

**Світлана Яроміч**

професор кафедри менеджменту організації  
ОРИДУ НАДУ при Президентіві України, к. е. н.

**Світлана Савенкова**

старший викладач кафедри менеджменту організації  
ОРИДУ НАДУ при Президентіві України

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Стаття присвячена використанню маркетингу в діяльності органів місцевого самоврядування. Авторами розроблено та запропоновано концептуальну модель організації маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування, яка складається з чотирьох блоків (аналітичний, цільовий, блок практичної реалізації та результуючий блок). Обґрунтовано, що дана модель виступає як сукупність принципів і методів, економічних і правових форм, організаційних структур, в рамках і за допомогою яких будуються стосунки між ОМС та територіальними громадами.

Ключові слова: концепція, маркетингова діяльність, маркетингові технології, органи місцевого самоврядування, соціальний маркетинг, територіальний маркетинг, маркетинг послуг, контент-аналіз.

**Svetlana Yaromich, Svetlana Savenkova**

## THE CONCEPTUAL MODEL OF THE MARKETING ACTIVITY' ORGANIZATION IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES

The article is devoted to the use of marketing in local self-government bodies' activity. The authors have developed and proposed a conceptual model of the marketing activity' organization in local self-government bodies, which consists of four blocks (analytical, target, practical implementation and the resulting one). It is proved that this model serves as a set of principles and practices of economic and legal forms, organizational structures, through which relationships between local self-government bodies and local communities are built.

Keywords: conception, marketing activity, marketing technologies, local self-government bodies, social marketing, territorial marketing, service marketing, content-analysis.

**Светлана Яромич, Светлана Савенкова**

## КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Статья посвящена использованию маркетинга в деятельности органов местного самоуправления. Авторами разработана и предложена концептуальная модель организации маркетинговой деятельности органов местного самоуправления, которая состоит из четырех блоков (аналитический, целевой, блок практической реализации и результирующий блок). Обосновано, что данная модель выступает как совокупность принципов и методов, экономических и правовых форм, организационных структур, в рамках и с помощью которых строятся отношения между ОМС и территориальными громадами.

Ключевые слова: концепция, маркетинговая деятельность, маркетинговые технологии, органы местного самоуправления, социальный маркетинг, территориальный маркетинг, маркетинг услуг, контент-анализ.

Постановка проблеми

Сучасна ситуація розвитку українського суспільства, завдання реформування місцевого самоврядування та територіальної влади в Україні, підвищення ролі громадянського суспільства визначають нові актуальні вимоги до діяльності органів місцевого самоврядування. Саме тому потрібен новий підхід до вирішення завдань органів місцевого самоврядування. Одним з таких підходів є маркетинговий.

Маркетинг у діяльності органів місцевого самоврядування став не лише головною темою на обговореннях і наукових конференціях, що проводилися по всьому світу, але й наочною областю академічних і практичних досліджень провідних фахівців. Так, робота І. Дробязко присвячена використанню маркетингових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування [2]. О. Лашенко сформувала маркетингово-орієнтовану систему управління в місцевому самоврядуванні [7]. В працях М. Окландера розглянуто проблеми формування маркетингової сис-

Мета

теми країни та розроблено концепцію маркетингової діяльності органів державного управління [8]. У публікаціях О. Чебана зроблено акцент на структурно-логічній моделі муніципального маркетингу [13]. Велику роль відіграють дослідження та розробки О. Д. Лазор, О. Я. Лазор [6] та багатьох інших.

Проте в зазначених та аналогічних працях досі не розглянуто системну модель, яка б комплексно описувала маркетингову діяльність, маркетингові технології та інструменти, які слід використовувати в своїй діяльності органам місцевого самоврядування.

Створення концептуальної моделі організації маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування.

Як зазначено в енциклопедії державного управління, концепція (від лат. conceptio – сприйняття) – це спосіб розуміння, трактовка процесів або явищ; система доказів певного положення, сукупність поглядів на

Виділення невіршених речіше частин загальної проблеми

Виклад основного матеріалу

Аналіз останніх досліджень і публікацій

окремий предмет дослідження, доктрина, теоретичний напрям або підхід, провідна ідея; форма провідного ідейного задуму під час формування державної політики або розробленого і затвердженого в установленому порядку документа [3, Т.1, с. 312].

Сутнісна основа концептуальної моделі організації маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС) полягає в тому, щоб створити об'єктивні умови застосування маркетингових технологій в діяльності органів місцевого самоврядування та закріпити їх, тобто створити законодавчі, економічні, організаційні та інформаційні основи їх впровадження та використання на інституційній основі.

Ця модель передбачає досягнення наступної мети: на основі використання маркетингових технологій створити дієвий механізм взаємодії органів місцевого самоврядування та територіальних громад.

На інституційному рівні концептуальна модель передбачає удосконалення нормативно-правової бази, внесення змін до законодавства України, яким регулюються питання регіонального розвитку та діяльності органів місцевого самоврядування.

Маркетингова діяльність, що розглядається в рамках концептуальної моделі, описується за допомогою наступних соціальних дескрипторів:

- загальна мета і головні завдання маркетингової діяльності;
- основні учасники, а також форми, структура і технології їх взаємодії;
- середовище, у якому діють учасники;
- принципи, які повинні послідовно реалізовуватися в процесі функціонування моделі;
- критерії оцінки ефективності маркетингової діяльності ОМС.

Завданнями моделі організації маркетингової діяльності ОМС є регулювання відносин між ОМС та територіальними громадами у сфері задоволення потреб територіальних громад.

Учасниками моделі організації маркетингової діяльності ОМС є, з одного боку, органи місцевого самоврядування, з іншого – територіальні громади.

Щодо середовища, то слід визначити, що взаємодія не здійснюється ізольовано, вона розглядається як частина середовища, яке може бути описане з точки зору його структури та динамізму.

Для створення ефективної маркетингової діяльності ОМС доцільно сформувати багаторівневу інституційну структуру, яка включає:

- інститути місцевого самоврядування (інститут ОСН, інститут муніципальної статистики тощо);
- інститути реалізації взаємодії ОМС та територіальних громад (інститут державного законодавчого і договірного регулювання, інститути громадянського суспільства, інститут інформаційної прозорості і контролю, інститут реалізації соціальних проектів тощо);
- методи реалізації взаємодії органів місцевого самоврядування з територіальними громадами (угоди, здійснення окремих муніципальних функцій, конкурсні методи, участь в координаційних, наглядових, експертних радах);
- моделі взаємодії ОМС з територіальними громадами.

Для ефективного функціонування пропонованої моделі повинні послідовно реалізовуватися наступні принципи маркетингової діяльності ОМС, які було систематизовано автором:

- цілеспрямованість – відповідність місії цілям, стратегії розвитку територіальної громади, спрямованість на розв'язання суто маркетингових проблем, пошук і задоволення потреб споживачів;
- оптимальність – розумна спеціалізація, брак дублювання повноважень, чітко закріплення функцій, забезпечення єдності керівництва маркетинговою діяльністю, підконтрольність виконавців;
- гнучкість – своєчасне реагування на зміни як всередині територіальної громади, так і в навколишньому бізнес-середовищі;
- скоординованість – комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту синергії;
- економічність – цільове фінансування маркетингових програм, виділення окремих статей місцевого бюджету, достатня фінансова забезпеченість як з погляду виконання маркетингових дій, так і мотивації праці працівників маркетингових служб;
- професіоналізм – висока кваліфікація кадрів ОМС та їх постійна спеціальна перепідготовка, залучення експертів та науковців;
- єдність, цілісність і взаємозв'язок концепцій, цілей, завдань, пріоритетів і механізмів реалізації стратегічного плану муніципального утворення;
- структурування цілей і завдань за ступенем їх важливості та підпорядкованості місії муніципального утворення;
- накопичення бази даних та використання сучасних інформаційних технологій;
- комплексний, системний підхід до управління в рамках конкретної території.

Визначаючи критерії оцінки ефективності маркетингової діяльності ОМС доцільно розглянути методики, які використовуються в бізнесі. Сучасні системи управління ефективністю маркетингу будуються на основі концепції Performance Management (PM), під якою розуміється сукупність процесів, методологій, метрик та програмного забезпечення, необхідних для виміру та управління ефективністю маркетинговою діяльністю організації. Performance Management активно використовується у більшості розвинутих країн світу. Дана концепція стала відомою завдяки широковідомій збалансованій системі показників BSC (Balanced Scorecard).

Основою Performance Management є фокус на досягненні бажаних цілей та узгоджений рух всіх організаційних елементів до цього. Це досягається шляхом побудови дерева цілей та визначення контрольних показників ефективності діяльності компанії (в нашому контексті – ОМС). Автори концепції BSC Р. Каплан та Д. Нортон виділили чотири стратегічні перспективи (аспекти вимірювання) (рис. 1).

Щодо критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності ОМС, слід зазначити, що М. Окландер, першим зробив спробу розробки методики розрахунку «інтегрального показника ефективності функціонування маркетингової системи території» як середнього арифметичного інтегральних локальних показників (задоволення інтересів споживачів (підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та якості життя населення); задоволення інтересів органу виконавчої влади; задоволення інтересів суспільства). Він відзначає, що метою маркетингу є досягнення показників, що перевищують нормативні чи середні [8, с. 100].

Беручи до уваги те, що М. Окландер не врахував у своїй методиці такі напрями маркетингової діяльності, як реклама, бренд, імідж, вартість території тощо, О. Лашенко запропонувала іншу методику оцінки ре-

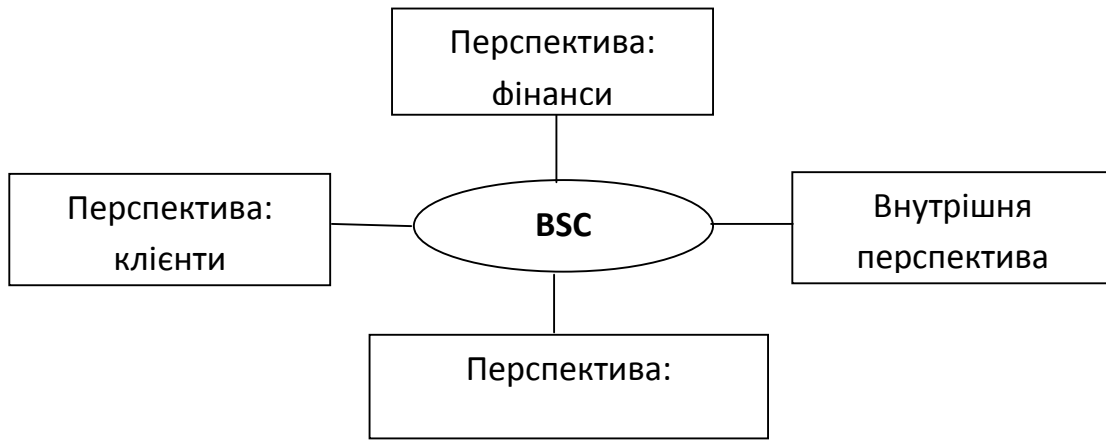


Рис. 1. Стратегічні перспективи BSC (Джерело: [5, с. 40])

зультативності маркетингової діяльності органів муніципального управління з використанням методу експертних оцінок [7]. На першому етапі проводиться оцінка чотирьох груп показників (системні показники, показники зростання вартості території, показники капіталу бренда, показники активності міського середовища). На другому етапі розраховується комплексний показник оцінки результативності маркетингової діяльності на території (K) за формулою (1):

$$K = \sum_{i=1}^n K_i \quad (1)$$

де  $K_i$  – узагальнені показники результативності за кожним  $i$ -м підходом.

Критерій ефективності функціонування маркетингової системи території за методикою О. Лашенко: запропонована система є ефективною, якщо її показники не менші, ніж нормативні чи середні на певній території [7, с. 152–163].

Інший вітчизняний вчений О. Карий аргументовано відзначає, що розрахунок ефективності маркетингу міста є доволі складним завданням, оскільки маркетинг мусить бути спрямований на прискорення бажаного розвитку міста. В свою чергу, успішність розвитку є величиною, яку важко виміряти, оскільки більшість її характеристик вимірюють у якісних та суб'єктивних показниках. Серед показників ефективності маркетингової діяльності ОМС, на його думку, потрібно виділяти часткові показники з огляду на об'єкти впливу. Отже, умовно можна виділити інвестиційну привабливість міста, туристичну привабливість міста, привабливість міста для проживання та фінансові надходження до державного бюджету і політичну підтримку [4, с. 263]. Підсумовуючи вищенаведене, запропонуємо авторську концептуальну модель організації маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування, яка виступає як сукупність принципів і методів, економічних і правових форм, організаційних структур, в рамках і за допомогою яких будуються стосунки між ОМС та територіальними громадами (рис. 2).

Перший блок, аналітичний, передбачає виконання аналізу зовнішнього і внутрішнього простору функціонування запропонованої моделі. До макроекономічного інституційного середовища уналежнюють, по-перше, державну стратегію регіонального розвитку, по-друге

– орієнтири держави та концепцію реформи місцевого самоврядування, по-третє – фінансову та податкову системи країни. До документів, які регулюють регіональний розвиток, уналежнюють державні цільові програми, стратегії соціально-економічного розвитку та стратегії регіонального розвитку (рис. 3).

У межах повноважень органів місцевого самоврядування відбувається розробка та затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць та затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідного району, області. Саме при розробці даних програм, на нашу думку, доцільно використовувати маркетингові технології. Так, в межах повноважень постійних комісій та створюваних ними підготовчих комісій і робочих груп обласних та районних рад, згідно із законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [9], передбачено можливість використання маркетингових технологій в діяльності органів регіонального представництва.

Так, до питань, які вирішуються районними і обласними радами виключно на їх пленарних засіданнях, уналежнюють такі, як:

- затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідно до району, області, цільових програм з інших питань, заслуховування звітів про їх виконання;
- затвердження відповідно районних, обласних бюджетів, внесення змін до них, затвердження звітів про їх виконання [9, ст. 43].

Проте, сам процес підготовки проектів зазначених програм, районні та обласні ради делегують відповідним місцевим державним адміністраціям. Але у обласних та районних рад є постійні комісії, які за дорученням ради або за власною ініціативою попередньо розглядають проекти програм соціально-економічного і культурного розвитку, місцевого бюджету, звіти про виконання програм і бюджету, вивчають і готують питання про стан та розвиток відповідних галузей господарського і соціально-культурного будівництва, інші питання, які вносяться на розгляд ради, розробляють проекти рішень ради та готують висновки з цих питань, виступають на сесіях ради з доповідями і співдоповідями. Постійна комісія для вивчення питань, розробки проектів рішень ради може створювати підготовчі комісії і робочі групи з залученням представників громадськості, вчених тощо [9, ст. 47].

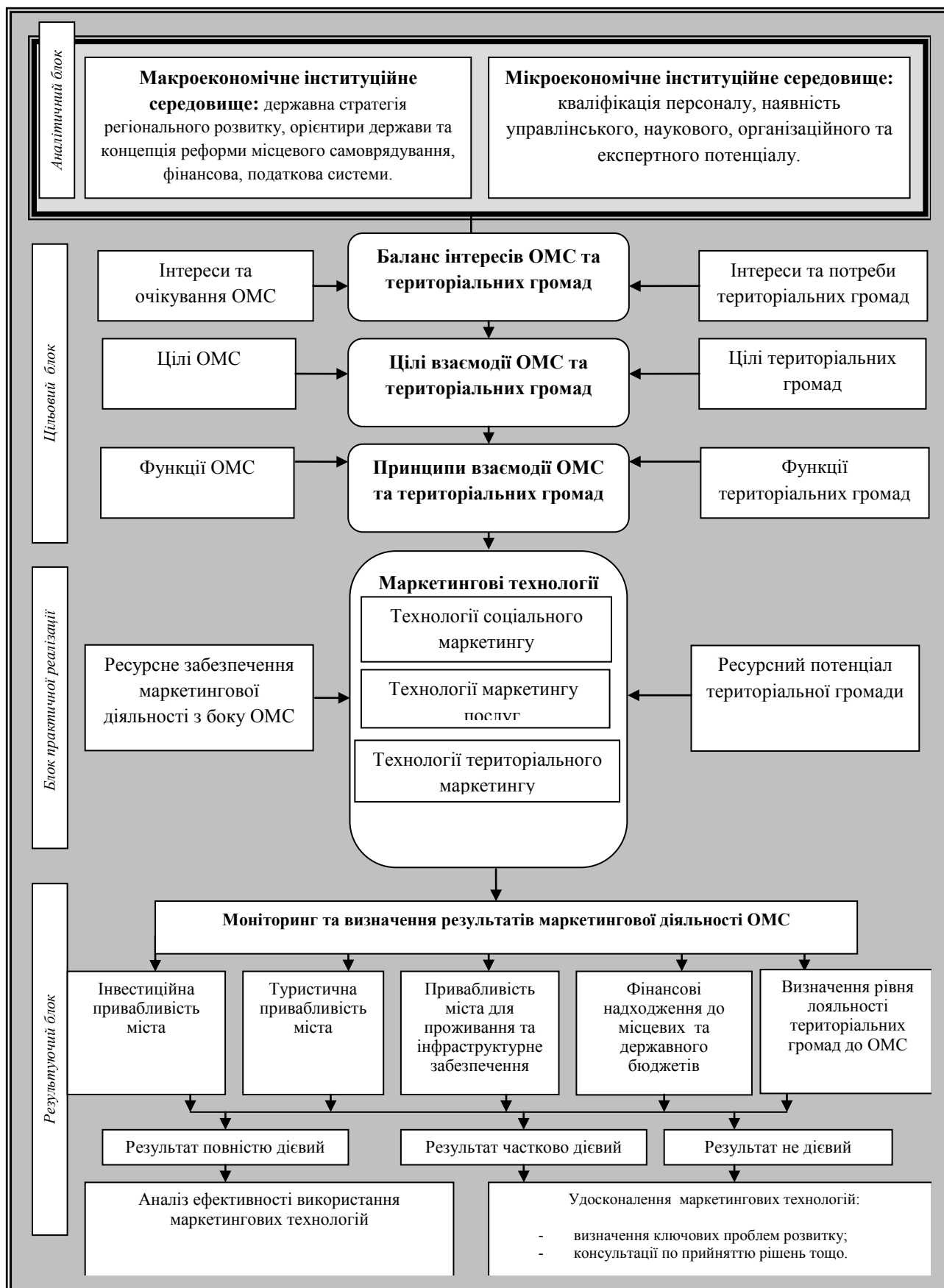


Рис. 2. Концептуальна модель організації маркетингової діяльності ОМС (Джерело: авторські дослідження)



Рис. 3. Документи, які регулюють регіональний розвиток [12, с. 118]

На рівні муніципального утворення організаційно-правові засади використання маркетингових технологій в діяльності органів місцевого самоврядування знаходять своє місце у повноваженнях сільських, селищних, міських рад та їх виконавчих органів.

До виключної компетенції сільської, селищної, міської ради серед інших питань відноситься затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування. А от підготовка та організація їх виконання, подання раді звітів про хід і результати виконання цих програм є власним повноваженням виконавчих органів сільських, селищних, міських рад, до відання яких також належать:

- забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку відповідної території, ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів;
- забезпечення складання балансів фінансових, трудових ресурсів, грошових доходів і видатків, необхідних для управління соціально-економічним і культурним розвитком відповідної території, а також визначення потреби у місцевих будівельних матеріалах, паливі;
- подання до районних, обласних рад необхідних показників та внесення пропозицій до програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідно районів і областей, а також до планів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, розташованих на відповідній території, з питань, пов'язаних із соціально-економічним та культурним розвитком території, задоволенням потреб населення;
- залучення на договірних засадах підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності до участі в комплексному соціально-економічному розвитку сіл, селищ, міст, координація цієї роботи на відповідній території та ін.

Другий блок концептуальної моделі, цільовий, по-

лягає в узгодженні інтересів ОМС та територіальних громад, у виборі й обґрунтуванні цілей і функцій учасників моделі. Інтереси та потреби територіальних громад можна класифікувати за різноманітними ознаками (табл. 1).

Головною метою діяльності органів місцевого самоврядування при взаємодії з територіальними громадами є зростання добробуту населення, яке проживає на відповідній території [11, с. 134].

До цілей територіальних громад відноситься вирішення питань місцевого значення шляхом виконання своїх функцій.

Функції органів місцевого самоврядування та їх зміст визначаються функціями місцевого самоврядування в цілому.

Функції територіальних громад – це основні напрями й види муніципальної діяльності цих спільнот щодо реалізації права громадян на участь у місцевому самоврядуванні, які виражають волю й інтереси місцевих жителів і забезпечують здійснення ними взаємовідносин з державою, її органами, органами місцевого самоврядування в межах Конституції і законів України. Функції територіальних громад зумовлені природою локальної демократії, її принципами, цілями і завданнями, реалізувати які прагне місцеве самоврядування. Серед функцій територіальних громад можна виділити: управлінську, установчу, координуючу, контролюючу та ін. [6, с. 64].

Третій блок практичної реалізації включає в себе використання маркетингових технологій у діяльності ОМС. До нього ми включили технології трьох видів маркетингу, які можуть використовуватися в діяльності ОМС, які було визначено в попередньому розділі, а саме: технології соціального маркетингу, територіального та маркетингу послуг.

Використання технологій потребує ресурсного забезпечення маркетингової діяльності як з боку ОМС, так і з боку територіальних громад.

Для забезпечення маркетингової діяльності з боку ОМС потрібні наступні ресурси:

- організаційні;
- матеріальні;

## Класифікація потреб територіальних громад

Класифікаційна ознака	Потреби територіальних громад
За географо-адміністративною ознакою	<ul style="list-style-type: none"> <li>• локальні,</li> <li>• муніципальні,</li> <li>• регіональні,</li> <li>• національні,</li> <li>• глобальні.</li> </ul>
По відношенню до сфер суспільного виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виробничі,</li> <li>• невиробничі.</li> </ul>
По відношенню до масштабів та структури виробництва та попиту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• абсолютні,</li> <li>• дійсні,</li> <li>• платоспроможні,</li> <li>• потреби, що фактично задовольняються,</li> <li>• необхідні.</li> </ul>
Згідно з безпосереднім суб'єктом задоволення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потреби, які задовольняються суспільством,</li> <li>• потреби, які задовольняються бізнес-структурами,</li> <li>• потреби, які задовольняються самообслуговуванням (використанням ресурсів території).</li> </ul>
Згідно з об'єктом задоволення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потреби суспільства,</li> <li>• потреби організацій,</li> <li>• потреби індивідуальних користувачів.</li> </ul>
Відповідно до характеру споживаних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потреби в матеріальних благах,</li> <li>• потреби у послугах,</li> <li>• потреби у соціальній взаємодії та самореалізації.</li> </ul>
За ступенем платності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потреби, які задовольняються за плату,</li> <li>• потреби, які задовольняються безкоштовно.</li> </ul>
За ступенем розповсюдженості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• одиничні,</li> <li>• обмежені,</li> <li>• масові.</li> </ul>
За частотою виникнення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повсякденні,</li> <li>• періодичні,</li> <li>• епізодичні.</li> </ul>
За стабільністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стійкі,</li> <li>• мінливі.</li> </ul>
За ступенем задоволення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повністю задоволені,</li> <li>• частково задоволені,</li> <li>• незадоволені.</li> </ul>

(Джерело: складено авторами на основі [1])

- фінансові;
- інформаційні;
- трудові.

Під організаційними ресурсами ми будемо розуміти перш за все наявність у структурі ОМС відповідного відділу (сектору) маркетингу.

Наступний вид ресурсів – матеріальні, до яких відносяться комунальне майно та комунальні підприємства.

Фінансові ресурси складаються з бюджетних та небюджетних надходжень.

Для забезпечення маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування найбільш важливими є інформаційні ресурси, тобто – це банки даних, бази знань, масиви документів, книг тощо, що є в інформаційних системах внаслідок збору та обробки інформації (у тому числі за допомогою анкетування).

Трудові ресурси – це люди, які працюють в органах місцевого самоврядування. До трудових ресурсів слід віднести здібності та навички персоналу та його інтелектуальний потенціал.

Для того, щоб інституційно оформити маркетингову діяльність ОМС, необхідно, щоб у структурі виконавчих ОМС був спеціалізований відділ, який буде займатися цією діяльністю. Нами було проведено аналіз виконавчих структур міських рад обласних центрів України на наявність відділу (сектору) маркетингу в структурі виконавчих органів місцевого самоврядування. Дослідження проводилося на основі контент-аналізу офіційних сайтів міських рад обласних центрів України.

Всього в Україні налічується 24 міста, які є обласними центрами. У виконавчих органах міської влади термін «маркетинг» зустрівся тільки у структурі органів міської

влади Харкова у назві департаменту спортивних іміджевих проєктів та маркетингу, серед завдань якого є розробка та впровадження, з урахуванням комплексу маркетингових досліджень, спортивних іміджевих проєктів, спрямованих на формування іміджу міста на національному та міжнародному рівнях. Більше жоден обласний центр в Україні не має в структурі виконавчих органів влади відділу маркетингу, проте це не свідчить про відсутність маркетингу в їх діяльності взагалі [10, с. 417].

Контент-аналіз органів міської влади обласних центрів України на наявність маркетингової складової в їх діяльності показав, що в основному маркетингова діяльність сфокусована у роботі відділів зв'язків з громадськістю, управління стратегічним розвитком міста та управління туризмом. Проте, не в кожній міській раді є вищезазначені відділи. А система управління якістю введена тільки в роботі 11 міських рад серед 24 [10, с. 419].

Четвертий, результуючий блок, передбачає визначення очікуваних результатів взаємодії, проведення моніторингу маркетингової діяльності ОМС з метою відстеження динаміки її соціально-економічної ефективності за такими напрямками: інвестиційна привабливість міста, туристична привабливість міста, привабливість міста для проживання та інфраструктурне забезпечення, фінансові надходження до місцевого та державного бюджетів, рівень лояльності територіальних громад до ОМС.

Одним з показників якості взаємодії ОМС з територіальними громадами може служити рівень їх лояльності, під яким слід розуміти міру збігу, поєднання, узгодженості інтересів і цілей суб'єктів для досягнення ефективності діяльності учасників діалогу в точках їх зіткнення. Досягнення оптимального рівня лояльності можливе лише за умови вдосконалення нормативно-правової бази, підвищення ролі суспільних об'єднань, розвитку інститутів саморегулювання і інститутів державно-приватного партнерства, зустрічних зусиль як з боку ОМС, так і з боку територіальних громад для цілей формування сприятливих умов розвитку території.

Таким чином, запропонована концептуальна модель організації маркетингової діяльності ОМС складається з чотирьох блоків (аналітичний, цільовий, блок практичної реалізації та результуючий блок). Обґрунтовано, що модель виступає як сукупність принципів і методів, економічних і правових форм, організаційних структур, в рамках і за допомогою яких будуються стосунки між ОМС та територіальними громадами. В основі моделі лежить баланс інтересів ОМС та територіальних громад, їх цілі та принципи взаємодії. Для реалізації маркетингової діяльності ОМС повинні використовувати маркетингові технології. Результатом маркетингової діяльності ОМС має стати порівняння запланованих показників з досягнутими за такими напрямками: інвестиційна привабливість міста, туристична привабливість міста, привабливість міста для проживання та інфраструктурне забезпечення, фінансові надходження до державного та місцевого бюджетів та рівень лояльності територіальних громад до ОМС.

### Література.

1. Важенина І. Мультиполезная потребительная стоимость территории / И. Важенина // Маркетинг. – 2008. – № 2(99). – С. 24–34.
2. Дробязко І. М. Можливості використання маркетингових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування / І. М. Дробязко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-1-2/doc/2/14.pdf>.

3. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 4 : Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. – 2011. – 648 с.

4. Карий О. Стратегічне планування розвитку міста. – Вид. 2-ге, переробл. і доп. / О. Карий. – Львів: ЗУКЦ, 2007. – 318 с.

5. Китова О. Управление эффективностью маркетинга / О. Китова // Маркетинг. – 2008. – № 2(99). – С. 35–43.

6. Лазор О. Д. Основи державного управління та місцевого самоврядування: Навчально-методичний посібник. / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор, І. Г. Лазар. – Київ: Дакор; Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2007. – 312 с.

7. Лашенко О. В. Формування маркетингово-орієнтованої системи управління в місцевому самоврядуванні : дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / О. В. Лашенко; ДРІДУ НАДУ при Президентові України. – Д., 2008. – 201 с.

8. Окландер М. А. Проблеми формування маркетингової системи країни / М. А. Окландер. – К. : Наукова думка, 2002. – 167 с.

9. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21 трав. 1997р. № 280/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=280%2F97-%E2%F0>.

10. Савенкова С.В. Використання інструментів маркетингу в діяльності органів місцевого самоврядування України / С.В. Савенкова // Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління : Матеріали та рекомендації Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 25 жовтн. 2013 року. – Одеса : ОРІДУ НАДУ. – 2013. – С. 417–419.

11. Савенкова С. В. Маркетингові технології як інструмент розвитку території / С. А. Яроміч, С. В. Савенкова // Сучасна регіональна політика: освіта, наука, практика : матеріали підсумк. наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 28 жовтня 2011 року. У 2-х томах. – Т.2. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, – 2011. – С. 134–136.

12. Україна: територіальний огляд. Організація економічного співробітництва і розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://municipal.gov.ua/articles/show/menu/60>.

13. Чебан О. І. Сучасна маркетингова концепція в муніципальному управлінні / О. І. Чебан // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. / голов. ред. С. М. Сєрьогін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. – Вип. 1 (31). – С. 266–274.