

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.

УДК 338.23:330.341.1

Кривов’язюк І. В., к.е.н., професор;

Кулик Ю. М., асистент;

Луцький національний технічний університет

## **ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ УКРАЇНИ: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ, ДИНАМІЗМ РИНКУ**

В статті розкрито особливості трансферу технологій на ринку інновацій України. Уточнено сутність поняття “трансфер технологій”. Виокремлено прояви ефекту трансферу технологій на міжрегіональному, регіональному та корпоративному рівнях. Проаналізовано динаміку трансферу технологій на ринку інновацій України. Визначено ключові умови трансферного прориву української економіки.

Ключові слова: трансфер технологій, регіональний трансфер технологій, структура технологій, передача технологій, ринок трансферу технологій.

Kryvovvazyuk I., Kulyk Y.

## **UKRAINE’S TECHNOLOGIES TRANSFER: ESSENCE, IMPORTANCE AND DYNAMISM OF THE MARKET**

One of the backgrounds for the development of innovative economy is the transfer of scientific and technical knowledge and experience for providing scientific and technical services, application of technological processes, production of goods, i.e. the process of technologies transfer. After all, beyond it, the exchange of material rights for industrial property objects, the use of results of R & D to meet the needs, generation of commercial benefits for the economy and its regions are impossible.

Made research on peculiarities of technologies transfer in Ukraine’s market has revealed the necessity for improvement of theoretical and practical basics of innovation theory. In particular, the specification of essence of the concept “transfer of technologies” allows specifying purpose of its implementation – provision of further use and redistribution of scientific and technical knowledge or experience to meet the needs of particular of private individuals or society as a whole.

It ensures achieving the effect of technologies transfer at the interregional, regional and corporate levels. In particular, at the interregional level it is the improvement of interaction among subjects of different regions, at the regional – creation of additional opportunities to address region’ issues, at the corporate – promotion of the involvement of region’ subjects in implementation of regional innovation policy programs.

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.

Analysis of the dynamics of technologies transfer at the Ukraine’s innovation market revealed range of issues that accompany their development. Determination of such key conditions of transfer breakthrough Ukrainian economy should contribute to their solving: development of transfer legislation; promotion of exports of high technology products; providing the search of foreign partners for domestic enterprises in order of signing foreign economic contracts on high-tech products; restriction of imports of “unwanted” technologies; development of model of technologies transfer based on cooperation of intellectual, financial and industrial field at all stages of creation and commercialization of innovation; streamlining registration of operations on technologies transfer abroad; support strategy development for specific companies’ (start-ups), for which ones a transfer is a business (at legislative, infrastructural and commercial levels).

In further researches, special attention should be paid to state regulation and promotion of network development of technologies transfer, which will provide openness of access to information on technologies and other objects of intellectual property with commercial value.

Keywords: technologies transfer, regional technologies transfer, structure of technologies, technologies transmission, market of technologies transfer.

Кривовязюк І. В., Кулик Ю. М.

## **ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ УКРАЇНИ: СУЩНОСТЬ, ЗНАЧЕНИЕ, ДИНАМИЗМ РЫНКА**

В статье раскрыты особенности трансфера технологий на рынке инноваций Украины. Уточнена сущность понятия “трансфер технологий”. Выделены проявления эффекта трансфера технологий на межрегиональном, региональном и корпоративном уровнях. Проанализирована динамика трансфера технологий на рынке инноваций Украины. Определены ключевые условия трансферного прорыва украинской экономики.

Ключевые слова: трансфер технологий, региональный трансфер технологий, структура технологий, передача технологий, рынок трансфера технологий.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок з важливими науковими й практичними завданнями.** Довгострокове економічне зростання є однією із найбільш важливих цілей макроекономічної політики кожної країни світу, адже означає збільшення обсягів виробництва і сукупних доходів, якісне використання природних ресурсів, високий рівень технологічності економіки, її інноваційний характер, достатній рівень інформатизації суспільства, належне організаційне

забезпечення, обсяг і якість капіталу, які в сукупності забезпечують зростання добробуту в країні.

Одним із підґрунть розвитку інноваційної економіки виступає передача науково-технічних знань і досвіду для надання науково-технічних послуг, застосування технологічних процесів, випуску продукції, тобто процес трансферу технологій. Адже поза ним неможливий обмін матеріальних прав на об’єкти промислової власності, використання результатів НДДКР для задоволення потреб, генерування комерційної вигоди для економіки країни та її регіонів.

В сукупності це свідчить про актуальність досліджуваної проблематики та важливе значення розв’язуваних проблем в процесі трансферу технологій на ринку.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання трансферу технологій в інноваційному просторі України та інших держав світу представлені в працях сучасних учених, таких як Д. Бутенко [3], М. Бугко [4], В. Геєць [5], Р. Козаченко [6], В. Коробка [7], В. Красномоєць [8], Я. Лісун [12], Л. Федулова [14], А. Черномазюк [15], а також авторів [9 – 11]. Проте, теорія інновацій вимагає всебічного удосконалення як змісту та основних положень, так і додаткового дослідження тенденцій динаміки ринку трансферу технологій.

**Цілі статті.** Метою дослідження є удосконалення теоретичних і практичних положень теорії інноватики в розрізі трансферу технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** На сучасному етапі науково-технологічного розвитку країн світової економіки глобального характеру набувають процеси освоєння наукових розробок у виробництві через здійснення трансферу технологій. Це забезпечує формування стратегічних можливостей як для країн експорту, так і для країн імпорту високих технологій. Але, й разом з тим, динамізм інноваційних процесів призводить до необхідності удосконалення змісту інноваційної парадигми,

уточнення суті її ключових понять, й зокрема, поняття “трансфер технологій”.

Багатозначність поняття “трансфер технологій” можна прослідкувати за допомогою рис. 1.

Аналіз існуючих підходів у визначенні сутності даного поняття свідчить про наявність в теорії інновацій його тлумачення з позицій правового, організаційного та, частково, економічного підходів.

Разом з тим, трансфер технологій слід розглядати з позицій відносин, які виникають між учасниками даного процесу з приводу використання та перерозподілу науково-технічних благ для задоволення приватних і суспільних потреб.



Рис. 1. Багатозначність поняття “трансфер технологій” (узагальнено авторами на основі [1; 3; 8; 11; 14])

Відтак, це дозволяє виокремити авторське бачення даного поняття: трансфер технологій – це сукупність правових,

економічних, організаційних та інших відносин, що виникають в процесі передачі науково-технічних знань чи досвіду, захищених правом інтелектуальної власності на комерційній або некомерційній основі з приводу їх подальшого використання та перерозподілу для задоволення потреб окремих приватних осіб чи суспільства в цілому.

Якщо розглядати трансфер технологій з позицій суб’єктів-учасників даного процесу, тоді це – передавання суб’єктам, які не є авторами технологічних новацій, права на їх використання через продаж ліцензій і надання інжинірингових послуг. Проте, це лише частковий випадок.

Поняття “трансфер технологій” може передбачати передачу прав як на комерційній, так і на некомерційній основі, що дозволяє виділяти відповідно його дві форми: комерційну та некомерційну [3, с. 233 – 234].

Комерційний трансфер – це процес переходу інформації, технологій, результатів науково-технічних досліджень від власника (який може бути розробником, а може ним і не бути) до споживача (покупця), у результаті чого передбачається отримання комерційної користі в тій чи іншій формі й розмірах, згідно з умовами угоди.

Некомерційний трансфер частіше за все використовується в площині фундаментальних, базових наукових досліджень, наукових відкриттів, технологічних винаходів або в тих випадках, коли власник науково-технічного знання не усвідомлює, не має можливості або не зацікавлений у комерціалізації.

Трансфер технологій має особливе значення для розвитку економіки країни. Його ефект може проявлятися як на рівні окремих підприємств, так і на рівні регіону чи національному рівні, стосуватись взаємодії міжрегіональних, міждержавних і, навіть, транснаціональних взаємозв’язків [15, с. 330].

Міжрегіональний трансфер технологій передбачає спільну зацікавлену діяльність правових, керуючих, економічних структур, інститутів і господарюючих суб’єктів декількох регіонів. Такий трансфер забезпечується єдиним правовим полем і єдиними

основними нормами ведення економічної, господарської та іншої діяльності всередині країни.

Регіональний трансфер технологій торкається правових, управлінських та економічних аспектів регіональних інститутів і регіональних господарюючих суб'єктів. Він включає трансфер технологій між господарюючими суб'єктами і всередині господарюючих суб'єктів – між їх самостійними структурами, підрозділами. Насамперед, внутрішній ринок розвивається безпосередньо в рамках цього трансферу технологій: виробництво нових товарів і послуг, залучення населення у виробничі відносини, розширюється база оподаткування, з'являються нові можливості вирішення проблем регіону.

Корпоративний трансфер технологій всередині господарюючих суб'єктів виконується за рахунок власних їх коштів. Однак він може бути прискорений чи розширений, завдяки зацікавленості регіональних інститутів, шляхом координації діяльності господарюючих суб'єктів з напрямками регіональної інноваційної політики. Корпоративний трансфер технологій залежно від секторів ринку, на яких здійснюється діяльність господарюючого суб'єкта, може бути міжрегіональним і/або транснаціональним, тому такі господарюючі суб'єкти можуть бути стратегічними інвесторами технологій по відношенню до регіону. Залучення таких господарюючих суб'єктів до реалізації програм регіональної інноваційної політики представляється вкрай важливим.

Як правило, центри та мережі трансферу технологій на національному або міжнародному рівні створюються на некомерційній основі і функціонують за рахунок державної підтримки. Так, європейські центри утримуються за рахунок коштів Євросоюзу, американська мережа трансферу технологій NASA фінансується з коштів бюджету США, мережа UNIDO Exchange фінансується з бюджету UNIDO. Великі промислові корпорації створюють власні центри трансферу технологій переважно на некомерційній основі[5, с. 182].

Однією з основних також слід назвати Європейську мережу підприємництва (Enterprise Europe Network – EEN). Робота цієї

мережі дає змогу здійснювати обмін інформацією про технології з усіма подібними європейськими інноваційними центрами. Європейська мережа підприємництва пропонує широкий спектр послуг: отримання доступу до ринкової інформації, вирішення юридичних питань, визначення потенційних бізнес-партнерів у Європі, підтримка інновацій та трансферу технологій. EEN налічує майже 600 партнерів з 52 країн світу, 4000 досвідчених спеціалістів, об'єднує близько 250 регіональних консорціумів (центри трансферу, бізнес-інноваційні центри, агентства розвитку тощо), які надають інтегровані послуги щодо підтримки та розвитку бізнесу й інновацій (інформування, підтримка бізнес-кооперації, інтернаціоналізації підприємств, передачі знань і технологій).

Існують й інші, не менш розвинені структури з підтримки міждержавної співпраці у сфері трансферу технологій, зокрема Міжнародна мережа підтримки інноваційної діяльності та трансферу технологій UNIDO EXCHANGE, в мережі якої створено умови для реалізації: інвестиційних, коопераційних і технологічних можливостей, а також пропозицій та запитів нової продукції.

В основу організації роботи Української мережі трансферу технологій UTTN [13] покладена модель роботи та методологія європейської мережі EEN та російської мережі трансферу технологій (RTTN). Основними завданнями мережі UTTN є трансфер технологій, ноу-хау між науковим сектором і промисловістю, а також усередині промислового сектора, пошук партнерів та інвесторів для кооперації, розробки та впровадження високотехнологічного наукового продукту як в Україні, так і за кордоном. Проект створення мережі спрямований на консолідацію інформаційних ресурсів державних структур України, спеціалізованих організацій, інноваційних центрів її міст та регіонів у єдину мережу та її подальшу інтеграцію у європейські мережі.

За даними Державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації України [2, с. 109 – 112], динаміка щодо придбання технологій промисловими підприємствами України в період 2010 – 2014 рр. має нисхідний характер (рис. 2).

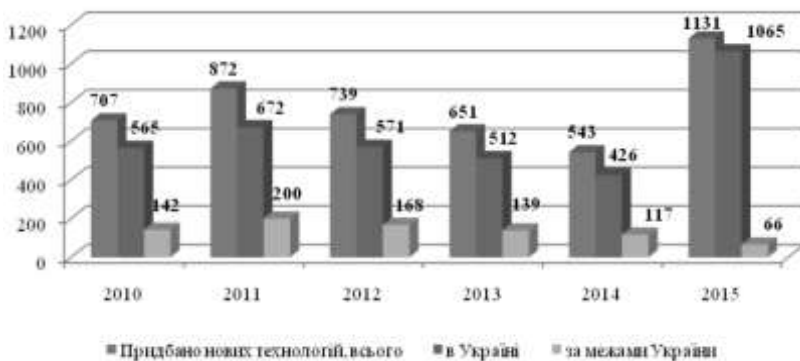


Рис. 2. Динаміка кількості придбаних технологій промисловими підприємствами, од. [2]

Проте, вже у 2015 р. промисловими підприємствами придбано 1065 нових технологій в Україні та 66 – за її межами, у 2014 р. – відповідно 426 в Україні та 117 – за її межами (у 2013 р. – 512 та 139 технологій відповідно). Із загальної кількості технологій найбільша кількість – 439 або 38,8% – це придбання устаткування, з них 85 – за межами України (у 2014 р. це 297 або 54,7%) (рис. 3).

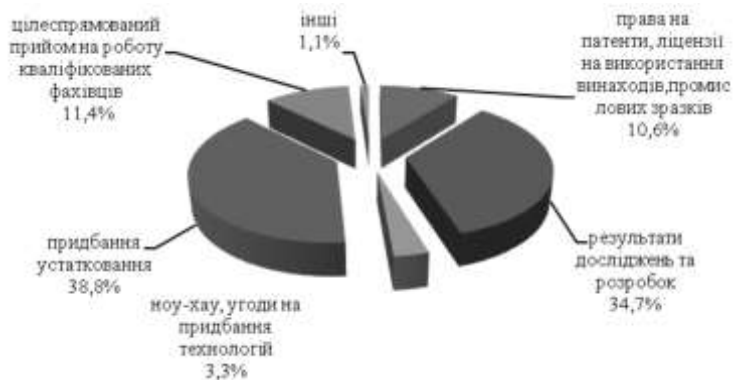


Рис. 3. Структура придбаних в Україні та за її межами технологій за формами придбання у 2015 році, % [2]



Слід відмітити, що найбільша частка придбаних технологій припадає на виробництво хімічних речовин і хімічної продукції – 13% від загальної кількості придбаних технологій, виробництво машин і устаткування – 11,9%, виробництво інших транспортних засобів – 10,6%. Через зниження показників розвитку інноваційної сфери зростає залежність вітчизняних виробників від імпорту інновацій. Причому найбільшу частку технологій купували за кордоном ті галузі, які мають розвинену виробничу і наукову бази. Зокрема, у 2015 р. підприємства з виробництва хімічних речовин і хімічної продукції придбали за межами України 22,7% від загальної кількості придбаних там технологій, машинобудування – 18,2%.

У 2015 р. кількість придбаних в Україні технологій збільшилася за усіма технологічними секторами (рис. 4). Але порівняно з 2014 р., частка придбаних технологій в Україні збільшилася суттєво у високотехнологічному (на 8,4%) та середньонизькотехнологічному секторах (на 12,5%).

У розрізі секторів у 2015 р. значно збільшилася кількість придбаних в Україні технологій порівняно з 2014 р. на підприємствах такого виду економічної діяльності як “Виробництво комп’ютерів, електронної та оптичної продукції” – 107 од., тоді як у 2014 р. – лише 6 од. (високотехнологічний сектор), “Металургійне виробництво” та “Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування” – 198 од., тоді як у 2014 р. – 20 од. (середньонизькотехнологічний сектор).

У 2015 р. кількість придбаних технологій за межами України збільшилася у середньовисоко- і середньонизькотехнологічному секторі (рис. 5). Зокрема, найбільше іноземних технологій придбали підприємства видів економічної діяльності “Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції” – 13 од. (середньовисокотехнологічний сектор; тоді як у 2014 р. – 2 од.) і “Виробництво машин та устаткування” та “Ремонт і монтаж машин і устаткування” – 11 од. (середньовисокотехнологічний сектор; тоді як у 2014 р. – 9 од.).

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.

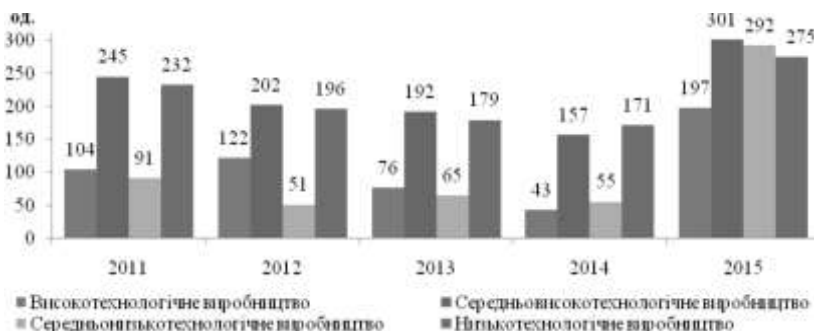


Рис. 4. Динаміка кількості придбаних в Україні технологій промисловими підприємствами в розрізі технологічних секторів у період 2011 – 2015 рр., % [2]

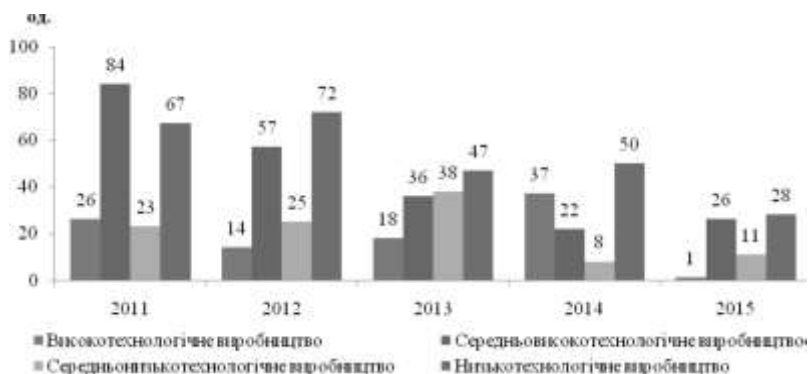


Рис. 5. Динаміка кількості придбаних за межами України технологій промисловими підприємствами в розрізі технологічних секторів, % [2]

У високотехнологічному секторі у 2015 р. загальна кількість придбаних іноземних технологій зменшилася на 36 од. порівняно з 2014 р. Одну технологію у 2015 р. придбали підприємства виду економічної діяльності “Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування”.

Кількість переданих нових технологій становила 118 одиниць у 2015 р. проти 36 одиниць у 2014 році. За межі України передано 20 технологій (у 2014 р. – 8). Нові технології передано за двома напрямками: виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування – 18 технологій, поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації – 2 нових технології (рис. 6).



Рис. 6. Динаміка переданих в Україні та за її межі технологій, од. [2]

Найвища частка переданих технологій в Україні припадає на підприємства високотехнологічного сектору – 65,3% або 64 од. (у 2014 р. – 75,0% або 21 од.) від загальної кількості переданих технологій в Україні. Технології передавалися підприємствами видів економічної діяльності “Виробництво комп’ютерів, електронної та оптичної продукції” (58,2% або 57 од.) та “Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів” (7,1% або 7 од.).

Кількість придбаних технологій в Україні збільшилася у всіх технологічних секторах. Значно зменшилася кількість придбаних іноземних технологій підприємства високотехнологічного сектору.

Передавання технологій у межах України здійснювалося переважно промисловими підприємствами високо- та середньонизькотехнологічного секторів, а за межі України – середньонизько- та низькотехнологічного секторів.

Серед проблем трансферу технологій в Україні варто відзначити: низький рівень захисту прав інтелектуальної власності;

низький рівень комерціалізації об’єктів права інтелектуальної власності; нерозвиненість ринків інтелектуальної власності попри всі формальні ознаки наявності їх інституційного забезпечення (органів влади, центрів передачі технологій, венчурних фондів тощо).

В цілому аналіз ринку трансферу технологій в Україні засвідчує наявність негативних тенденцій, що можуть призвести до падіння технологічного рівня виробництва та суттєво знизити якість продукції, що виготовляється.

**Висновки.** Проведене дослідження особливостей трансферу технологій на ринку України виявило необхідність удосконалення теоретичних і практичних положень теорії інноватики. Зокрема, уточнення сутності поняття “трансфер технологій”, дозволяє конкретизувати мету його реалізації – забезпечення подальшого використання та перерозподілу науково-технічних знань чи досвіду для задоволення потреб окремих приватних осіб чи суспільства в цілому.

Це забезпечує досягнення ефекту трансферу технологій на міжрегіональному, регіональному та корпоративному рівнях. Зокрема, на міжрегіональному – покращення взаємодії між суб’єктами різних регіонів, на регіональному – створення додаткових можливостей для вирішення проблем регіону, на корпоративному – сприяти залученню суб’єктів регіону до реалізації програм регіональної інноваційної політики

Аналіз динаміки трансферу технологій на ринку інновацій України виявив коло проблем, які супроводжують їх розвиток. Їх вирішенню має сприяти визначення таких ключових умов трансферного прориву української економіки: розвиток трансферного законодавства, стимулювання експорту наукомісткої продукції, сприяння пошуку зарубіжних партнерів для вітчизняних підприємств з метою укладання зовнішньоекономічних контрактів на високотехнологічну продукцію, обмеження імпорту “небажаних” технологій, розроблення моделі трансферу технологій на основі кооперації інтелектуальної, фінансової і виробничої сфер на всіх стадіях створення і комерціалізації інновації, упорядкування реєстрації операцій з передачі технологій за кордон, розробка стратегії

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.

підтримки особливих компаній (startup), для яких трансфер – це бізнес (на законодавчому, інфраструктурному та комерційному рівнях).

В подальших дослідженнях особливу увагу слід звернути на державне регулювання та сприяння розвитку мережі трансферу технологій, що забезпечить відкритість доступу до інформації щодо технологій та інших об’єктів інтелектуальної власності, що мають комерційну цінність.

1. Закон України “Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій” від 14.09.2006 р. № 143-V [Електронний ресурс] / Відомості Верховної Ради України, 2006, № 45, ст.434, зі змінами та доповненнями. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/143-16>.
2. Аналітична довідка “Стан розвитку науки і техніки, результати наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій за 2015 рік”. Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України. – К., 2016. – 199 с.
3. Бутенко Д. С. Трансфер інноваційних технологій: сутність і значення для сучасної економіки України / Д. С. Бутенко, І. І. Ткачук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Випуск 3. – С. 232–235.
4. Бутко М. П. Комерціалізація результатів науково-технічної діяльності в умовах поглиблення інтеграційних процесів / М. П. Бутко, О. В. Попело // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2015. – № 1 (1). – С. 7–20.
5. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця та ін. ; НАН України. – К., 2015. – 336 с.
6. Козаченко Р. П. Міжнародний трансфер технологій в забезпеченні конкурентного розвитку країн: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини / Козаченко Руслана Петрівна. – Київ: Національний авіаційний університет, 2016. – 245 с.
7. Коробка В. М. Оргзабезпечення комерціалізації інновацій / В. М. Коробка // Науково-інформаційний вісник “Економіка”. – 2015. – № 12. – С. 260–265.
8. Красномоєць В. А. Участь України у процесах міжнародного трансферу технологій в контексті забезпечення конкурентних переваг / В. А. Красномоєць, А. М. Проциликіна // Фінансовий простір. – 2015. – № 2 (18). – С. 321–328.
9. Кривов’язюк І. В. Інноваційна економіка : навчальний посібник. / І. В. Кривов’язюк. – Київ : Кондор-Видавництво, 2016. – 384 с.
10. Кривов’язюк І. В. Криза та інноваційна діяльність промислових підприємств України / Кривов’язюк І. В. // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 9 (159). – С. 218 – 223.

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

---

©Лорві І. Ф., Драченко О. В.