

**ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ  
МАЛИХ МІСТ ЛЬВІВСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ**

В статті обґрунтовано потребу прийняття консенсусного рішення в рамках формування концептуального проекту комплексу маркетингу Львівської агломерації як цілісного утворення. Сформульовано основні принципи взаємоузгодження інтересів, на яких повинна базуватись співпраця міст Львівської агломерації в економічній сфері. Запропоновано пропозиції та рекомендації по формуванню комплексу маркетингу малих міст Львівської агломерації.

**Ключові слова:** *маркетинг-мікс, мале місто, Львівська агломерація.*

В статье обоснована потребность принятия консенсусного решения по формированию концептуального проекта комплекса маркетинга Львовской агломерации как целостного образования. Сформулированы основные принципы взаимосогласования интересов, на которых должно базироваться сотрудничество городов Львовской агломерации в экономической сфере. Даны предложения и рекомендации по формированию комплекса маркетинга малых городов Львовской агломерации.

**Ключевые слова:** *маркетинг-микс, малый город, Львовская агломерация.*

The necessity for consensus decision making in the formation of the conceptual project of Lviv agglomeration marketing mix are grounded in the article. Basic principles concordance of interests, which the cooperation of cities of the Lviv agglomeration should be based on in an economic sphere. Suggestions and recommendations on forming of small cities of the Lviv agglomeration marketing mix are offered.

**Keywords:** *marketing mix, small city, Lviv agglomeration.*

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення значної актуальності набирає питання підвищення ефективності діяльності органів публічної влади у сфері залучення інвестицій. В цьому контексті дискурс ведеться як на рівні населених пунктів, так і на регіональному та загальнодержавному рівнях. Водночас, все частіше в наукових колах та серед практиків територіального управління постає тематика узгодження інтересів окремих населених пунктів з формування їх інвестиційно привабливого іміджу в рамках такого неформального територіального утворення, яким є міська агломерація. Потенційний інвестор в даному випадку, при виборі місця реалізації інвестиційного проекту, виступатиме по відношенню до такої території у вигляді споживача/покупця, котрий приймає рішення про «купівлю» на підставі комплексу її об'єктивних та суб'єктивних характеристик як своєрідного «товару». Сам же суб'єкт пропонування цього «товару» повинен використовувати весь набір засобів впливу на цільовий ринок (тобто на потенційних інвесторів), маючи на меті домогтися бажаного реагування з його боку (а саме – локалізації інвестиційних ресурсів у визначеній місцевості). Таким набором засобів впливу, іманентно притаманним управлінню суб'єктом в ринкових умовах, є комплекс маркетингу, що в класичній його формі передбачає застосування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти в рамках досліджуваної тематики розглядаються такими вітчизняними вченими, як Карий О.І., Крикавський Є.В., Окландер М.А., Чухрай Н.І. Значний внесок у теоретичній площині зробили закордонні вчені Котлер Ф., Панкрухін А.П., Шромнік А. та інші. Однак, у працях вищевказаних авторів недостатньо уваги приділяється питанню застосування маркетингових підходів для підвищення інвестиційної привабливості міських агломерацій, зокрема таких, як Львівська агломерація.

**Формування цілей статті.** Метою статті є:

- формулювання основних принципів взаємоузгодження інтересів, на яких повинна базуватись співпраця міст Львівської агломерації в економічній сфері;
- обґрунтування пропозицій та рекомендацій по формуванню комплексу маркетингу малих міст Львівської агломерації.

**Виклад основного матеріалу.** Вироблення спільного підходу міст Львівської агломерації в рамках інтегрованого комплексу маркетингу натикається на ряд як об'єктивних, так і суб'єктивних бар'єрів як то відсутність належної законодавчої бази, існуюча система адміністративно-територіального поділу країни, нестача фахових знань та відповідних компетенцій працівників, замкнутість органів місцевого самоврядування виключно на інтересах власних міст, низький рівень взаємної довіри, брак громадської

підтримки ініціатив місцевої влади і т. ін. Проте, органам місцевої влади цих міст слід усвідомлювати ту довгострокову вигоду, яка постає від усунення антагоністичних принципів співіснування сусідніх територій. Очевидність вигоди від співпраці, зумовлена об'єктивністю ситуації взаємної залежності міст агломерації одне від одного, повинна, на думку автора, слугувати переконливим аргументом для відповідних органів місцевого самоврядування щодо потреби прийняття консенсусного рішення в рамках формування концептуального проекту комплексу маркетингу Львівської агломерації як цілісного утворення.

Враховуючи взаємну залежність економічних процесів, що відбуваються у містах Львівської агломерації, логічним кроком в даному випадку бачиться розроблення пропозицій і рекомендацій щодо формування комплексу маркетингових заходів впливу на потенційного інвестора таким чином, який би дозволив гармонізувати зовнішній образ агломерації як цілісності за рахунок ефекту синергії сильних сторін, якими характеризується економіка кожного із міст, котре до неї належить.

#### ***Товар.***

Функціональна структура Львівської агломерації підпорядкована багатогалузевому господарському комплексу Львова – історико-культурного і адміністративного центру з метрополісними видами діяльності (фінанси, наука, виставкова діяльність, науковий конгресовий туризм тощо). Таким чином, інвестиційно-привабливими видами економічної діяльності, на які слід робити наголос у проектуванні пропозицій для потенційних інвесторів в малих містах агломерації, повинні становити ті, котрі сприяють формуванню в її рамках економічних кластерів – географічно близьких груп взаємопов'язаних компаній і суміжних установ у певних сферах, котрі мають спільні характеристики та взаємодоповнюють одна одну. Такий підхід надасть векторності діям органів місцевого самоврядування малих міст Львівської агломерації по залученню інвестицій в місцеву економіку, слугуватиме своєрідним дороговказом для можливих інвесторів, а також – і це головне – сприятиме формуванню ефекту синергії для всієї економічної системи агломерації.

Синергійний ефект у даному випадку виражатиметься у «доданій» вартості по відношенню до складових елементів, яка проявляється у процесі взаємодії. Локальна синергія, яка виникає в результаті концентрації людей, капіталу, засобів виробництва, знижуватиме або збільшуватиме витрати функціонування суб'єктів в рамках агломераційного утворення. Позитивна взаємодія (позитивні наслідки синергії), що відбувається між цими складовими, утворюватиме нову якість, яка власне і є джерелом формування мегатовару агломераційного утворення.

Наглядним прикладом у цьому випадку може слугувати практика використання туристичного потенціалу Львівської області та Львівської агломерації зокрема. Йде мова про те, що в регіоні існує велика кількість населених пунктів (окрім власне Львова), привабливих з туристичної точки зору: Жовква, Городок, Олесько, Золочів, Звенигород та інші. Однак, у жодному із вищевказаних випадків не можна говорити про завершений туристичний продукт, який забезпечує його споживача комплексним обслуговуванням готельно-ресторанного комплексу, підприємствами торгівлі, дозвілля, мериторичним проведенням тривалого (понад 1 день) часу. Лише поєднання зусиль декількох міст, котрі диспонують тими чи іншими туристичними ресурсами, дозволяє сформувати багатоеlementну пропозицію-продукт, привабливу з точки зору певного типу економічно вигідного туриста.

Орієнтиром при визначенні видів економічної діяльності, які мають формувати економічні кластери, повинна бути як існуюча структура економічної бази агломерації (і, в першу чергу, її міста-ядра Львова), так і перспективні напрями її диференціації.

Так, основу економічної бази Львівської агломерації на сьогодні формують такі галузі, як харчова, фармацевтична, деревообробна, автомобілебудівна, будівельна та ряд інших. Водночас, в рамках стратегії підвищення економічної конкурентоспроможності м. Львова до 2015 р. визначено також метакластери, котрі повинні становити економічний базис міста у перспективі 5-10 рр. На підставі ряду параметрів (економічний потенціал, рівень участі у сталому соціальному розвитку, використання потенціалу малого і середнього бізнесу, підтримка з боку мешканців, використання наявних сильних сторін, синергія з іншими кластерами/системами) до них включено такі галузі, як туризм, бізнес-послуги, логістичні послуги, виробництво одягу/взуття [5]. Тому саме в рамках зазначених видів діяльності та суміжних із ними, в значній мірі, повинна формуватись також маркетингова спеціалізація таких міст, як Городок, Жовква, Кам'янка-Бузька, Миколаїв, Пустомити та їм подібних.

Водночас, поряд із направленістю економічної бази цих міст на економіку Львова та значною їх залежністю від неї, специфікою малих міст Львівської агломерації є їхня географічна близькість до кордонів Європейського союзу. Звичайно, прикордонне положення агломерації підсилює потенціал агломерації загалом, однак така близькість створює також вагомні можливості для диверсифікації економік малих міст агломерації у напрямку часткового унезалежнення їх від ефективності функціонування економічної системи Львова загалом та економічних кластерів, сформованих, в значній мірі, на її основі, зокрема.

На перший погляд, сформульоване таким чином твердження дещо дисонує із попередніми рекомендаціями щодо формування на території Львівської агломерації комплексу економічних кластерів. Однак, з іншого боку, не можна не враховувати й ті загрози, які з собою несе виключна орієнтація економік

малих міст агломерації на певний вид економічної діяльності (монопрофільність) чи їхню надмірну залежність від економічної системи міста-ядра. Розширення маркетингової спеціалізації цих міст повинне забезпечити стійкість економіки міста на фоні ймовірних флуктуацій на тих чи інших товарних ринках.

В таблиці 1 подано коротку характеристику транспортного розміщення обраних малих міст Львівської агломерації.

Таблиця 1

**Характеристика транспортного розміщення малих міст Львівської агломерації**

№ з/п	Місто	Відстань до кордону*	Інтегрованість в мережу автодоріг міжнародного значення**	Наявність залізничного сполучення
1	Городок	50	100% (E40)	+
2	Жовква	36	100% (E372)	+
3	Кам'янка-Бузька	71	31 км. (E372)	+
4	Миколаїв	107	100% (E50)	+/-***
5	Пустомити	83	13 км. (E50)	+

\* Відстань до найближчого митного переходу (митного пункту) автодорогою.

\*\* Якщо місто знаходиться безпосередньо на автодорозі міжнародного значення, інтегрованість в мережу зазначається як 100%. В іншому випадку зазначається відстань до такого типу автодороги. В дужках вказується номер дороги згідно із європейською класифікацією.

\*\*\* Залізнична станція знаходиться на відстані 3 км. від крайньої межі міста.

Як можемо побачити із таблиці 1, майже усі міста (окрім Миколаєва) знаходяться на відстані від митних переходів меншій, ніж 100 км., що робить їх привабливими для розміщення в їх межах виробничих потужностей підприємств, орієнтованих на експорт продукції в ЄС, в тому числі на умовах давальницької сировини. Власне, саме таким чином уже сьогодні працюють у Львівській області багато підприємств легкої, деревообробної промисловості, машинобудування, промисловості будівельних матеріалів.

Сильною стороною досліджуваних міст є також їхня висока інтегрованість у мережу автодоріг міжнародного значення. Згідно із підходом, викладеним у [1], 4 із 5 міст вибірки (окрім Кам'янки-Бузької) знаходяться на маршруті певного міжнародного транспортного коридору чи у безпосередній близькості від нього.

В свою чергу, висока щільність мережі залізничних шляхів у Львівській області уможливило (за існування технічних передумов перевезення) здешевлення транспортування сировини чи готової продукції до/з міста.

**Ціна.**

Ціну мегатовару міста для потенційного інвестора необхідно розділяти на дві частини: ціна купівлі та витрати в процесі діяльності [3]. До ціни купівлі входить вартість оренди приміщення/земельної ділянки (або їх купівля), капітальні витрати, пов'язані з будівництвом нових виробничих та/або адміністративних приміщень, специфічні витрати, пов'язані із подоланням адміністративних бар'єрів, інші витрати, передбачені інвестиційними зобов'язаннями [2,4,8]. Витрати в процесі діяльності включають: державні та місцеві податки і збори, вартість найму працівників відповідного фаху і кваліфікації, витрати на комунальні послуги.

Слід відмітити, що на більшість із вищевказаних складових органи місцевого самоврядування не мають можливості прямого впливу і величина цих складових є або результатом політики держави (як то державні та, частково, місцеві податки і збори; вартість енергоносіїв і т. ін.), або результатом не залежних від впливу місцевої влади ринкових чинників (нпр. вартість робочої сили; розмір інвестицій, пов'язаних з будівництвом та закупівлею обладнання і т. ін.). В такому випадку, складові ціни мегатовару міста є об'єктивною величиною, на яких однак також слід робити наголос при здійсненні зусиль по залученню потенційних інвесторів у місто, адже, для прикладу, нижчий у порівнянні із Львовом рівень середньої заробітної плати у малих містах агломерації, менша вартість оренди/купівлі нерухомості можуть бути додатковим або й взагалі вирішальним аргументом при прийнятті рішення щодо конкретного місця локалізації інвестицій.

Поряд із цим, абсолютно в межах компетенції місцевої влади в рамках цінової політики знаходиться, окрім іншого, питання формування «специфічних витрат, пов'язаних із подоланням адміністративних бар'єрів», які апріорі не є бажаними як такі. Слід також бути обережним і з визначенням так званої «соціальної складової» ймовірного інвестиційного проекту, яка в реальності може виражатися у формальній чи неформальній вимозі з боку органів влади понесення інвестором певних видатків на розвиток соціальної сфери міста. Зрозуміло, що такого роду підхід дозволяє частково вирішити перманентно існуючі проблеми нестачі коштів у місцевому бюджеті на капітальні вкладення, однак такого роду практика не лише викривлює зміст взаємовідносин на осі «влада-інвестор», але й може слугувати свідченням на користь прийняття останнім негативного рішення щодо інвестування.

### **Розподіл.**

Маркетингова політика розподілу міста полягає у побудові такої системи доступу до мегатовару міста, яка у найефективніший спосіб робитиме його доступним потенційним користувачам: як за місцем, так і за часом [6,7]. Таку систему формують як орган місцевого самоврядування через власні функціональні підрозділи, так і незалежні організації (туристичні агентства, торгово-промислові палати, агентства місцевого розвитку і т. ін.)

В рамках аналізу маркетингової політики розподілу досліджуваних міст визначимо внутрішню організацію цієї діяльності у відповідних виконавчих органах місцевих рад.

У кожному із досліджуваних випадків в структурі міської ради відсутня окрема особа, функціональні обов'язки якої передбачають представлення інтересів територіальної громади у переговорах із потенційними інвесторами, організацію участі міста в заходах представницького характеру, налагодження контактів з іншими важливими інституціями. Зазвичай, ці функції виконуються безпосередньо міським головою та його заступником як особами, відповідальними представленням інтересів місцевих громад на зовні, що є, на думку автора, іманентно притаманним сутності їх посадових обов'язків. Однак, потрібно усвідомлювати те, що весь перелік питань, пов'язаний із реалізацією роботи, яка повинна проводитись в рамках здійснення економічної політики органу місцевого самоврядування, потребує більш вузьких фахових знань та є затратним в часі. Тому помилковим є спрощення її до суто репрезентаційної за змістом роботи.

Передбачувано, що в рамках обмежених можливостей бюджетів малих міст важко очікувати створення окремого підрозділу чи навіть посадової особи, спеціалізація яких була б пов'язана із виконанням вищезгаданих функцій. З іншого боку, вважаємо, що виключно самостійні дії малих міст Львівської агломерації в рамках реалізації політики розподілу не є доцільними, оскільки на фоні інших, більших за розміром міст вони програватимуть останнім і з точки зору фінансової спроможності, і з огляду на фаховість організації роботи. Тому актуальним бачиться представлення інтересів всієї Львівської агломерації як цілісного, хоча й не формального, утворення.

Оминаючи мотивацію пропонованого підходу для м. Львова, у випадку таких міст, як Городок, Жовква, Кам'янка-Бузька, Миколаїв, Пустомити це дозволить заощадити значний фінансовий та фаховий ресурс на виконання інших завдань. Також, зовнішнє представлення перед потенційними інвесторами агломерації як цілого дає їм можливість отримати більш комплексну та повну інформацію про територію-альтернативу можливої реалізації інвестиційних проектів, що, як результат, підвищує шанси залучення інвестицій. Організаційний бік цього питання (яка інституція виконуватиме описувані вище функції, її організаційна форма, форма участі в ній органів місцевого самоврядування окремих міст) не має в даному випадку єдино правильного вирішення і може обмежуватись виключно законодавчими рамками.

Маркетингові комунікації.

Оцінювання діяльності малих міст Львівської агломерації слід здійснювати на підставі її системності, яка виражається в об'єднанні такого роду діяльності у систему маркетингових комунікацій міста – будь-яку активність місцевої влади і зацікавлених сторін, спрямовану на інформування, переконання та нагадування споживачам про місто як мегатовар, стимулювання їх збуту і створення позитивного іміджу міста в очах широкої громадськості та бізнес-середовища.

За авторською оцінкою, на рівні досліджуваних міст не можна говорити про наявність ціленаправленої, попередньо спланованої, комплексної діяльності у сфері маркетингових комунікацій. Зрештою, беремося стверджувати, що такою ж є у переважній більшості малих міст України. Цьому є цілий ряд як об'єктивних, так і суб'єктивних причин, про які в дещо іншому контексті вже йшлося вище, а детальний аналіз цього питання представлено у [2].

Зрозуміло, що у ситуації обмежених фінансових ресурсів малих міст Львівської агломерації не слід сподіватися широкомасштабних рекламних кампаній, вагомої присутності у медійному просторі, постійної участі в усіх можливих заходах презентаційного характеру: міжнародних, загальнодержавних та регіональних інвестиційних форумах, виставках, ярмарках. Маркетингові комунікації, ініційовані органами місцевого самоврядування цих міст повинні носити максимально сфокусований характер із чітко прорахованими очікуваними ефектами.

У цьому світлі, в першу чергу звертає на себе увагу такий доступний канал комунікації, як мережа Інтернет як засіб донесення інформації про місто для потенційних інвесторів, туристів. Дуже часто саме офіційні інтернет-сайти міст (місцевої влади) слугують вступним джерелом отримання про них інформації. Тому, неприйнятною є ситуація (яка, до речі, трапляється ще й нині), за якої органи місцевого самоврядування не підтримують власного інтернет-ресурсу або ж використовують його на неприпустимо низькому рівні: у якості сайту-«візитки», що майже не поновлюється; інтерфейс ресурсу є малоінформативним з важкодоступними необхідними для користувача даними і т.п.

Щодо всеоб'ємлюючого використання усіх можливих засобів маркетингової комунікації (реклама, паблік рілейшнз, прямиий маркетинг, стимулювання збуту), раціональним видається варіант кооперації міст Львівської агломерації у аналогічному контексті, описаному в рамках попередньої складової комплексу маркетингу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Імплементация маркетингової концепції у практику діяльності органів публічної влади набуває все більшої актуальності в сучасних умовах. Про це свідчать як наукові

доробки, котрі з'являються в цій сфері, так і практичний досвід: в структурі управління виконавчих комітетів багатьох місцевих рад з'являються відділи маркетингу, реклами, зв'язків з громадськістю, а також окремі структурні підрозділи, у функціональні обов'язки яких входить сприяння залученню інвестицій в місцеву економіку. Водночас, серед органів місцевого самоврядування українських міст на сьогодні ще відсутнє розуміння необхідності об'єднання зусиль з іншими містами в рамках досягнення спільних цілей соціально-економічного розвитку. Тому, можна відзначити, що в цьому питанні існує значний потенціал для удосконалення.

Перспективою для подальших наукових досліджень та практичних розробок є розроблення такого управлінського механізму, який би дозволив поставити всю маркетингову діяльність на рівні міста на системну основу.

#### **Література:**

1. *Звіт про результати дослідження інвестиційної привабливості міст України [PDF документ]. URL [http://www.linc.com.ua/UserFiles/File/PDF/Investment\\_Attractiveness\\_report\\_ukr.pdf](http://www.linc.com.ua/UserFiles/File/PDF/Investment_Attractiveness_report_ukr.pdf) (12 лютого 2009 р.)*
2. *Котлер Ф., Асплунд К. и др. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005. – 378 с.*
3. *Окландер М. А. Проблемы формирования маркетинговой системы країни. – К.: Наукова думка, 2002. – 167 с.*
4. *Панкрухин А.П. Маркетинг территорий / А.П. Панкрухин. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.*
5. *Стратегія підвищення конкурентоспроможності м. Львова до 2015 року [PDF document]. URL <http://www.city-adm.lviv.ua/adm/economy/strategija/strategija-do-2015-r->. (11 серпня 2012).*
6. *Czuchraj N., Karyj O. Kompleksowe wykorzystanie marketingu miast na Ukrainie: teoria a praktyka. – Szczecin, s. 47-57.*
7. *Czuchraj N. Rola marketingu w rozwoju regionu / N. Czuchraj, J. Krikawski // Lokalne układy partnerskie: praca zbiorowa. – Szczecin, 2004. – S. 289-298.*
8. *Szromnik A. Marketing Terytorialny / A. Szromnik. – Kraków: Oficyna, 2007. – 240 s.*