратегічного та оперативного маркетингу при розробці та реалізації стратегій розвитку міста. Сформульовані деякі особливості стратегічного планування на муніципальному рівні, заснованому на маркетингових підходах.

Ключові слова: стратегії муніципального розвитку, муніципальний маркетинг, функції маркетингу, стратегічне планування, мегаподії.

Стратегічний розвиток міста залежить від компетенції муніципальних органів влади ідентифікувати, формувати та підтримувати економічну, екологічну та соціальну привабливість міста, виявити чинники, обставини й умови, які сприяють залученню в місто людських, фінансових, науково-технічних, матеріальних, інформаційних та інших ресурсів та напрямки підвищення привабливості міста для визначених цільових аудиторій, допомагає стратегічне планування. Стратегічне планування - це "...суспільний процес, беручи участь у 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"[38].

Стратегії муніципального розвитку (або стратегії розвитку міста) - достатньо нове явище як для вітчизняної науки та практики (О.Панухнік [22, с.155] акцентує увагу на недосконалості методичного забезпечення стратегічного планування в регіонах і містах України, на змішуванні та помилковому отождненні термінів стратегічного управління, вказує на принципову різницю між стратегією розвитку та стратегічним планом), так і для зарубіжного муніципального управління, де стратегічне планування розвитку міст чітко виділилося в окрему галузь управлінських знань у кінці 80-х років ХХ сторіччя.

Фахівці з проблем стратегічного розвитку міст [13; 15; 19; 29; 33; 40; 42] головними причинами цього вважають: безконтрольне зростання міст, загострення конкуренції між містами за отримання державних субсидій, ускладнення механізмів муніципального управління, прагнення органів місцевої влади просунути у розв'язанні класичних міських соціальних проблем, зростання

складності та взаємозалежності завдань, що постали перед місцевими урядами, зростання вимог цільових аудиторій до якості муніципального продукту. Значний вплив на розповсюдження стратегічного планування здійснили ідеї міського маркетингу, які виникли у США і широко дебатовалися в Європі у вказаний період. Перелічені причини сьогодні актуальні і для України. Як зазначено в "Міському маніфесті", розробленому експертами Інституту економіки міста [46], щоб функціонувала та розвивалася така складна система як місто, необхідно домагатися загального бачення перспектив розвитку. Іншими словами, щоб у сьогоднішніх непростих умовах правильно позиціонуватися, ухвалювати ефективні управлінські 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.1):

Для сучасного етапу довготермінового 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 ряд характерних рис:

- переважання демократичних та юридичних норм, відкритість, прозорість і гласність (у комерційному секторі досить часто застосовують авторитарні методи прийняття рішень, більшість стратегічних планів є комерційною таємницею), з

Основні положення теорії та практики розробки стратегій розвитку міст

Елемент 1	Узагальнення та пропозиції автора 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 і непередбачуваність зовнішнього середовища. Це свого роду декларація, суспільний договір, на основі якого потім розгортається формування стратегічного плану міста.
Суть	Суть стратегії полягає в обов'язковій узгодженості економічного, екологічного та людського розвитку за умов, коли якість і 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 апріорі відкриті й демократичні, вони потребують підтримки громади як у розробці, так і у реалізації, допомагають у спілкуванні з представниками зовнішнього (щодо громади) світу, для них дуже важливе 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.
Привзначення	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, зріле з погляду управління, володіє значною відкритістю та прозорістю, є передбаченим для інвесторів.
Переваги	Наявність стратегії дозволяє підвищити «прозорість» механізму управління містом; стратегія, розкриваючи основні цілі й орієнтири розвитку міста на тривалій 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, експертний, партнерський, маркетинговий підходи
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 й оцінки результатів розвитку.
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.
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.
Учасники	Більшість стратегічних планів розвитку міст в Україні розроблено за методичної підтримки іноземних консультантів і консалтингових фірм. Прийняття стратегічного плану міською радою є настільки для іноземних консультантів важливим, наскільки це цікавить фонд, що фінансує його розроблення. Виконання плану апелює скоріше 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 відкрита). Тут необхідна допомога працівників міського виконкому, сфери діяльності яких визначає міський голова. Органи державної влади забезпечують «моральну» підтримку процесу визначення стратегії розвитку та розробки стратегічних планів розвитку.
Участь громади	Виробленню стратегічних рекомендацій передують 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. З метою комплексного аналізу думку експертів доповнюють побажаннями мешканців і гостей міста щодо перспектив розвитку.

* Джерело: складено на основі праць фахівців зі стратегічного планування та маркетингу міст [2-6; 10; 14; 17; 20-24; 27; 28; 30; 31] та власних досліджень автора

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 (якщо внутрішні чинники органи місцевої влади можуть, у певній мірі, контролювати, хоча і менше, ніж в окремій організації, то вплив чинників зовнішнього середовища визначати та враховувати надзвичайно важко, ще важче адаптувати та сформувати міську політику так, щоб ефективно відреагувати на зміни);

- низька адаптивність і гнучкість організаційної структури міських органів влади до змін зовнішнього середовища, вплив на її формування та кадрово підкріплення балансу політичних сил у місті;

- відсутність прямого зв'язку між стратегічним планом і поточним міським бюджетом [35];

- 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; 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;

- необхідність формування партнерства між різними громадськими та приватними структурами, регіоном, сусідніми містами, містами-партнерами (для узгодження інтересів і 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" та сприяла регіональній кооперації, базувалася на фінансовій підтримці з боку держави, активній участі, партнерстві та взаємодії державних і приватних структур.

Ми цілком підтримуємо думку О.Балобанова [1], 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 відношення до програм і планів цього розвитку. Зарубіжною практикою апробовано безліч інструментів, що забезпечують залучення громадськості до стратегічного планування [26, С.27]: опитування жителів для визначення сучасних цінностей і бачення міста в довготерміновій перспективі; проведення муніципалітетом семінарів з метою обговорення і реагування 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 он-лайн; 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 в Голландії та широко використовується в країнах Західної Європи. Суть цього підходу до процедури стратегічного планування полягає у використанні принципу "знизу-вгору" ("bottom-up") і залучення до вирішення проблем представників різних рівнів влади. Основна ідея підходу - сторони, які беруть участь у розробці стратегії розвитку міста, досягають вигідних для себе рішень на основі консенсусу [39].

У жодному разі не можна применшувати роль органів муніципального управління, особливо їх керівників у процесі стратегічного планування. Саме вони професійно консолідує 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, до якого увійшли авторитетні міжнародні та вітчизняні організації: Фонд "Ефективне управління"; The Boston Consulting Group (BCG), The World 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.Киева"; Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста).

Процес стратегічного планування передбачає принципове розмежування декількох процедур, результатом яких є різні документи (рис.1):



Рис.1. Процедури та документи стратегічного планування міста

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. Цей документ є громадським зобов'язанням основних стейкхолдерів - влади, бізнесу і представників громадського сектора брати участь і гарантувати успішність міського розвитку. 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 напрямів стратегічного розвитку міста, "реалізувати свій творчий і громадський потенціал". Міська адміністрація допомогою стратегічного плану отримує механізм регулярного відкритої взаємодії з бізнесом і громадськістю, механізм зворотного зв'язку, що дозволяє орієнтувати дії влади в інтересах суспільно визнаних цілей і напрямів. Бізнес отримує можливість презентувати свою важливість у розвитку міста, формувати напрямки спільної діяльності з місцевими органами управління, налагодити діалог з партнерами,

конкурентами, які працюють у місті або у регіоні.

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 довготермінову перспективу. Концепція - це декларація, суспільний договір, на основі якого розгортається формування стратегічного плану міста. У даному стратегічному документі враховують основні регіональні, національні та світові тенденції, найважливіші напрями, механізми та можливі засоби реалізації вказаних цілей, міститься прогноз основних параметрів соціально-економічного розвитку міста в розрізі його окремих складових.

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 - документ, який визначає конкретні цілі розвитку міста на довготермінову перспективу (8-10 років) і систему показників, що їх конкретизують. Програма

соціально-економічного розвитку - це документ який конкретизує цілі та завдання стратегічного плану на середньотермінову перспективу (4-5 років).

Муніципальний стратегічний маркетинг приймає на себе інформаційно-аналітичну функцію [18] розробки концептуальних підходів до стратегії розвитку міста. О.Карий [14] 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 об'єктивні можливості міста, і враховують динамізм, змінність і 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, 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 [30]. Особливість ділової гри полягає в тому, що в її рамках можливо 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. Методи, які використовують при проведенні ділової гри: фор-проекування, "мозковий штурм", експертні оцінки, прогнозування, системний аналіз та синтез, інформаційне моделювання, матричні методи, ситуаційний аналіз, сегментування, позиціонування, маркетингові дослідження, графічні методи, економічний аналіз тощо.

Однією із сучасних методик формування стратегії муніципального розвитку є розробка попереднього проекту ("фор-проект" у термінології розробників концепції, яка була озвучена при проведенні відкритого конкурсу на

розробку ФОР-проекту комплексної стратегії соціально-економічного розвитку міста Пензи до 2023 року [47]), який покликаний створити умови для подальшого формування і реалізації Стратегії розвитку міста. В основі концепції стратегічного фор-проекування - 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 і населенням.

Ми згодні з позицією Д.Візгалова [7], що головне завдання стратегічного планування полягає не в тому, щоб скласти перелік взаємопов'язаних цілей та заходів і неухильно його виконувати, а в тому, щоб правильно визначити напрямки дій, передбачити, які з 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 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 протигагу 20-ти цілям у вітчизняних. Винятком є Великобританія, де існує своя культура планування міського розвитку

Стратегічний план розвитку Лондона "London Plan" [45], розроблений у 2010 році, мешканці 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.

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 й 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 інструменту.

З погляду маркетингу, стратегія розвитку міста задає орієнтири, показує перспективу та задовольняє інтереси основних цільових аудиторій 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 кола активних осіб [13].

На основі аналізу досвіду європейських міст [8; 11; 12; 16; 25; 32; 34], порівнянь і досліджень, проведених у міжнародному масштабі, напрацювань вітчизняних учених та власних досліджень 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 даній території. Предметом планування є "майбутнє території", в якому враховують потреби, інтереси та цілі більшості суб'єктів території (цільових аудиторій).

2) Територіальне стратегічне планування визначається як самостійне визначення місцевим співтовариством цілей та основних напрямів стійкого соціально-економічного розвитку в динамічному конкурентному середовищі. Оскільки єдиної методологічної основи муніципального стратегічного планування не існує, міста шукають свій шлях, формулюючи рамкові методологічні підходи та методичні принципи, які визначають стратегію розвитку, що свідчить про необхідність і актуальність наукових розробок у цій сфері.

3) 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.

4) Установлення пріоритетів є невід'ємною

рисиою стратегічного планування. Стратегія повинна бути зорієнтована на потреби цільових аудиторій та узгоджена з наявними ресурсами.

5) Висновки експертів і 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. jude?)) Румунії та інші), типом соціально-економічного розвитку, географічним розташуванням; розмірами та чисельністю населення; аналізі історичних передумов формування сучасного стану міста, у тому числі у ключових сферах; аналізі соціально-економічного розвитку міста за останні 20 років; аналізі поточного соціально-економічного становища міста, включаючи стратегічний аналіз наявних і потенційних ресурсів; інтерв'ю зі стейкхолдерами; соціологічному опитуванні цільових аудиторій - жителів, інвесторів, відвідувачів, підприємців.

6) 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 "маркетинг-міксу", яка передбачає проробку усіх напрямків маркетингової політики, включаючи орієнтири в товарній, ціновій, розподільчій, комунікаційній, іміджевій, кадровій, промоційній політиці.

7) 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 чисто технічного підходу і повного його ігнорування.

8) Вимогою стратегічного планування на ранніх етапах є розробка комунікаційної стратегії. Успіх стратегічного планування багато в чому залежать від вчасного включення основних дійових осіб та інстанцій, можливостей громадськості транслювати свої погляди та потреби, формування стійкого оберненого зв'язку з основними цільовими аудиторіями.

9) Муніципальний маркетинг передбачає більш ґрунтовний вибір показників стратегічного розвитку. Це забезпечується, з одного боку, прискіпливим аналізом внутрішнього середовища міста, а з іншого боку, розробкою об'єктивного

прогнозу зростання потреб міських аудиторій та напрямків зміни чинників зовнішнього середовища.

10) Розробка стратегії розвитку території передбачає багатоваріантність сценаріїв розвитку міста, регіону, країни.

11) 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.

12) Стратегічне планування та відповідна міська політика чітко орієнтовані на "лідерство" топ-менеджменту органів місцевого самоврядування, широкий консенсус залучених інстанцій та населення.

13) 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.

14) Ключовими каталізаторами стратегічного розвитку європейських міст виступають великі, так звані, "флагманські" проекти та "мегаподії". Ідеологія виділення флагманських проектів дозволяє не розпорошувати наявні фінансові, виробничі та організаційно-управлінські ресурси, а концентрувати їх на певних стратегічних напрямках діяльності. Крупні проекти та події сприяють маркетингу території (в частині просування та позиціонування) та формують новий імідж території, активізують туризм, дають поштовх структурним зрушенням, дозволяють привернути увагу до міста, розвивають міську інфраструктуру, притягують інші події, забезпечують суттєвий соціальний та економічний (підвищити якість життя населення, поліпшити ситуацію з робочими місцями, наповнити бюджет, залучити інвестиції) ефект, сприяють розвитку місцевого бізнесу, у тому числі народних промислів та ремесел, мілких форматів роздрібною 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 [9].

У 1990 роках організація мегаподій стає компонентою перспективного планування міст, метою якого є зміна напрямків позиціонування міста в умовах глобальної економіки. Сучасним підходом міст та держав до мегаподій є організація Олімпійських ігор, як стратегії економічного розвитку, яка включає оновлення міської

інфраструктури та інвестиції у житлову, культурну, спортивну та комерційну нерухомість [37; 41]. Олімпійські ігри в 1992 році в Барселоні були використані в якості ресурсу 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 [43; 44]. Як приклади використання спортивної інфраструктури для місцевих потреб можна навести досвід Москви, 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. У 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 [36].

Успішний розвиток європейських міст підтверджує тезу про необхідність розробки та використання науково обґрунтованих методик стратегічного планування, постійного моніторингу зовнішнього середовища на основі методів стратегічного аналізу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз тощо), формуванні основних завдань та цілей, індивідуальних для кожного міста, необхідність аудиту основних індикаторів розвитку міста, розробки комплексу маркетингу міста як сукупності тактичних заходів, які можуть використовуватися муніципальними органами влади, розробки напрямків та процедури здійснення коригуючих впливів, встановлення стійкого оберненого зв'язку з громадськістю міста, формального оформлення маркетингової діяльності муніципалітету й орієнтації на кінцеву соціальну ефективність.

Список літератури

1. Балобанов А. Е. Схемы и процедуры стратегического планирования // Стратегическое планирование в муниципальном управлении: Введение в предмет / Сост. А.Е. Балобанов, О.И. Генисаретский. - М: Моск. обществ. науч. фонд, 2000. - С. 63-117.
2. Берданова О.В. Стратегічне планування: посібник для слухача / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В. Тертичка - Київ: ПАУСІ, 2007. -

149с.

3. Бойко-Бойчук О. Розвиток міст України як пріоритет внутрішньої політики держави / О. Бойко-Бойчук // Управління сучасним містом. - 2006 - № 3-4 - С.221-229.
4. Вакулєнко В. Міський маркетинг як інструмент стратегічного планування економічного розвитку міста / В. Вакулєнко // Управління сучасним містом. - 2002. - № 4-6. - С. 92-95.
5. Васильченко В. Теоретичні аспекти ефективних стратегій місцевого розвитку / В. Васильченко // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТУ. - 2009. - №3. - С. 138-151.
6. Вендина О. Стратегии развития крупнейших городов России: поиск концептуальных решений [Електронний ресурс] / Ольга Вендина // Режим доступу: http://demoscop.ru/weekly/2006/0247/analit01.php#_FN_7;
7. Визгалов Д.В. Маркетинг города / Д.В. Визгалов. - М.: "Институт экономики города", 2008. - 110 с.
8. Гринчель Б.М. Методология и практика городского стратегического планирования / Б.М. Гринчель, Н.Е Костылева / СПб.:ИРЭ РАН, 2000. - 88 с.
9. "Доклад Специального докладчика по вопросу о достаточном жилище как компоненте права на достаточный жизненный уровень, а также о праве на недискриминацию в этом контексте Ракели Рольник" [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www2.ohchr.org/english/bodies/hrcouncil/docs/13session/A-HRC-13-20_ru.pdf
10. Економіка міст: Навчальний посібник / За заг. ред. В.Макух - Кв: Основи, 1997. - С.4.
11. Ефимов В.С. Стратегическое управление городом. Курс лекций. - Красноярск: РИО СФУ, 2007. - 243 с.
12. Ефимов В.С. Стратегическое управление городом [Текст]: учебное пособие / В.С.Ефимов. - Новосибирск: НГАЭиУ, 2004. - 254 с.
13. 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.
14. 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.
15. 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.
16. Материалы по стратегическому планированию в Европе [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://citystrategy.leontief.ru/?it=103>.
17. Мельник А. Ф. Управління розвитком муніципальних утворень : теорія, методологія, практика : [монографія] / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський. - Тернопіль : Економічна думка, 2007. - 476 с.
18. Муніципальний менеджмент : Навч. посіб. / за ред. Ю.П. Шарова. - Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. - С. 236-250.
19. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций. Киев: Из-во "Баланс Бизнес Букс", 2005. - 322 с.
20. Нудельман В. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / В. Нудельман, І. Санжаровський. - К.: Видавництво "Дата Банк Україна", 2002. - 232 с.
21. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. 2-е изд. / А.П. Панкрухин - Питер: СПб: 2006. - 416 с.
22. Панухнік Е.В. Методичне забезпечення стратегічного планування в регіонах України / Е.Панухнік // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - №1. - С.155.
23. Пархоменко В. Стратегічне планування розвитку громади. Практичний посібник / В.Пархоменко, В.Прошко, П.Мавко. - Львів: "СПОЛОМ", 2002. - 160 с.
24. Поплавська Ж. Як дорости Україні до сталого розвитку? / Ж.Поплавська, В. Поплавський // Вісник національної академії наук України. - 2007. - №9 - С.8-14.
25. Принципы good governance и управление городским развитием. Сборник статей. [Текст] / Под ред. С.А.Смирнова. - Новосибирск: НГАЭиУ, 2004. - 306 с.
26. Рисин И.Е. Стратегическое планирование социально-экономического развития городов: зарубежный и российский опыт / И.Е. Рисин, Е.А. Шаталова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. - 2007. - № 2. - С.27.
27. 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.
28. Социально экономический потенциал устойчивого развития: Учебник / Под редакцией Л.Г.Мельника. Л.Хенсе. - Сумы: Университетская книга, 2007. - 1120 с.
29. 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.
30. 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.
31. 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.
32. Территориальное стратегическое планирование: новые возможности социально-экономического развития [Текст] / Под ред. Э.Ш. Акбулатова, В.С.Ефимова, Б.С.Жихаревич. - Красноярск: НП КИЦ, 2004.
33. Хатри Г.П. Мониторинг результативности в общественном секторе. М.: Фонд "Институт экономики города", 2005. - 276 с.
34. Шуссманн К. Стратегическое планирование в Мюнхене / К.Шуссманн // Евроград. - 1998. - №10. - С.28.
35. Bailey R. W. Strategic planning and large city governance // Proc. Of the Acad. of policy. - L., 1997. - Vol.15, N3. - P.170-171.
36. "Fair play for housing rights. Mega-events, Olympic Games and evictions", COHRE, 2007. p. 142.
37. "From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism", и Harvey D, 1989, Geografiska Annaler, series B 71(1)
38. Healey P. Collaborative planning. Shaping places in fragmented societies. London, MacMillan, 1997.
39. Hoefsloot A.M., Berg L.M. Successful examples of participatory region planning at the meso-level. - 1992. - 131 p.
40. Kaplan R.S. City of Sharlotte (A), Boston: Harvard Business School, 1998.
41. "Labor, economy and transparency in large urban projects", Alberto de Oliveira (UFRRJ), 2009, Congress of LASA Brazil, 2009.
42. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government. 1992.
43. Regiona Architecture and Identity in the Age of Globalization, Proceedings of the Second International Conference of CSAAR, Tunis, pp. 577-588, 2005.
44. Stavrides, "Urban identities: beyond the regional and the global. The case of Athens", in Jamal Al-Qawasmi, Abdeselem Mahmoud and Ali Djerbi (eds.) 2008,
45. <http://www.london.gov.uk/shaping-london/london-plan/strategy/>
46. http://www.urbanomics.ru/texts.php?folder_id=80&mat_id=270
47. <http://www.penza-gorod.ru>

Аннотация

И. М. Будникевич

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД

Рассмотрены основные положения теории и практики разработки стратегий развития городов. Определена роль маркетинговых подходов в процессах и процедурах стратегического планирования городского развития. Описаны функции муниципального стратегического и оперативного маркетинга при разработке и реализации стратегий развития города. Сформулированы некоторые особенности стратегического планирования на муниципальном уровне, основанном на маркетинговых подходах.

Ключевые слова: стратегии муниципального развития, муниципальный маркетинг, функции маркетинга, стратегическое планирование, мегасобытия.

Summary

Iryna Budnikevich

A STRATEGY OF MUNICIPAL DEVELOPMENT: MARKETING APPROACH

The main provisions of theory and practices of development of strategies of city development were considered. The role of marketing approaches in processes and procedures of the strategic planning of municipal development was certain. The functions of the municipal strategic and operative marketing were described at development and realization of strategies of development of city. Some features of the strategic planning at municipal level based on marketing approaches were formulated as well.

Keywords: strategies of municipal development, municipal marketing, marketing functions, strategic planning, mega events.