

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»**

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
Мощанець
Андрій Андрійович

Керівник: **Терещенко**
Тетяна Василівна,
деканеса факультету
управління та економіки
Хмельницького
університету управління
та права імені Леоніда
Юзькова, кандидатка
економічних наук,
доцентка

Рецензент: _____

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	6
1.1.Сутність та основні принципи забезпечення маркетингової спрямованості у механізмі місцевого самоврядування.....	6
1.2.Зарубіжний та вітчизняний досвід маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування.....	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СПРЯМОВАНOSTІ У ДІЯЛЬНОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	22
2.1. Загальна характеристика передумов розвитку міста Хмельницького.....	22
2.2. Оцінка рівня використання маркетингових технологій у практиці діяльності Хмельницької міської ради.....	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СПРЯМОВАНOSTІ У ДІЯЛЬНОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	37
3.1. Адаптація зарубіжного та вітчизняного досвіду маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування в місті Хмельницькому.....	37
3.2. Проект Концепції маркетингової стратегії міста Хмельницького.....	44
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні органи місцевого самоврядування отримали можливість самостійно ідентифікувати актуальні потреби громадян та задовольняти їх. Однак, незважаючи на те, що реформа децентралізації значно розширила можливості формування місцевих бюджетів, фінансові ресурси територіальних громад залишаються обмеженими. Саме тому важливим завданням органів місцевого самоврядування є забезпечення місцевого економічного розвитку, залучення інвестицій, створення нових та використання вже існуючих конкурентних переваг, що в подальшому дозволить отримати фінансову стабільність та конкурентоздатність. В цьому аспекті слід зазначити, що ключовим чинником успіху територіальної громади у забезпеченні власної конкурентоспроможності є застосування маркетингових інструментів.

Імплементация концепції муніципального маркетингу сприяє результативності, дієвості, ефективності у забезпеченні розвитку як у цілому держави, так і її окремих територій. При цьому важливо підкреслити, що характер процесів глобалізації та конкурентної боротьби призводить до необхідності посилення ролі, позиціонування саме окремих територій, які можуть бути цікавими компаніям, інвестиційним фондам, туристам. Такий підхід дозволить інтенсифікувати підприємницьку активність, інвестиційну діяльність, підвищити можливості для забезпечення зростання рівня та якості життя громади на відповідній території. Використання сучасних маркетингових інструментів на місцевому та регіональному рівні, поряд з іншим, сприятиме створенню механізмів врахування місцевих ініціатив, забезпечення інтересів та пріоритетів громади відповідної території. Тому важливо докладати зусиль щодо застосування маркетингових інструментів розвитку території. При цьому слід орієнтуватись як на внутрішнього, так й для зовнішнього споживача.

Проблеми теорії і практики маркетингової діяльності розглядала у своїх працях ціла низка провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Ф. Котлер, Дж. Р. Еванс., Б. Берман, І. В. Чаплай, В. Т. Шатун, В. Вакуленко, Т. Я. Ляпюшкіна, І. М. Буднікевич та інші. Однак, питання маркетингової

діяльності органів місцевого самоврядування залишається малодослідженим, набуває особливої актуальності та вимагає подальшого вивчення.

Метою магістерської роботи є поглиблення теоретичних засад та обґрунтування практичних пропозицій щодо посилення маркетингової спрямованості органів місцевого самоврядування.

Відповідно до цільової спрямованості магістерської роботи у дослідженні сформовано такі **завдання**:

— визначити ключові особливості маркетингової спрямованості у механізмі місцевого самоврядування;

— дослідити зарубіжний та вітчизняний досвід маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування;

— проаналізувати загальні передумови розвитку міста Хмельницького;

— оцінити рівень результативності використання маркетингових технологій у діяльності Хмельницької міської ради;

— запропонувати можливості адаптації зарубіжного та вітчизняного досвіду маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування в місті Хмельницькому;

— розробити проєкт концепції маркетингової стратегії міста Хмельницького.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність органів місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування концепції маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування.

Методи наукових досліджень. Методологічною основою магістерського дослідження є ціла низка наукових методів. Зокрема, згідно з системним методом наукового пізнання усі поняття і процеси аналізувались у взаємозв'язку та взаємозалежності; аналіз і синтез дозволив охарактеризувати ключові особливості концепції маркетингу у місцевому самоврядуванні; завдяки системно-функціональному методу було встановлено складові маркетингу у

місцевому самоврядуванні; метод узагальнення був використаний для визначення поняття «маркетинг»; компаративного аналізу – для визначення відмінностей між комерційним маркетингом та маркетингом у місцевому самоврядуванні; економіко-статистичний метод – під час характеристики особливостей соціально-економічного розвитку Хмельницького; графічний і табличний – для візуалізації аналітичних даних; метод SWOT-аналізу – для оцінки комунікаційної спроможності Хмельницької міської ради.

Практичне значення результатів магістерського дослідження полягає у тому, що основні теоретичні положення та висновки роботи доведені до рівня конкретних пропозицій, зокрема щодо посилення маркетингової спрямованості Хмельницької міської ради та розробки проєкту Концепції маркетингової стратегії міста Хмельницького (що підтверджується довідкою про впровадження результатів дослідження у діяльність Хмельницької міської ради).

Апробація результатів дослідження. Основні положення магістерської роботи були апробовані у X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні», V Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації», опубліковані у фаховому науковому виданні – електронному журналі «Державне управління: удосконалення та розвиток».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність та основні принципи забезпечення маркетингової спрямованості у механізмі місцевого самоврядування

Розбудова правової й демократичної держави є одним із першочергових напрямів розвитку України, згідно з яким значно оновлюються принципи побудови комунікації між органами влади та суспільством. Враховуючи той факт, що у демократичному суспільстві влада стає відображенням інтересів громадян, виникає гостра потреба у постійному вдосконаленні форм і методів публічного управління. Як наслідок, зазначена тенденція викликає підвищений інтерес органів влади до маркетингового інструментарію.

Однак, перш ніж розглядати головні особливості маркетингової спрямованості у діяльності органів місцевого самоврядування, на нашу думку, доцільно розкрити сутнісні ознаки та змістовні характеристики ключових понять нашого дослідження.

Варто зазначити, що поняття «маркетинг» відіграє одну із провідних ролей в нашій роботі. Тому вважаємо за необхідне в повній мірі розкрити сутність вище згаданої дефініції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи щодо визначення дефініції «маркетинг»

№	Автор	Маркетинг – це
1.	Котлер Ф.	соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб та бажань як індивідів, так і груп, шляхом створення, пропозиції та обміну наділених цінністю товарів
2.	Руделіус В., Азарян О. М., Виноградов О. А.	процес створення концепції ідей, товарів і послуг, їх ціноутворення, просування і розподілу через взаємовигідні обміни відповідно до індивідуальних та корпоративних цілей
3.	Еванс Дж. Р., Берман Б.	передбачення, управління та задоволення попиту на товари, послуги, організацій, людей, території та ідеї через обмін
4.	Вачевський М. В.	творча управлінська діяльність, тісно пов'язана з іншими видами діяльності підприємства з випуску товарів і послуг, в яких використовують об'єкти інтелектуальної власності, і спрямована на задоволення потреб споживачів з метою одержання максимальних вигод або доходу для підприємства

Примітка. Складено автором на основі джерел [1, с. 577; 2, с. 19; 3, с. 17; 4, с. 7].

Незважаючи на те, що серед науковців не існує єдиного підходу щодо визначення поняття «маркетинг», на основі вищевикладеного матеріалу ми можемо виокремити ключові сутнісні особливості зазначеної дефініції. Таким чином, на нашу думку, в контексті цього дослідження, маркетинг можна розглядати як творчу управлінську діяльність, яка базується на основі створення та просування товарів і послуг та подальшого їх обміну, задля того щоб забезпечити вигідне задоволення потреб різних соціальних груп і досягнення максимальної корисності.

На сьогодні в Україні бюрократичні управлінські технології планомірно змінюються на клієнтоорієнтовані, що пов'язано з гострою необхідністю врахування інтересів споживача публічних послуг, тобто громадян. Як наслідок, відбувається поступова інтеграція маркетингових досліджень в сферу діяльності органів публічного управління.

У цьому контексті є слушною думка І. Чаплая, який влучно зазначає: «якщо маркетинг дозволяє виробникам продукції досягти комерційних цілей через краще розуміння потреб клієнтів, то чому маркетинг також не може допомогти органам місцевого самоврядування, досягти своїх цілей, пов'язаних із задоволенням інтересів і запитів різних соціальних груп населення» [5, с. 71].

Враховуючи вищевикладе, слід зазначити, що поняття маркетингу в контексті місцевого самоврядування у своїх працях розглядала ціла низка науковців (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Наукові підходи щодо визначення дефініції «маркетинг в місцевому самоврядуванні»

№	Автор	Маркетинг – це:
1.	Серрат О.	діяльність, набір інститутів і процесів – завжди взаємопов'язаних та взаємозалежних, що призначені для ідентифікації, прогнозування, створення, спілкування, надання та обміну цінними пропозиціями, які задовольняють клієнтів, аудиторії, партнерів і суспільство в цілому
2.	Шатун В. Т., Зосімова І. О.	діяльність, що ставить основною задачею задоволення інтересів та потреб споживачів і виробників публічних послуг та виступає як специфічна форма реалізації маркетингу
3.	Гавриш- Мусафін А. О.	діяльність, що ставить на перше місце інтереси споживачів послуг в цій сфері і виступає як специфічна форма реалізації маркетингу в управлінні

Продовження таблиці 1.2

4.	Ромат Є.	систему використання управлінської концепції та практичного інструментарію маркетингу суб'єктами публічно-управлінської діяльності, що реалізується шляхом задоволення потреб суспільства або окремих його спільнот через механізми взаємообміну певними діями та ресурсами
5.	Гринкевич С., Брух О., Бернацька І.	ефективний метод організації та забезпечення територіального розвитку, залучення інвестицій та інновацій, які сприяють перетворенню громад на «полнос зростання» і забезпечують їхній конкурентоспроможний розвиток
6.	Вакуленко В.	процес створення методами ринкового регулювання сприятливого міського середовища для виробництва товарів і послуг та життєдіяльності населення на основі виявлення, створення і реалізації чинників екологічно й соціально орієнтованої місцевої політики розвитку та функціонування

Примітка. Складено автором на основі джерел [6; 7, с. 184; 8, с. 222; 9, с. 60; 10, с. 62; 11, с. 93].

Неоднотайність думок серед науковців щодо змістових та сутнісних характеристик дефініції «маркетинг» у контексті місцевого самоврядування у науці свідчить про її постійну динаміку. До того ж, незважаючи на те, що не існує єдиного підходу у визначенні вищезазначеного поняття, більшість науковців схиляються до думки, що маркетингова спрямованість є важливою складовою діяльності органів місцевого самоврядування в Україні.

Враховуючи вищевикладене, у контексті нашого дослідження вважаємо доцільним визначити муніципальний маркетинг як систему ринково-орієнтованого управління, що забезпечує досягнення пріоритетних цілей розвитку територіальної громади шляхом задоволення потреб стейкхолдерів та підвищення конкурентоспроможності населеного пункту завдяки ефективному використанню потенціалу території.

На основі вищевикладеного матеріалу, на нашу думку, доцільно виокремити загальноспецифічні риси маркетингової спрямованості в механізмі місцевого самоврядування у порівнянні з комерційним маркетингом (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика маркетингу у комерційній сфері й у місцевому самоврядуванні

№	Комерційний маркетинг	Маркетинг у публічному управлінні
1.	ринковий характер відносин	обмін здійснюється опосередковано, тому головною метою маркетингової діяльності є досягнення відповідності потребам і інтересам жителів територіальної громади
2.	короткострокові стратегії є більш ефективними, здебільшого плани розробляються окремо для кожного продукту	зазвичай маркетингова стратегія формується на тривалий період
3.	ефективність визначається на основі залежності між маркетинговими витратами та результатом – обсягом продажів або прибутком	ефективність розраховується з урахуванням різноманітних соціальних ефектів
4.	результати маркетингової діяльності не підлягають широкому суспільному розголосу	маркетингова діяльність здійснюється з дотриманням принципів прозорості, відкритості та налагодження ефективних комунікацій з громадськістю
5.	масштаб маркетингу обумовлюється цільовою аудиторією продукту	діапазон маркетингової діяльності спрямовується на цілу низку стейкхолдерів, серед яких зокрема: жителі територіальної громади, потенційні інвестори, бізнес, тощо.
6.	обмеженість маркетингу обумовлюється фінансовими можливостями організації	здійснюється за рахунок бюджетних коштів

Примітка. Складено автором на основі джерел [7, с. 182; 12, с. 157; 13, с. 28; 14, с. 223].

У контексті вищевикладеного необхідно відзначити, що проаналізовані поняття суттєво відрізняються. На відміну від комерційного маркетингу, який визначає ключові особливості просування товару або послуги на ринку, курс розвитку організації, правила взаємодії з економічними стейкхолдерами та створює імідж підприємства, муніципальний маркетинг не обмежується виключно зростанням економічного потенціалу, а й враховує соціальні, культурні, екологічні запити жителів територіальної громади й забезпечує максимально можливий рівень комфортності проживання на відповідній території.

З цього приводу слушною є думка Т. Я. Лепьошкіної, яка виокремлює цілу низку функцій муніципального маркетингу, серед яких, зокрема:

- створення умов для комфортного життя населення;
- формування позитивного іміджу території громади;

- підвищення рівня інвестиційної привабливості регіону;
- посилення конкурентоспроможності населеного пункту;
- надання якісних публічних послуг [15].

Для того, щоб ефективно виконувати вищевикладені функції місцева влада має чітко визначити ключові групи стейкхолдерів. На нашу думку, найбільш вдалою є класифікація запропонована Ф. Котлером, який виділив чотири основні групи споживачів, а саме:

- відвідувачі (туристи, тимчасові переселенці, тощо);
- місцеве населення (молодь, пенсіонери, працівники, тощо);
- бізнес;
- експортні ринки (представники інших територій) [16, с. 54].

Таким чином, можемо виокремити об'єкти муніципального маркетингу (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Об'єкти маркетингу в місцевому самоврядуванні

Примітка: складено автором на основі джерела [7, с. 182].

На основі детального аналізу території та потреб стейкхолдерів розробляються маркетингові стратегії, під якими слід розуміти сукупність довгострокових рішень щодо способів та шляхів задоволення інтересів стейкхолдерів шляхом використання внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей території. Варто зазначити, що, на нашу думку, маркетингова стратегія – це надзвичайно важливий документ, який є запорукою соціально-економічного розвитку населеного пункту в мінливих умовах сьогодення.

У контексті вищевикладеного слід зазначити, що процес розробки маркетингової стратегії повинен бути послідовним й складатися з цілої низки етапів (рис. 1.2).

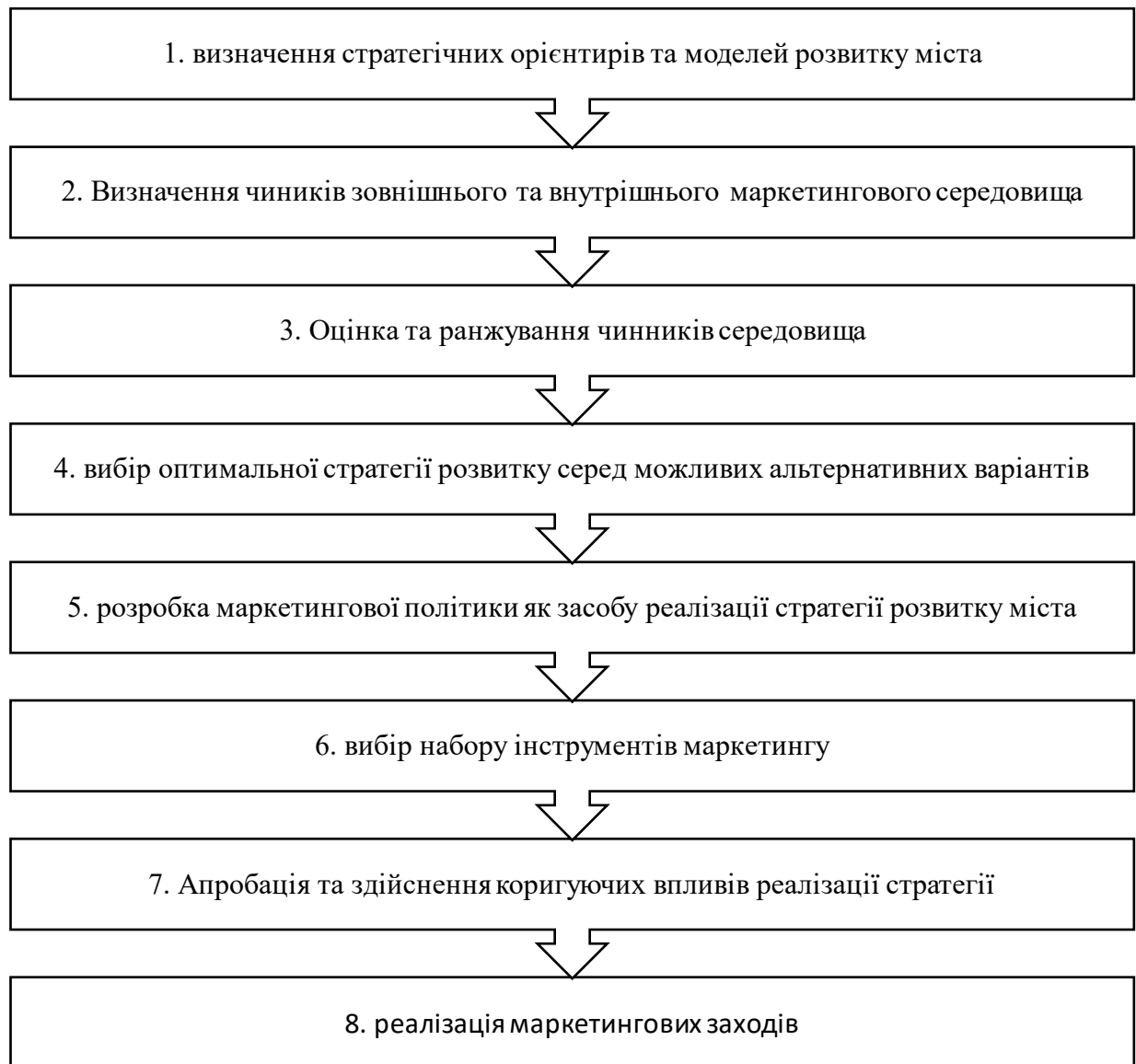


Рис. 1.2 – Алгоритм розробки маркетингової стратегії міста
Примітка. Складено автором на основі джерела [17, с. 12; 18, с. 373].

Доречно зауважити, що у науковій літературі виділяють чотири основні види маркетингу, які використовуються в стратегічному плануванні: маркетинг привабливості, маркетинг населення, маркетинг інфраструктури, маркетинг іміджу [15]. Для кожного із зазначених видів характерний певний набір інструментів (табл. 1.4), тобто комплекс засобів і заходів, що використовуються

для визначення потреб стейкхолдерів та здійснення маркетингового просування території [19].

Таблиця 1.4 – Інструментарій формування стратегій маркетингу

№	Вид маркетингу	Інструменти маркетингу
1.	маркетинг привабливості	організація інформаційної кампанії серед стейкхолдерів; налагодження партнерських відносин з іншими містами; проведення масштабних конференцій, семінарів; PR-комунікації
2.	маркетинг населення	проведення громадських слухань, «круглих столів»; використання електронних петицій; моніторинг вартості життя; вивчення запитів і потреб жителів території; співпраця з ЗМІ
3.	маркетинг інфраструктури	створення інфраструктури, що відповідає ключовим потребам головних стейкхолдерів; формування інноваційних студій та просторів; створення індустріальних парків
4.	маркетинг іміджу	розробка бренду території; репутаційний аудит; просування місцевих брендів; формування чіткого іміджу місцевої влади; розробка атрибутів міста; створення брендованої сувенірної продукції

Примітка. Складено автором на основі джерел [15; 20].

Важливу роль в процесі розробки стратегій територіального маркетингу відіграють також наступні інструменти: модель GE/McKinsey, модель BSG, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінка конкурентоспроможності регіонів та технології сегментування ринків [21, с. 88].

У цілому до сучасного інструментарію маркетингу територій відносять сукупність можливих засобів, що використовуються для досягнення цілей соціально-економічного розвитку відповідної території. До таких інструментів відносять:

- 1) інформаційно-рекламні інструменти (інформаційні листки, путівники, буклети, презентації тощо);
- 2) публікації в засобах масової інформації;
- 3) інтернет-ресурси (офіційні сайти територіальної громади, YouTube канали, сторінки у соціальних мережах, спеціальні розсилки електронною поштою);
- 4) лобіювання або вплив на офіційних осіб, які представляють владні органи, бізнес-структури для просування власних інтересів;
- 5) благодійна діяльність (спеціальні акції, орієнтовані на привернення уваги до громади, формування гарного іміджу території, для прикладу, -

підтримка молоді та спорту, культури та мистецтва, проведення фестивалів, свят, конкурсів, турнірів тощо);

б) міжнародні, міжрегіональні тощо візити, зустрічі, консультування, супровід та підтримка (інвесторів, партнерів, інших стейкхолдерів);

7) науково-практичні конференції, семінари, тренінги;

8) виставки, ярмарки, спеціальні проекти тощо.

Як показує практика, останнім часом особливої актуальності та затребуваності набувають такі інноваційні інструменти маркетингу як бенчмаркінг, брендинг, інтернет-маркетинг, концептуальне моделювання розвитку територій, АВС-аналіз ресурсних можливостей території.

Основою метою використання інструментів маркетингу у діяльності органів місцевого самоврядування виступає забезпечення престижу відповідної території, привабливості зосереджених на ній природних, фінансових, трудових, організаційних та інших ресурсів, і навіть можливостей відтворення таких ресурсів, підвищення ділової активності місцевого бізнесу, залучення інвестицій тощо.

У контексті вищевикладеного слушною є думка І. Буднікевич, яка пропонує класифікувати інструменти маркетингу у місцевому самоврядування в залежності від напрямку їх використання: інструменти продуктової політики; інструменти цінової політики; інструменти комунікаційної політики; інструменти політики розподілу; інструменти іміджевої політики та брендингу [20].

Доцільно зауважити, що ключовим принципом використання інструментів маркетингу у діяльності органів місцевого самоврядування є орієнтація на соціальний ефект. Соціальний ефект у такому контексті слід розглядати як результат діяльності органів місцевого самоврядування, що спрямований на благо суспільства загалом або окремих груп населення шляхом вирішення нагальних проблем територіальної громади і забезпечення високого рівня якості життя населення [22, с. 87].

Водночас використання інструментів маркетингу в місцевому самоврядуванні повинно здійснюватися з дотриманням принципу відповідальності муніципальних органів влади перед суспільством за реальний стан задоволення потреб стейкхолдерів та вирішення різноманітних важливих соціальних проблем територіальної громади .

Варто зазначити, що на сьогодні, особливо важливу роль відіграє саме уміле використання органами місцевого самоврядування інструментів маркетингу, оскільки, від вдалої маркетингової політики залежить розвиток території, створення належної інфраструктури, здобуття у конкурентній боротьбі між територіями прихильності інвесторів, туристів, тощо. У цьому контексті доречною також є думка П. Беленького, який звертає увагу на те, що з кожним днем маркетингова діяльність перетворюється на звичну складову функціонування органів місцевого самоврядування. Як влучно зазначає науковець, найкращих результатів соціально-економічного розвитку досягають території, маркетингова складова діяльності яких включає комплексне розв'язання нагальних проблем – ефективне надання публічних послуг, розвиток інфраструктури, підвищення інвестиційної привабливості, створення комфортних умов ведення бізнесу, підвищення конкурентоспроможності території [23, с. 15].

Отже, у цілому досі існує невизначеність у науковій літературі щодо з'ясування сутнісних та змістовних характеристик поняття маркетинг у контексті місцевого самоврядування, проте, слід зауважити, що на сьогодні більшість науковців схильні до тієї думки, що визначальна роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку території, використанні її конкурентних переваг та ефективному задоволенні потреб стейкхолдерів належить саме використанню концепції маркетингу органами місцевого самоврядування.

1.2. Зарубіжний та вітчизняний досвід маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування

Важливою передумовою імплементації маркетингової концепції в діяльність органів місцевого самоврядування є здібність та бажання зазначених структур вивчати світові напрацювання з використання маркетингових інструментів, а також на цій основі вдосконалювати власну практику управління [24].

На нашу думку, вартує уваги досвід впровадження маркетингових технологій у США, де ще з 1970-х років почалося активне залучення різноманітних інструментів маркетингу, взятих з бізнесу для досягнення цілей публічного управління. Так, у більшості штатів на сьогодні діють бюро промислового розвитку, які за допомогою маркетингової діяльності намагаються залучити якомога більшу кількість інвесторів саме у їх штат. Зокрема, працівники одного із таких бюро у місті Омаха штату Небраска вивчають конкурентні переваги регіону, аналізують потреби стейкхолдерів й на цій основі працюють над вирішенням нагальних проблем території шляхом лобювання. У цьому контексті особливу увагу слід звернути на позицію місцевої влади, яка робить все для того, щоб жителі не виїжджали з регіону, оскільки, глибоко переконані, що місто, з якого виїжджають люди – приречене до краху. Саме тому, в умовах сильної конкуренції між містами муніципальна влада міста Омаха прагне перетворити за допомогою інструментів маркетингу їх край на унікальне місто в якому хочеться жити і яким хочеться пишатися.

Також слід зазначити, що на сьогодні поширеною практикою у США є створення департаментів економічного розвитку, проте функціональна спрямованість їх діяльності значно відрізняється. Наприклад, ключовим напрямом діяльності вищезазначених інституцій у штаті Огайо є налагодження комунікацій з місцевими підприємцями й вирішення їх проблем. Спектр послуг аналогічних інституцій у штаті Північна Кароліна значно ширший, це, зокрема, проведення моніторингу економічних показників регіону, ведення різноманітних інтернет баз для потреб стейкхолдерів. У штаті Омаха зазначені

інституції за допомогою інструментів маркетингу здійснюють просування місцевої продукції на вітчизняному та закордонних ринках [24].

Слушним прикладом також є американське місто Кентон, яке характеризується низьким рівнем економічного розвитку й незначною чисельністю населення, яке налічує всього-на-всього 10 тисяч осіб. В адміністрації міста є відділ маркетингу, де працює 5 фахівців, що займаються промоцією міста серед стейкхолдерів, залучаючи таким чином інвесторів, туристів та інших зацікавлених сторін. Важливо звернути увагу на те, що не маючи значних внутрішніх резервів для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, місто, завдяки використанню інструментів маркетингу, залучає зовнішні ресурси для досягнення поставлених цілей. Зокрема, в місті щорічно проводяться ціла низка фестивалів та ярмарок, на які приїжджає близько 20 тисяч осіб практично із усіх штатів США. Витрачені туристами кошти акумулюються в місцевому бюджеті й використовуються задля подальшого розвитку міста [24].

Успішний досвід США щодо імплементацій маркетингових інструментів у діяльності органів публічної влади став каталізатором аналогічних процесів у багатьох країнах світу. Наприклад, у Франції за допомогою маркетингу було врегульовано питання нерівномірного розміщення підприємств по регіонах. У Іспанії та Швейцарії інструментарій маркетингу було впроваджено місцевими органами влади задля розвитку й координації туристичної сфери [25].

Цікавим, на нашу думку, є також досвід британського міста Бірмінгема, де зусиллями місцевої влади було створено організацію, яка має назву «Маркетинг Бірмінгем» і головним завданням якої є формування позитивного іміджу міста як туристичної Мекки, розвиток туристичних послуг та товарів, інформування туристів, створення брендваної продукції міста, формування та забезпечення належного рівня функціонування туристично-інформаційних центрів [26, с. 80].

Вартує уваги цікава практика використання маркетингових технологій муніципальними органами влади європейських країн задля проведення програм

з дотримання правил дорожнього руху, збереження електроенергії, боротьби з шкідливими звичками тощо [25].

Доречно також зазначити про досвід Федеральної Землі Баварія у Німеччині, де муніципальні органи влади широко використовують інструменти маркетингу на локальному та регіональному рівнях задля промоції території як всередині держави, так і в Європейській та світовій спільноті в цілому, завдяки чому підвищуються економічні характеристики регіону, покращується рівень якості життя населення та збільшується кількість туристів [20]. На нашу думку, слід звернути увагу, що Баварія саме завдяки вдалій маркетинговій діяльності муніципальних органів влади на сьогодні є одним із найвідоміших регіонів як в Німеччині зокрема, так і у світі загалом.

У контексті досвіду Німеччини щодо використання муніципальними органами влади маркетингових технологій варто згадати про цікавий експеримент проведений у 1995 році міською владою Берліну під назвою «Запакований Рейхстаг». Суть акції полягала у покритті адміністративної будівлі спеціальною тканиною, що дозволило перетворити Рейхстаг на гігантський пакунок. У результаті, значна кількість туристів як з Німеччини, так і з усього світу побували у місті. Усі відвідувачі певним чином витрачали кошти: купували сувеніри, зупинялися у готелях, відвідували заклади громадського харчування, користувалися послугами таксі, тощо. Таким чином, підприємці Берліну отримали додатковий прибуток, а в бюджет міста надійшли додаткові податки, які були використані на подальший розвиток міста.

Слушним є також приклад іншого німецького міста – Бон, яке після втрати статусу столиці Німеччини опинилося в скрутному економічному становищі. Після того як ціла низка ключових стейкхолдерів покинула місто, місцевою владою було прийнято рішення створити агентство муніципального маркетингу, ключовим завданням якого було на основі конкурентних переваг міста (вигідне географічне розташування, розвинена транспортна інфраструктура, екологічно безпечне) забезпечити його промоцію. Агентство у своїй діяльності використовувало цілу низку прийомів та інструментів

маркетингу, серед яких: реклама, презентації, налагодження безпосередньої комунікації із зацікавленими сторонами. Як результат, Бон не лише подолав кризу, а й отримав новий поштовх до розвитку [24].

На нашу думку, також слід розглянути досвід використання маркетингових технологій муніципальною владою у Лондоні. Модель розвитку міста базується на синергетичному ефекті від поєднання ефективного використання потенціалу міста, створення нових можливостей для бізнесу, досягнення високих стандартів якості життя та екологічної безпеки, що реалізується в контексті концепції маркетингу шляхом визначення цілей стратегічного розвитку Лондона: місто, що відповідає викликам сучасності; конкурентоспроможне та успішне місто з розвинутою економікою; місто, яке створює можливості для жителів реалізувати власний потенціал; місто, яке піклується про свою архітектурну спадщину; місто з ефективною та розгалуженою транспортною системою [20]. Таким чином, використання маркетингових технологій муніципальною владою Лондона створює підвалини для подальшого економічного розвитку міста, формування позитивного ставлення жителів до території на якій вони проживають та розвитку культурної спадщини міста.

У межах нашого дослідження, вважаємо за необхідне порівняти досвід із зарубіжним досвідом використання інструментів маркетингу дослідити й вітчизняний. Незважаючи на те, що в Україні концепція маркетингу поки що не знайшла настільки широкого практичного застосування як закордоном, варто зазначити, що на сьогодні ми вже маємо значний позитивний досвід використання органами місцевого самоврядування інструментів маркетингу.

Яскравим вітчизняним прикладом, на який ми б хотіли звернути увагу, є Вінницька міська рада, яка у своїй діяльності активно використовує маркетингові інструменти, одним із яких є розробка маркетингових стратегій розвитку міста. Доречно зауважити, що характер маркетингової діяльності, її напрями та інструменти в місті визначаються саме на основі й у відповідності до затвердженої маркетингової стратегії, що, на нашу думку, є зразковим прикладом ефективного планування маркетингової діяльності. Так у 2018 році з

метою створення ефективних регіональних зав'язків, використання різноманітних засобів піару міста як інвестиційно-привабливої території, застосування брендингу регіону було розроблено Маркетингову стратегію міста Вінниці-2020 [27]. Незважаючи на пандемію COVID-19 і карантинні обмеження, завдяки впровадженню зазначеної Стратегії протягом трьох років у Вінниці вдалося значно посилити конкурентні переваги території й покращити інвестиційний й туристичний імідж міста. Саме тому у вересні 2021 року було сформовано робочу групу по розробці нової маркетингової стратегії. Важливо також зауважити, що у Вінниці, одними із перших в Україні, було створено профільний департамент маркетингу міста та туризму, завдяки чому було побудовано нові індустріальні парки, підвищено позиції міста в різноманітних вітчизняних та світових рейтингах, збільшено кількості туристів на 30 % [28].

Також слід звернути увагу на досвід маркетингових досліджень туристичної галузі та туристичної привабливості міста Луцьк, які проводилися у 2017 та 2019 роках відповідно. У межах досліджень було опитано 400 респондентів віком від 18 років. Цільовою аудиторією опитування були туристи. На основі отриманих даних була проведена оцінка кількості відвідувачів міста, а також розраховано економічний ефект від туристичної індустрії на економіку міста Луцьк. Більш того, дослідження дозволило визначити ключові проблеми, з якими на думку туристів зіштовхнулося місто Луцьк, а саме: незадовільний стан доріг, нерозвинена інфраструктура, бруд, відсутність урн для сміття по вулицях міста, велика кількість безпритульних тварин [29].

Слушним є приклад використання маркетингових технологій у розробці бренду міста Харкова. На сьогодні існує декілька підходів до позиціонування Харкова, а саме: «KHARKIV – S.M.A.R.T. CITY», «KHARKIV – SPORT CITY» та «KHARKIV INTERNATIONAL CITY» [30, с. 182]. Девіз бренду «KHARKIV – S.M.A.R.T. CITY» у 2011 році розробила компанія J.I.Z., при цьому кожен літер у аббревіатурі SMART можна розшифрувати: соціальний, сучасний, місто мистецтва, місто досліджень та туристичне місто. Зазначений слоган широко

використовують під час проведення різноманітних заходів [31, с. 245]. Ключова ідея бренду «KHARKIV – SPORT CITY» полягає у підвищенні спортивного духу міста [32]. Бренд «KHARKIV INTERNATIONAL CITY» передбачає посилення взаєморозуміння між представниками різних культур, толерантності та гуманізму на рівні міста.

У контексті вищезазначеного слід зауважити, що на сьогодні в Україні значно збільшується кількість міст, які активно використовують маркетингові інструменти задля досягнення пріоритетних цілей розвитку території (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Кращі практики маркетингу українських міст

№	Місто	Приклади використання маркетингових інструментів
1.	Мелітополь	розроблено Маркетингову стратегію; запущено систему «Відкрите місто»; розроблено Програму «Сприяння просуванню продукції міста Мелітополь на зовнішні ринки»; розроблено дизайн бренду міста; виготовлено брендбук; створено інвестиційний портал; оновлено білборди на в'їзді до міста
2.	Яремче	розроблено Маркетингову стратегію; проведено ребрединг території; просування території здійснюється шляхом участі у туристичних виставках та ярмарках; усі події, що пов'язані із туристичною галуззю в Яремче висвітлюються на офіційній сторінці відділу туризму та зовнішніх зв'язків у Facebook
3.	Коломия	розроблено Маркетингову стратегію; створено платформи «Відкрите місто» та Громадський бюджет; упроваджено систему електронних петицій; підвищено якість надання адміністративних послуг; розроблено програму розвитку малого та середнього бізнесу; розробка проєкту «Коло традицій і майбутнього», що передбачає створення відпочинкової зони для проведення майстер-класів, фестивалів, відновлення паротягу на центральні площі міста
4.	Енергодар	розроблено Маркетингову стратегію; створено Інвестиційний паспорт міста; затверджено бренд міста, візуальні елементи бренда використовуються під час проведення офіційних заходів, на сувенірній продукції, тощо; створення мобільного додатку «Місто у твоїй кишені»
5.	Івано-Франківськ	розроблено Маркетингову стратегію та Програму з підвищення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва; затверджено бренд міста та систему його візуальної ідентифікації; створення нових велосипедних маршрутів; проведення творчих дискусійних зустрічей з стейкхолдерами; створення промоційних відеороликів
6.	Кривий ріг	розроблено Маркетингову стратегію; реалізація Програми розвитку промислового туризму, інформаційні тури для представників ЗМІ та туристичних агентств; участь у міжнародних виставках; проведення фестивалю Industrial Fest; розробка веб-сайту «Путівник інвестора»

Примітка. Складено автором на основі джерела [17].

На основі викладеного матеріалу, вважаємо за необхідне звернути увагу на те, що маркетингові заходи здійснюються органами місцевого самоврядування не хаотично, а послідовно й у відповідності до розробленої й затвердженої маркетингової стратегії.

Отже, резюмуючи вищевикладене слід зазначити, що на сьогодні концепція маркетингу відіграє важливу роль не лише в комерційних підприємствах, а й в органах публічної влади, від вдалої маркетингової політики яких залежить розвиток інфраструктури, залучення інвесторів, забезпечення конкурентоспроможності території. Світовий та вітчизняний досвід маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування підтверджує важливість використання інструментів маркетингу задля забезпечення благополуччя населення території й постійного розвитку відповідного населеного пункту.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СПРЯМОВАНOSTІ У ДІЯЛЬНОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика передумов розвитку міста Хмельницького

Задля того, щоб проаналізувати ефективність використання інструментів маркетингу органом місцевого самоврядування на прикладі Хмельницької міської ради необхідно, перш за все, дослідити показники соціально-економічного розвитку міста Хмельницького.

Насамперед слід зазначити, що одним із важливих показників соціально-економічного розвитку міста є фінансові обсяги наповнення місцевого бюджету. У цьому контексті доречно зауважити, що завдяки реформі децентралізації та ефективній роботі органу місцевого самоврядування бюджет міста Хмельницького значно збільшився (рис 2.1).

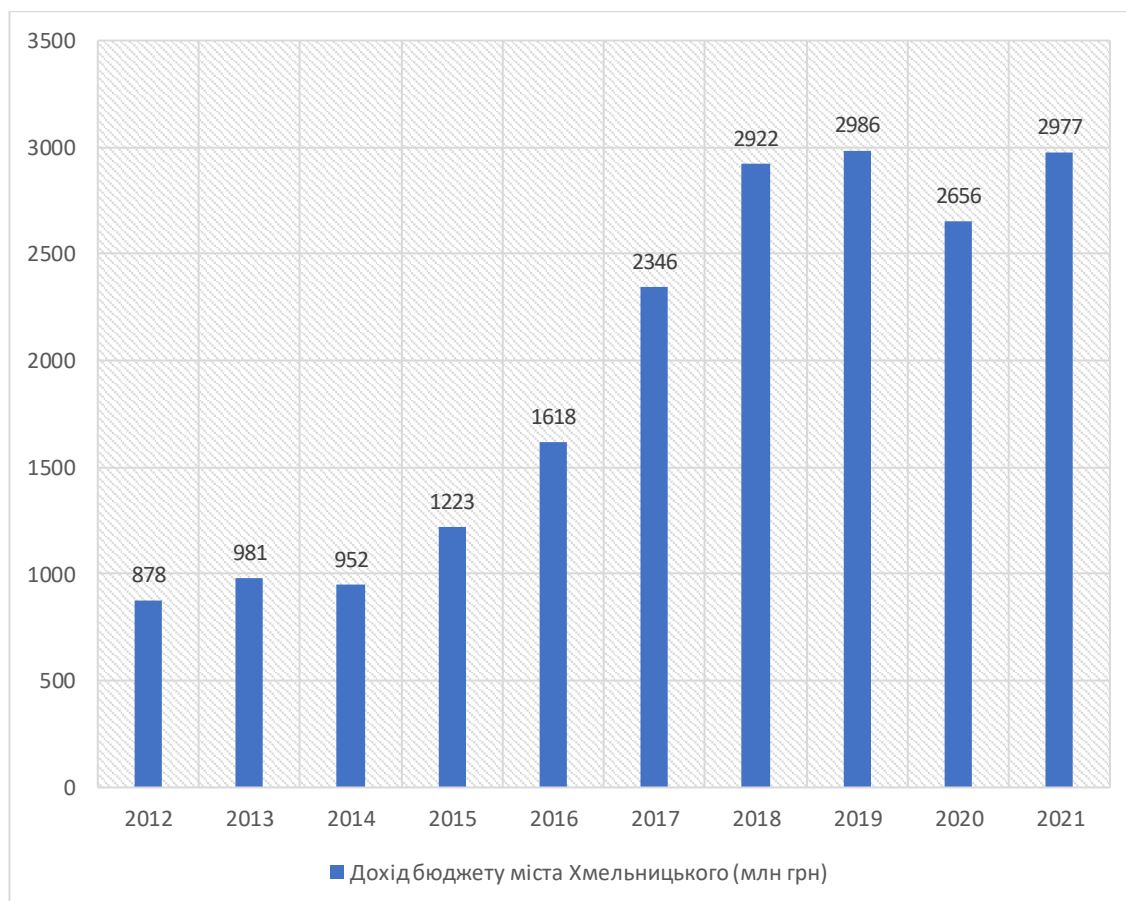


Рис. 2.1 – Динаміка бюджету міста Хмельницького за 2012-2020 роки
Примітка. Складено автором на основі джерела [33].

Наявність достатніх ресурсів у місцевому бюджеті свідчить про те, що територіальна громада має можливість надавати більш якісні та більш різноманітні послуги своїм жителям, реалізовувати соціальні та інфраструктурні проєкти, створювати умови для розвитку підприємництва та залучення інвестицій та фінансувати інші заходи для всебічного покращення умов проживання жителів громади. Починаючи з 2015 року у місті Хмельницькому відремонтовано 429 вулиць; збудовано з нуля і відкрито нову транспортну магістраль; оновлено спортивну інфраструктуру, зокрема було відкрито 31 спортивний майданчик; придбано 32 нових тролейбуси та 6 відремонтовано; встановлено «розумні зупинки»; відремонтовано набережну Південного Бугу; влада міста будує нові садочки та школи; облаштовано парк імені Михайла Чекмана, де з'явилися нові пішохідні та велосипедні доріжки та облаштували інклюзивні дитячі майданчики [33]; було проведено низку туристичних заходів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Туристичні події міста Хмельницького

Рік	Туристичні заходи
2017	фестиваль-конкурс народної хореографії імені В. Глушенкова; рок-фестиваль «Rock&Buh»; фестиваль меду «Медовий спас»; фестиваль писанок «Великодній дивосвіт»; міжнародний фестиваль моно-вистав «Відлуння»; літературний фестиваль «Слово єднає!»; регіональний фестиваль-конкурс української патріотичної пісні та музики «Червона калина»; новорічний фестиваль «Тисячі вогнів Коляди»
2018	фестиваль «Поділля джаз фест»; фестиваль рок-музики «Rock&Buh»; фестиваль моно вистав «Відлуння»; міський фестиваль «Проскуріврок»; фестиваль меду «Медовий спас»; фестиваль «Respublika»; фестиваль «TRANSLATORIUM»; міський фестиваль-конкурс з соціальних танців «Нестримний потік»
2019	етнофестиваль «Дар десь пребагатий!»; фестиваль патріотичної пісні «Ми – українці!»; Міжнародний фестиваль камерної музики «Хмельницькийкамерфест»; фестиваль писанок «Великодній дивосвіт»; оркестрові шоу-програми «Majorparad», «ROCK&BUH»; фестиваль моновистав «Відлуння»; фестиваль «RESPUBLIKA»; літературний фестиваль «Слово єднає!»; фестиваль «TRANSLATORIUM»
2020	фестиваль «Хмельницькийкамерфест»; фестиваль «TRANSLATORIUM»
2021	Fashion-фестиваль «МоДні»; фестиваль традиційного українського народного танцю «Проскурівські клейноди»; етнофестиваль «Дар»; рок-фестиваль «Rock&Buh»; джазовий фестиваль «Джаз Фест Поділля»; Всеукраїнський фестиваль аматорських театрів «Акт другий. Урбаністичний»

Примітка. Складено автором на основі джерел [34, 35, 36, 37, 38].

Як видно з таблиці 2.1, у місті Хмельницькому щорічно проводиться ціла низка туристично-розважальних заходів, значна частина яких стала уже традиційними.

У контексті вищевикладеного слід підсумувати, що зі збільшенням обсягів наповнення місцевого бюджету, влада загалом отримала можливості для втілення вжиття різноманітних проєктів з метою поліпшення благополуччя жителів територіальної громади міста [31].

Доречно зауважити, що питома вага у структурі доходів загального фонду бюджету Хмельницької міської територіальної громади належить податку на доходи фізичних осіб (рис. 2.2).

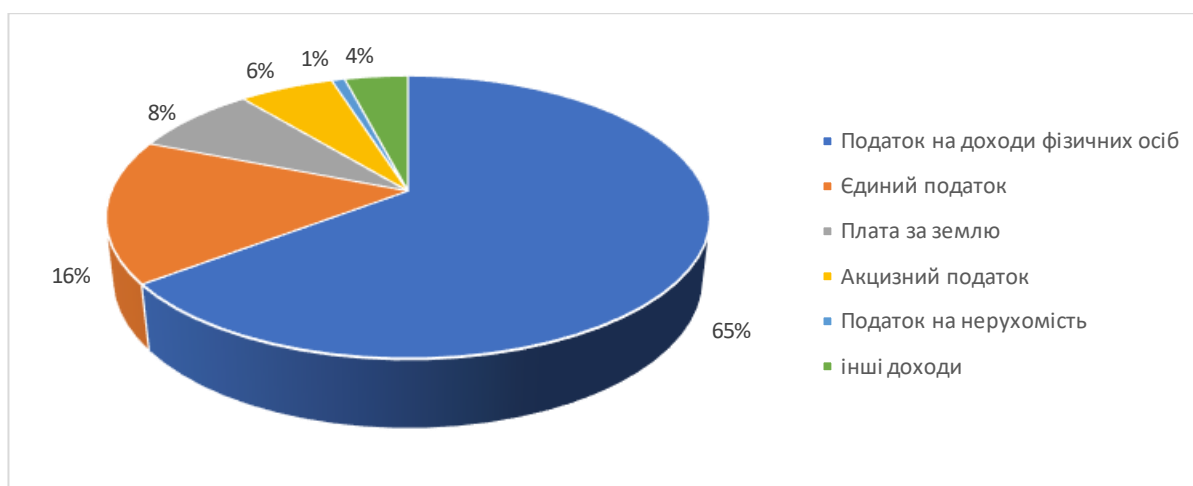


Рис. 2.2 – Структура власних доходів Хмельницької міської територіальної громади у 2021 році
Примітка. Джерело [39].

Аналіз рисунку 2.2 свідчить, що податок на доходи фізичних осіб є основним джерелом наповнення бюджету міста Хмельницької. Таким чином, наповненість бюджету прямо пропорційно залежить від обсягів доходів фізичних осіб. Тому створення сприятливого бізнес-середовища в Хмельницькому є запорукою збільшення отриманих від податків коштів.

Слід зазначити, що у місті Хмельницькому спостерігається значний приріст надходжень до бюджету міста від діяльності малого та середнього підприємництва (рис. 2.3).

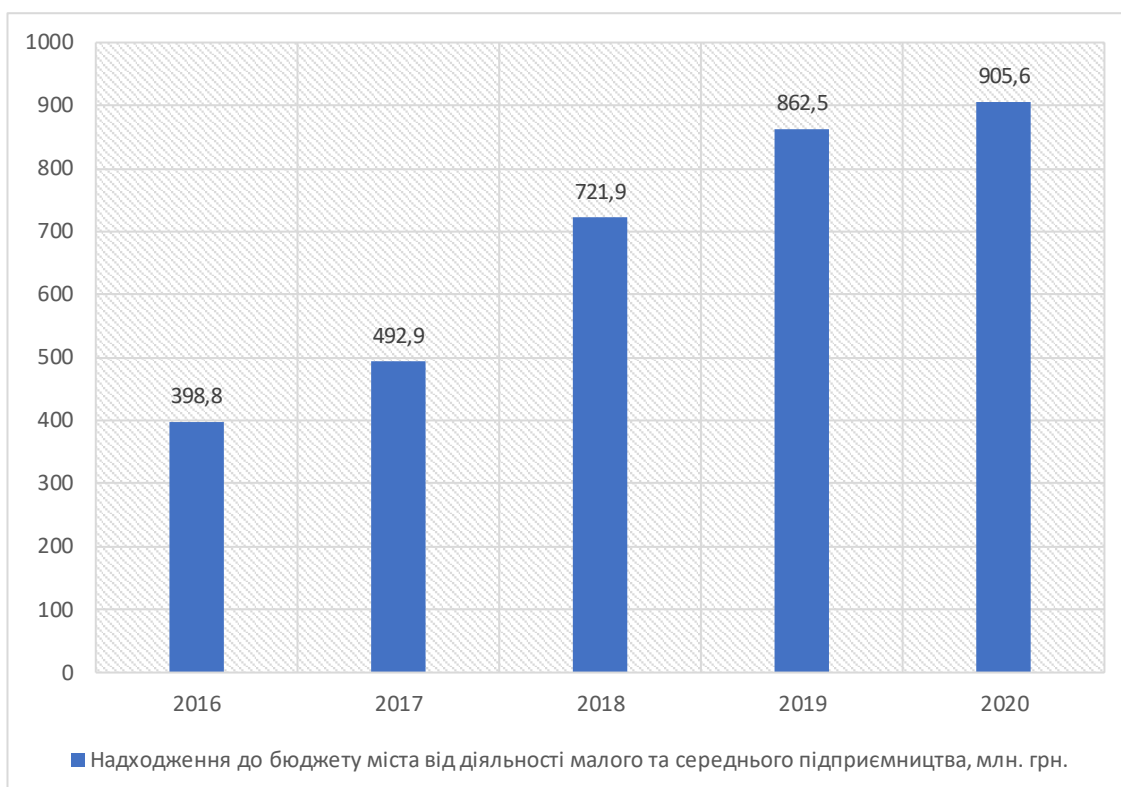


Рис. 2.3 – Надходження до бюджету міста від діяльності малого та середнього підприємництва, млн. грн.

Примітка: складено автором на основі джерела [43, 35, 36, 37, 38].

Як видно з рисунка 2.3, у Хмельницькому наявний стан розвитку малого та середнього підприємництва, що свідчить про активну та виважену підтримку місцевої влади у відповідній сфері та формування сприятливого бізнес-середовища.

Враховуючи викладене, зауважимо, що розвиток підприємницької активності є важливою запорукою економічного зростання міста. Адже розбудова малого та середнього бізнесу є гарантією формування високого рівня зайнятості населення, підвищення соціально-економічного розвитку суспільства та забезпечення конкурентоспроможності міста.

До того ж, у Хмельницькому, незважаючи на пандемію COVID-19 та карантинні обмеження, у 2021 році значно збільшилася кількість суб'єктів господарювання у порівнянні до 2020 року, що свідчить про сприятливий бізнес-клімат у місті (рис. 2.4).

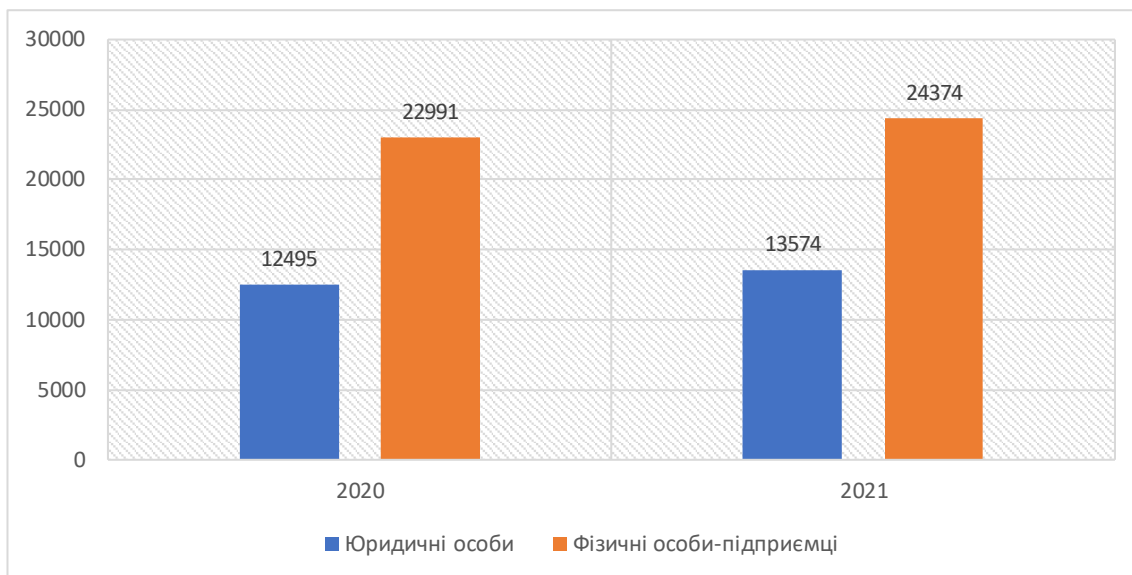


Рис. 2.4 – Динаміка кількості суб'єктів підприємницької діяльності у місті Хмельницькому за 2020-2021 роки

Примітка: складено автором на основі джерела [37, 38].

Як бачимо з рисунка 2.4, динаміка кількості суб'єктів підприємницької діяльності у місті Хмельницькому змінюється у напрямку зростання, що свідчить, про створення нових підприємств і, як наслідок, додаткових робочих місць, що є важливою запорукою подолання безробіття й покращення рівня життя населення.

Активний розвиток підприємницької діяльності, розширення кількості об'єктів торгівлі призвели до збільшення обсягів товарообороту підприємств роздрібною торгівлі (рис. 2.5).

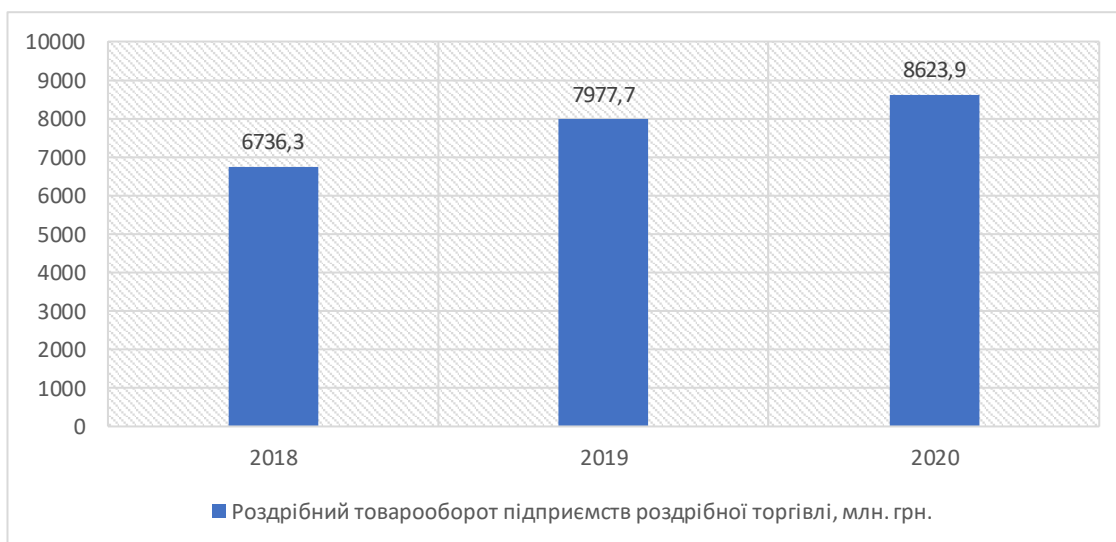


Рис. 2.5 – Товарооборот підприємств роздрібною торгівлі

Примітка. Складено автором на основі джерела [35, 36, 37].

Як видно з рисунка 2.5, у Хмельницькому прослідковується збільшення обсягів товарообороту підприємств роздрібної торгівлі, що свідчить про підвищення ефективності їх діяльності.

Слід зазначити, що вагому роль у розвитку економіки територіальної громади міста Хмельницького займає ціла низка підприємств (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Галузева класифікація підприємств міста Хмельницького

№	Галузь	Підприємства	Продукція
1.	промисловість	ДП «Новатор», ТОВ «Карат», ТОВ «Нейл», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ТОВ «Бембі», ТОВ «ПОЛЛАРДІ ФЕШН ГРУП», ТОВ «Веснянка», ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів», ТОВ «Будматеріал», ПАТ «Хмельницький обласний пивзавод» та інші	спецтехніка радіолокаційного та авіаційного призначення, металопластикові конструкції, цвяхи, цегла, поліграфічна продукція тощо
2.	агропромисловий комплекс	СТОВ «Хорост Поділля», ТОВ «Енселко агро», ПП «Аграрна компанія 2004», ТОВ «Обрій», ФГ «ВІРА ПЛЮС» тощо.	виращування озимої пшениці, ярого ячменю, кукурудзи та цукрових буряків, сої, ріпаку тощо
3.	тваринництво	ФГ «Маїсс», ТОВ «Нові Аграрні Технології», СТОВ «Хорост Поділля»	свинарство, птахівництво, молочне скотарство

Примітка. Складено автором на основі джерела [39].

Промисловими підприємствами міста за період січень-серпень 2021 року реалізовано продукції на суму 11996,6 млн грн, що у порівнянні до аналогічного періоду 2020 року більше на 42 % [39].

На сьогодні в Хмельницькому спостерігається значний розвиток промислового комплексу: створюються нові підприємства, удосконалюють свою діяльність вже існуючі виробництва. Наприклад, у 2018 році компанія SE Bordnetze-Ukraine (SEBN UA) запустила своє виробництво по виготовленню автомобільної електропроводки для відомих світових брендів [40]. До того ж, ТОВ «Дювельсдорф Україна» у 2021 році відкрило новий виробничий цех, ТОВ «Проскурів-Агро» ввели у експлуатацію вакуумну пакувальну машину [39].

У 2019 році на території міста компанія «Нова пошта» побудувала інноваційний термінал, який є ключовим об'єктом інфраструктури зазначеної

організації в Західній Україні [41]. Також розподільчий центр у Хмельницькому будує компанія «АТБ». Зазначені факти підтверджують значний логістичний потенціал міста за рахунок вигідного географічного розташування.

Доречно зауважити, що на сьогодні у Хмельницькому з метою розвитку промислового виробництва, створення нових робочих місць, підвищення інноваційної складової діяльності підприємств, реалізації потенціалу існуючих та створення нових виробництв, залучення інвестицій створюється індустріальний парк.

У цьому контексті слід також зазначити, що авторитетний журнал «Forbes» включив Хмельницький у рейтинг найкращих міст для ведення бізнесу з інтегральним показником 600 балів [42].

Активний розвиток підприємництва є запорукою створення гідних умов праці й подолання безробіття. При цьому під поняттям «гідна праця» слід розглядати, насамперед, належну оплату й умови праці, які створюють можливість для задоволення потреб не лише працівника, а й членів його сім'ї [41, с. 21]. Як приклад наведемо середньомісячну заробітну плату одного штатного працівника у Хмельницькому за 2016-2020 роки (рис. 2.6).



Рис. 2.6 – Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника
Примітка: складено автором на основі джерела [34, 35, 36, 37, 38].

За даними рисунка 2.6, у 2020 році порівняно з 2016 роком розмір середньої заробітної плати в Хмельницькому збільшився на 5298 гривні, тобто в 2,3 разів. Проте, слід також враховувати, що ріст заробітної плати пов'язаний із зростанням цін на товари і послуги, інфляцією, курсом валюти, саме тому збільшення заробітної плати не завжди означає покращення рівня життя населення [43].

У цьому контексті зазначимо, що Індекс споживчих цін у 2021 році у Хмельницькому становив 108,9 % [44], тобто ціни на товари і послуги, що купує населення виросли на 8,9 %.

Важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності міста є інвестиційна привабливість, що безпосередньо впливає на залучення інвестицій. Варто зазначити, що динаміка обсягу прямих іноземних інвестицій у Хмельницькому свідчить про високий інвестиційний імідж міста (рис. 2.7).



Рис. 2.7 – Обсяг прямих іноземних інвестицій

Примітка: складено автором на основі джерела [34, 35, 36, 37].

Аналіз рисунка 2.7 підтверджує тенденцію збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій у місті Хмельницькому, що є важливою запорукою економічного розвитку території та формування позитивного інвестиційного іміджу.

У контексті викладеного слід зауважити, що національне рейтингове агентство IBI-Rating визначило кредитний рейтинг міста Хмельницький на рівні

uaA з прогнозом «у розвитку» та рейтингу інвестиційної привабливості на рівні invA+, що підтверджує високу інвестиційну привабливість Хмельницького. Доречно зауважити, що розробники зазначеного рейтингу вказують на високий рівень прозорості у діяльності міської влади та високоякісну побудову комунікації з потенційними інвесторами [45].

Враховуючи вищевикладене, на нашу думку, необхідно зарезюмувати, що Хмельницький – місто-підприємець, яке стрімко розвивається, про що свідчать статистичні показники. Рушієм розвитку є саме малі та середні підприємства, які працюють в різних галузях економіки.

2.2. Оцінка результативності використання маркетингових технологій у практиці діяльності Хмельницької міської ради

Як влучно зауважує І. Буднікевич, на сьогодні ключова роль у конкуруванні територій та забезпеченні сталого розвитку громади зміщується від наявних природних ресурсів і технологічних чинників до вдалого використання органами місцевого самоврядування інструментів та технологій маркетингу [46, с. 17]. Саме тому, вважаємо за необхідне проаналізувати результативність використання Хмельницькою міською радою технологій маркетингу.

Вдалим прикладом, на нашу думку, є використання Хмельницькою міською радою брендингу. Під брендингом в контексті нашого дослідження слід розглядати процес створення образу населеного пункту як всередині громади, так і зовні. У внутрішньому середовищі брендинг формує ставлення жителів до своєї громади, а у зовнішньому сприяє залученню інвесторів, туристів, потенційних партнерів та нових жителів [47].

Відповідно у 2018 році Хмельницькою міською радою було оголошено конкурс на розробку бренду міста, за результатами якого було відібрано три переможці. Після цього найкращі варіанти були виставлені на голосування, за результатами якого перемогу здобула робота Павла Іванова та Олексія Лисюка «Щодня новий». Ключова ідея бренду полягає в полівекторності, тобто перетині

безлічі можливостей, шляхів і напрямів, які Хмельницький відкриває для кожного [48]. Особливістю бренду є його адаптивність, тобто можливість застосування у всіх сферах життя міста. Доречно зауважити, що бренд міста складається з логотипу, елементів візуальної ідентифікації та стратегію комунікації. До того ж, було затверджено брендбук міста та гасло: «Щодня можливості», яке складається з константи – «щодня» та змінної частини, яка в залежності від конкретного напрямку може змінюватися, наприклад, «Щодня туристичний».

У цьому контексті доречно також згадати про Хмельницький туристично-інформаційний центр, який був створений за рахунок коштів Європейського Союзу. Головними завданнями створення згаданого об'єкта є: налагодження тісної співпраці з музеями, театрами, закладами громадського харчування міста, розробка туристичних маршрутів, забезпечення належного рівня туристичного інформування про історико-культурну спадщину міста, розвиток туристичної галузі, забезпечення промоції міста в Україні та закордоном [49]. Для реалізації визначених цілей було також розроблено сайт та виготовлено брендвану сувенірну продукцію міста [50]. Враховуючи викладене, можемо вважати створення Хмельницького туристично-інформаційного центру яскравим прикладом брендингу території.

Доречно зауважити, що у рамках брендингу міста, задля промоції Хмельницького на всеукраїнському та світовому рівнях, було створено два відеоролика: іміджевий, який представлено у Парламентській Асамблеї Ради Європи та рекламний про Хмельницький як володаря Призу Європи [38].

Варто згадати також і про розробку Інвестиційної мапи Хмельницького, де розміщена уся необхідна інформація для потенційних інвесторів та запуск порталу «My city», який працює на основі відкритих даних і передбачає вільний доступ до інформаційних ресурсів та електронних сервісів для жителів міста й представників бізнесу.

Аналіз діяльності Хмельницької міської ради показав, що поряд з вищевикладеними прикладами маркетингової діяльності, важливу роль у процесі

досягнення пріоритетних цілей місцевого розвитку також відіграє ціла низка інструментів маркетингу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Маркетинговий інструментарій у діяльності Хмельницької міської ради

№	Вид маркетингу	Інструменти маркетингу
1.	маркетинг привабливості	проведення форуму розвитку «Майбутнє Хмельницького», Форуму економічного розвитку Хмельницького «Ринок інновацій та можливостей», бізнес-форуму «VinLadyFest»; робочі візити делегації міста Хмельницького в Узбекистан, на EXPO 2020 в Дубаї (ОАЕ)
2.	маркетинг населення	проведення щотижневого моніторингу погашення заборгованості із виплати заробітної плати підприємствами міста; робота направлена на боротьбу з «тіньовою» зайнятістю та «тіньовою» заробітною платою шляхом проведення інформаційно-профілактичних бесід та розповсюдження пам'яток для роботодавців та працівників; реалізація проєкту «Школа молодого підприємця», який має на меті формування у молоді необхідних знань для започаткування власної справи; розробка програми стажування у Хмельницькій міській раді, яка надає можливість молоді отримати досвід роботи в органі місцевого самоврядування та створити умови для подальшого професійного зростання.
3.	маркетинг інфраструктури	створення індустріального парку «Хмельницький»; розробка проєкту відновлення та модернізації інфраструктури твердих побутових відходів у місті; відкриття «Гуфі-центру»
4.	маркетинг іміджу	просування бренду міста Хмельницького; розробка проєкту «Купуй Хмельницьке», який має на меті позиціонування та просування продукції місцевих виробників шляхом підвищення їхньої конкурентоспроможності та впізнаваності; розробка веб-порталу для популяризації місцевих виробників та створення мобільної версії сайту; маркування у торговельних мережах міста продукції місцевих товаровиробників особливими брендowanими цінниками з метою привернення увагу споживачів до цієї продукції; підтримує місцевих виробників на всеукраїнських, міжнародних фестивалях та виставках відшкодовуючи підприємцям 50 % вартості виставочних площ з міського бюджету; реалізація проєкту «Битва Стартапів», головною метою якого є підтримка та розвиток місцевого бізнесу

Примітка. Складено автором на основі джерел [38, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59].

Також слід зазначити, що Хмельницький у 2021 році у конкурентній боротьбі з німецькими містами Бамберг і Мюнстер та польським містом Кельце виборов премію від парламентської асамблеї Ради Європи Europe Prize 2021. Це високе досягнення у сфері просування європейських цінностей та ідеалів. Міська влада продемонструвала прагнення до налагодження співробітництва з усе більшою кількістю міст [60]. Доречно зауважити, що на сьогодні Хмельницький вже має 15 міст-побратимів, зокрема: Модесто (США), Сілістра (Болгарія),

Белць (Молдова), Бор (Сербія), Чеханов (Польща), Крамфорс (Швеція), Шицзячжуан (Китай), Акваскальєнтес (Мексика), Шяуляй (Литва), Манісес (Іспанія), Даліят-Ель-Кармель (Ізраїль), Старослобильськ (Україна), Руставі (Грузія), Наманган (Республіка Узбекистан), Айдин Ефелер (Турецька республіка) [38].

У контексті вищевикладеного доречно зауважити, що налагодження стійких партнерських відносин з містами-побратимами є важливою складовою залучення інвестицій, обміну досвідом між представниками влади, бізнесу та реалізації спільних проєктів.

Для того, щоб об'єктивно оцінити ефективність діяльності Хмельницької міської ради в сфері соціально-економічного розвитку, на нашу думку, доцільно скористатися низкою індексів та показників, серед яких: індекс публічності місцевого самоврядування, індекс конкурентоспроможності міст, а також рейтинг прозорості.

Індекс публічності місцевого самоврядування є практичним інструментом, що дозволяє оцінити та порівняти між собою рівень прозорості, відкритості та підзвітності муніципальних інституцій у їхній взаємодії з мешканцями [60]. Головною метою розрахунку зазначеного Індексу є визначення ступеня публічності прийняття рішень і втілення в життя політики муніципалітету, і яким є внесок основних суб'єктів місцевого самоврядування – міського голови, виконавчих органів і депутатів – в цей процес.

Згідно з останнім вимірюванням Індекс публічності Хмельницької міської ради становить 70,7 %, що свідчить про високий рівень прозорості, відкритості та підзвітності перед територіальною громадою місцевої влади, а також забезпеченню зручного доступу громадян до адміністративних послуг, продовженню практики використання електронних сервісів, відсутності процедурних обмежень щодо доступу мешканців міста до засідань колегіальних органів міської ради та систематичному впровадженню політики відкритих даних [61].

Доречно розглянути рейтинг прозорості запропонований програмою Transparentcities [62], головною метою якого є зниження рівня корупції в органах місцевої влади через підвищення прозорості та підзвітності громаді. Рейтинг прозорості базується на інтегральній оцінці цілої низки сфер діяльності. Варто зазначити, що Хмельницька міська рада у своїй діяльності дотримується ключових принципів, які підлягали оцінюванню згідно зазначеного дослідження й, відповідно, має досить високу оцінку за згаданим рейтингом (68).

Індекс конкурентоспроможності міст України — аналітичний інструмент для оцінювання бізнес клімату в містах, зокрема, ефективності економічного врядування.

Індекс конкурентоспроможності міст України агрегований індекс, що складається з 10 субіндексів (компонентів) для оцінки різних аспектів конкурентоспроможності міст: започаткування бізнесу; доступ до публічного майна; прозорість та відкритість даних; вартість дотримання законодавства; податки та збори; неформальні платежі та корупція; безпека ведення бізнесу; лідерство міської влади; ресурси для розвитку; підтримка інновацій.

Для Індексу конкурентоспроможності міст України 2020/2021 опитано приблизно 5 тисяч суб'єктів підприємницької діяльності у 24 містах — Києві та обласних центрах. Також зібрані та опрацьовані статистичні дані, офіційні документи тощо [63]. Відповідно за результатами виконаного дослідження складено рейтинг міст за сприятливістю бізнес-клімату та ефективністю економічного врядування. Хмельницький отримав найвищі показники в декількох компонентах: «Ресурси для розвитку», «Прозорість та відкритість даних», «Доступ до публічного майна», «Лідерство міської влади» та посів в цьому рейтингу 1 місце з інтегральним показником 67,65 [64].

Вартує уваги «Рейтинг прозорості міст та регіонів України», головним завданням якого є підвищення прозорості та посилення громадського контролю за діяльністю місцевих рад. Завдяки найвищим показникам у категоріях «інформаційна політика», «розпорядження майном територіальної громади», «землекористування та будівельна політика», «державні закупівлі»,

«адміністративні, комунальні та соціальні послуги», «професійна етика та конфлікт інтересів», «кадрова політика» Хмельницький посів друге місце у згаданому вище рейтингу [65].

Також, на нашу думку, слід розглянути «Рейтинг комфортності міст України 2021» розроблений журналом «Фокус», де Хмельницький зайняв 3 місце. У контексті нашого дослідження слід звернути увагу на методологію розробки вищезазначеного рейтингу, особливістю якої є врахування різноманітних критеріїв, серед яких оцінювання жителями свого міста. Відповідно хмельничани доволі низько оцінили якість транспортної інфраструктури, водопостачання та роботу правоохоронних органів [66].

Зауважимо також про результати сьомого всеукраїнського муніципального опитування, яке було проведене Соціологічною групою «Рейтинг». Дослідження включало оцінку місцевими жителями двадцяти двох місцевих послуг. Хмельницький посів п'яте місце з інтегральною оцінкою 3,3 [67].

Задля того, щоб визначити результативність використання маркетингових технологій Хмельницькою міською радою, на нашу думку, доцільно дослідити вищевикладені показники у динаміці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ефективності роботи Хмельницької міської ради

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
індекс публічності місцевого самоврядування	53	48	60	64	71	-	-	-
індекс конкурентоспроможності міст	-	-	-	-	-	72,96	72,96	67,65
рейтинг прозорості	-	-	-	41,2	56,2	64,7	68	-

Примітка. Складено автором на основі джерел [60, 61, 62, 63].

Як видно з таблиці 2.4, на протязі останніх років покращився рівень прозорості та підзвітності місцевої влади перед територіальної громадою, проте конкурентоспроможність міста знизилася, що свідчить про неефективність використання маркетингових технологій.

Насамперед, слід звернути увагу на те, що у структурі Хмельницької міської ради відсутні профільні структурні підрозділи, які б спеціалізувалися на

виконанні функцій маркетингу в місцевому самоврядуванні [68]. Вказаний факт, зважаючи на вітчизняний та закордонний досвід використання інструментів маркетингу органами місцевого самоврядування, викладений у попередньому розділі, є стримуючим чинником повноцінної імплементації концепції маркетингу у практику діяльність муніципального органу влади.

Також слід зазначити, що не існує затвердженої маркетингової стратегії розвитку територіальної громади міста Хмельницького, що свідчить про відсутність чіткого плану використання інструментів маркетингу задля досягнення пріоритетних цілей розвитку міста. У цьому контексті слід звернути увагу на те, що стратегічне управління на сьогодні стає інструментом підвищення конкурентоспроможності територій, засобом згуртування різних груп стейкхолдерів навколо нових, чітко визначених цілей [69, с. 5]. Саме тому, відсутність стратегічного документа є слабкою стороною муніципального органу влади.

Отже, на основі вищевикладеного матеріалу, можемо зарезюмувати, що Хмельницький має значний потенціал соціально-економічного розвитку, рушієм якого є малий та середній бізнес. Місцева влада активно стимулює розвиток підприємництва, проте в умовах жорсткої конкуренції між територіями за ресурси, виникає необхідність у використанні нових, інноваційних методів управління, серед яких – маркетинг. Аналіз діяльності Хмельницької міської ради показав, що концепція маркетингу знайшла своє відображення у практиці функціонування зазначеного органу, проте існує низка проблем, які є стримуючим фактором підвищення результативності використання інструментів маркетингу задля досягнення пріоритетних цілей місцевого розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ТА ПОСИЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СПРЯМОВАНOSTІ У ДІЯЛЬНОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Адаптація провідного зарубіжного та вітчизняного досвіду маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування в місті Хмельницькому

Як було з'ясовано у попередніх розділах, використання маркетингових технологій органами місцевого самоврядування є важливою запорукою покращення якості життя населення, підвищення інвестиційної привабливості регіону та, як наслідок, посилення конкурентоспроможності території. Саме тому, на основі проведеного у Розділі 2 аналізу результативності використання маркетингових технологій Хмельницькою міською радою, ми вважаємо за необхідне визначити тенденцію забезпечення конкурентоспроможності міста Хмельницького шляхом побудови лінії тренду за допомогою інструментів табличного редактора Microsoft Excel на основі показників індексу конкурентоспроможності міста Хмельницького (рис. 3.1).

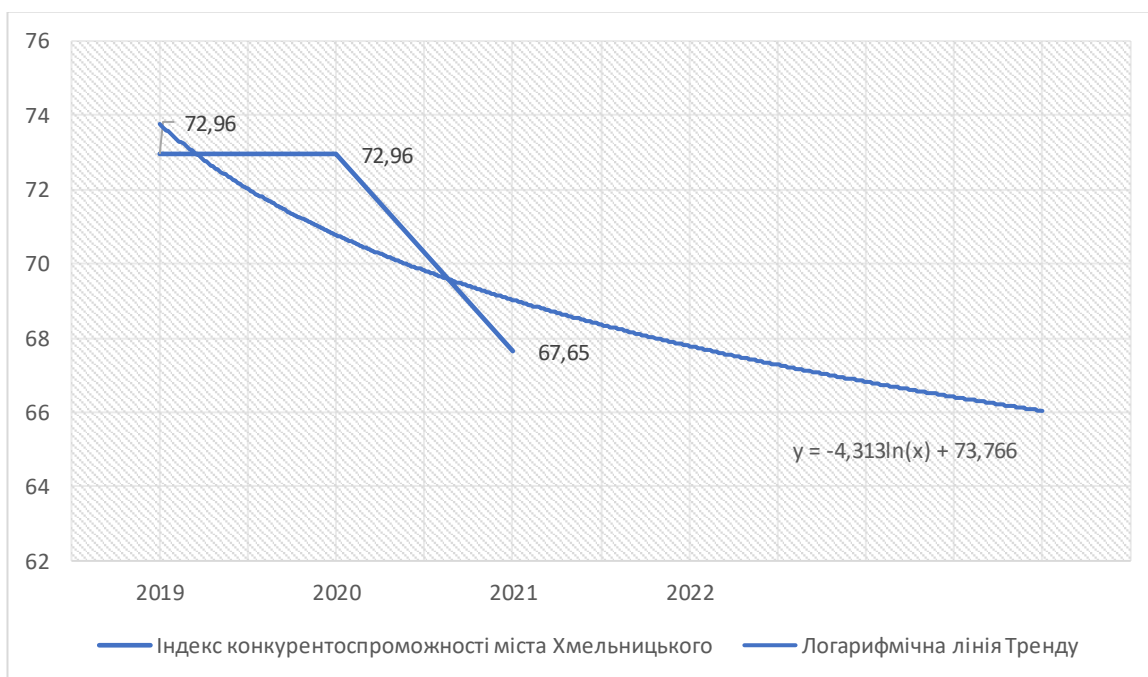


Рис. 3.1 – Тенденція конкурентоспроможності міста Хмельницького
Примітка. Складено автором на основі джерела [64].

Як видно з рисунка 3.1, для Хмельницького характерною є тенденція зменшення конкурентоспроможності, що свідчить про крайню необхідність визначення напрямів підвищення ефективності використання маркетингових технологій.

На основі аналізу ключових передумов соціально-економічного розвитку міста Хмельницького, провідного зарубіжного та вітчизняного досвіду маркетингової діяльності органів муніципальної влади ми можемо виокремити ключові напрями посилення маркетингової спрямованості у роботі Хмельницької міської ради.

Насамперед, ми глибоко переконані, що ефективність будь-якої діяльності тісно пов'язана з якісним підбором виконавців. Саме тому, враховуючи викладений у Розділі 1 досвід Вінницької міської ради, з метою покращення якості маркетингової діяльності необхідно сформувати професійну та висококваліфіковану команду. На нашу думку, у зазначеному випадку найкращими організаційними формами є:

- агентства місцевого розвитку;
- відділ маркетингу як окрема структурна одиниця;
- маркетингової служби як підрозділу виконавчого органу Хмельницької міської ради.

Враховуючи той факт, що створення нових організаційних структур потребує значних фінансових затрат, на нашу думку, найкращим із вищевикладених варіантів є створення маркетингової служби як підрозділу управління економіки Хмельницької міської ради. Слід зауважити, що регламентувати діяльність зазначеного структурного підрозділу слід шляхом прийняття відповідного положення в якому доречно чітко визначити функціональні обов'язки, права, повноваження, відповідальність та вимоги до працівників. Доречно, на нашу думку, також і виокремити ключові принципи діяльності сектору маркетингу у Хмельницькій міській раді, серед яких:

- професіоналізм – ефективне виконання маркетингових завдань, підбір висококваліфікованих кадрів;

— оптимальність – відсутність дублювання повноважень, чітке визначення завдань та функцій;

— гнучкість – своєчасне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах;

— ефективність – досягнення запланованих цілей з отриманням максимальних результатів при залученні мінімального обсягу матеріальних та фінансових ресурсів;

— результативність діяльності – високий ступінь досягнення поставлених завдань;

— комплексність – повнота, системність маркетингових досліджень;

— цілеспрямованість – спрямованість на вирішення маркетингових проблем, орієнтація на споживача публічних послуг;

— націленість на перспективу – орієнтація на стратегічне планування розвитку територіальної громади [70].

Маркетингова служба у структурі Хмельницької міської ради, на нашу думку, повинна працювати за такими основними напрямками:

— інформаційно-аналітична діяльність;

— робота із стейкхолдерами;

— формування позитивного іміджу міста.

Напрямок інформаційно-аналітична діяльність, на нашу думку, повинен включати цілу низку функціональних обов'язків, серед яких:

— інформаційно-консультативна діяльність по відношенню до місцевих органів влади, бізнес структур, жителів територіальної громади та інших споживачів публічних послуг;

— організація і проведення маркетингових досліджень;

— бенчмаркінг;

— аналіз та облік факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;

— визначення конкурентних переваг Хмельницького та перспектив їх використання;

- збір, обробка та зберігання маркетингової інформації;
- здійснення маркетингового планування розвитку міста;
- інформаційна підтримка розробки маркетингової стратегії Хмельницького;

У напрямі роботи із стейкхолдерами маркетингова служба буде виконувати наступні завдання:

- налагодження дієвого зворотного зв'язку з споживачами публічних послуг;
- аналіз реальних потреб стейкхолдерів;
- лобіювання інтересів цільових груп споживачів території;
- забезпечення єдиної маркетингової політики шляхом координації дій влади, бізнесу та громадськості;
- налагодження зв'язків з потенційними інвесторами;
- розробка нормативно-правових актів, методичних рекомендацій, що регламентують маркетингову діяльність на території міста;
- підготовка пропозицій щодо формування соціально-економічної політики Хмельницької міської ради;

Відповідно за напрямом роботи по формуванню позитивного іміджу Хмельницького маркетингова служба буде здійснювати цілу низку завдань, серед яких:

- аналіз відношення ключових стейкхолдерів до Хмельницького та визначення їх асоціативного сприйняття;
- розробка та формування бренду міста;
- організація та проведення вистав, ярмарків, фестивалів задля формування іміджу території;
- аналіз та визначення шляхів удосконалення туристичної інфраструктури;
- розробка брендкованої продукції міста;
- створення рекламних програм;

- обслуговування інтернет сторінок Хмельницької міської ради;
- співпраця з місцевими засобами масової інформації;
- систематичний контроль за реалізацією іміджевих заходів;
- PR-діяльність.

Адаптивним для Хмельницького є також досвід зарубіжних та вітчизняних органів місцевої влади у контексті розробки маркетингових стратегій. Адже, як свідчить практика, ефективні маркетингові заходи не бувають випадковими, а є частиною комплексної, ретельно спланованої стратегії [71, с. 11]. Саме тому, ми вбачаємо за необхідне, розробити маркетингову стратегію Хмельницької міської територіальної громади. Доречно зауважити, що до процесу розробки й впровадження стратегії необхідно залучити представників бізнесу, громади та влади.

На нашу думку, на основі теоретичного матеріалу викладеного у Розділі 1, доцільно описати процес розробки маркетингової стратегії Хмельницької міської територіальної громади (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Етапи розробки маркетингової стратегії Хмельницької міської територіальної громади

Номер етапу	Коротка характеристика етапу
1.	формування стратегічного бачення міста, місія та напрямів його розвитку, які слід визначити на основі конкурентних переваг території. Місію Хмельницького доречно сформулювати наступним чином: динамічне, європейське місто-підприємець, лідер розвитку та інновацій, місто, у якому хочеться жити. Враховуючи запропоновану нами місію, ми можемо сформулювати бачення Хмельницького: місто інвестицій та бізнесу, високих стандартів якості життя та екології, культурно розвинене та туристично-привабливе
2.	оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища міста Хмельницького. Загальна характеристика чинників дозволить визначити їх вплив на різні моделі розвитку міста
3.	ранжування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища Хмельницького шляхом використання методу SWOT-аналізу, що дозволить визначити можливості міста стосовно реалізації альтернативних моделей розвитку
4.	визначення на основі результатів SWOT-аналізу можливих сценаріїв подальшого розвитку міста та вибір найоптимальнішого. Визначення моделі муніципального маркетингу, в рамках якої буде реалізована обрана модель стратегічного розвитку
5.	розробка маркетингової політики як важливої складової втілення в життя стратегії розвитку міста, яка повинна також врахувати інтереси стейкхолдерів та чітко визначити й скоординувати комплекс маркетингових заходів

Продовження таблиці 3.1

6.	визначити набір інструментів маркетингу, які будуть використовуватися Хмельницькою міською радою задля вирішення проблем та задоволення потреб стейкхолдерів міста
7.	апробація маркетингової стратегії, оцінка та визначення її ефективності по відношенню до інтересів та потреб стейкхолдерів міста. На основі апробації здійснення коригуючого впливу задля якісної реалізації стратегії
8.	реалізація маркетингової стратегії

Примітка. Складено автором на основі джерел [17, с. 12; 18, с. 373; 72, с. 375].

Таким чином, розробка маркетингової стратегії, на нашу думку, дозволить підвищити конкурентоспроможність Хмельницького, сприятиме задоволенню актуальних потреб стейкхолдерів території та підвищенню рівня життя населення, а також прискорить процеси соціально-економічного розвитку громади.

Слушним, на нашу думку, для Хмельницького є також викладений у Розділі 1 досвід використання маркетингових досліджень стосовно виявлення потреб стейкхолдерів. Імплементація зазначеного інструменту дозволить підвищити конкурентоспроможність міста за рахунок отримання маркетингової інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, урахування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення кон'юнктури території, узгодження інтересів бізнесу, громади та влади задля досягнення спільних інтересів, прогнозування тенденцій розвитку міста та визначення проблем громади. Враховуючи викладене, вважаємо активне використання маркетингових досліджень одним із шляхів посилення маркетингової діяльності Хмельницької міської ради.

Слушним, на нашу думку, для Хмельницького є також досвід використання маркетингових інструментів цілою низкою вітчизняних та закордонних муніципалітетів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Напрями адаптації закордонного та вітчизняного досвіду маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування в місті Хмельницькому

№ з/п	Країна / місто	Зміст пропозиції	Результати реалізації в Хмельницькому
1.	Федеральна Земля Баварія (ФРН)	промоція міста на міжнародній арені	налагодження стійких відносин з іноземними партнерами, залучення інвесторів
2.	Берлін (ФРН)	проведення унікальних туристичних заходів	збільшення кількості туристів, отримання додаткових податкових надходжень від діяльності готелів, закладів громадського харчування та розважальної діяльності
3.	Бон (ФРН)	налагодження безпосередньої комунікації із зацікавленими сторонами	виявлення ключових потреб стейкхолдерів міста
4.	Оаха (США)	лобіювання інтересів стейкхолдерів	створення сприятливого середовища для ведення бізнесу
5.	Мелітополь (Україна)	розробка Програми «Сприяння просуванню продукції міста Хмельницького»	збільшення обсягів товарообороту місцевих підприємств, економічний розвиток міста
6.	Яремче	Участь у туристичних виставках та ярмарках	формування туристичного іміджу міста Хмельницького

Примітка. Складено автором.

Таким чином, на основі вищевикладеного можемо зарезюмувати, що ключовими напрямками посилення використання маркетингових інструментів у діяльності Хмельницької міської ради, на нашу думку, є насамперед розробка Маркетингової стратегії розвитку міста Хмельницького, створення маркетингової служби як підрозділу управління економіки Хмельницької міської ради та впровадження активного використання маркетингових досліджень. Крім цього, важливими напрямками є також промоція міста на міжнародній арені, проведення унікальних туристичних заходів, налагодження безпосередньої комунікації із зацікавленими сторонами, лобіювання інтересів стейкхолдерів, розробка Програми «Сприяння просуванню продукції міста Хмельницького» та участь у туристичних виставках та ярмарках.

3.2. Проєкт Концепції маркетингової стратегії міста Хмельницького

На сьогодні міста в умовах жорсткої конкуренції за ресурси перетворюються на повноцінні товари, що мають свої унікальні особливості, а маркетинг – на інструмент конкурентної боротьби. Як свідчить досвід закордонних та вітчизняних органів місцевого самоврядування викладений у попередніх розділах, ефективні маркетингові заходи реалізуються не хаотично, а у відповідності до детально спланованої й затвердженої маркетингової стратегії. Враховуючи зазначене, виникає потреба у розробці проєкту Концепції маркетингової стратегії міста Хмельницького. Такий проєкт, на наш погляд, має мати такий вигляд:

1. Вступ

На сьогодні муніципальний маркетинг є важливою складовою стратегічного планування розвитку міста, оскільки дозволяє посилити конкурентні переваги території та забезпечити сталий соціально-економічний розвиток громади.

Маркетингову стратегію міста Хмельницького розроблено відповідно до Стратегії розвитку міста Хмельницького до 2025 року, затвердженої рішенням п'ятнадцятої сесії Хмельницької міської ради сьомого скликання від 31 травня 2017 року.

Мета Маркетингової стратегії міста Хмельницького полягає у підвищенні інвестиційної привабливості території, створенні комфортних умов ведення бізнесу, вирішенні актуальних проблем та лобюванні інтересів стейкхолдерів міста, забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку громади, впровадженні інновацій та підвищенні якості життя населення.

Завданнями Маркетингової стратегії міста Хмельницького є:

- розвиток підприємництва та налагодження нових бізнес-зв'язків;
- залучення внутрішніх та зовнішніх інвесторів;
- створення позитивного іміджу міста Хмельницького;
- розбудова інфраструктури.

Результатом впровадження Маркетингової стратегії міста Хмельницького має стати сформований позитивний імідж міста, залучення нових ресурсів для розвитку громади, що значно посилить конкурентні переваги території.

Затверджена Хмельницькою міською радою Маркетингова стратегія створить підвалини для ефективного використання засобів промоції міста і, як наслідок сталого розвитку громади.

2. Коротка характеристика міста Хмельницького як об'єкта маркетингу

Хмельницький – відоме на всю Україну місто торгівлі, яке є одним із найбільших центрів економічного та культурного розвитку на Поділлі (табл. 3.1).

Таблиця 3.3 – Характеристика міста Хмельницького

№	Критерій	Значення
1.	Статус	місто обласного значення, адміністративний центр Хмельницької області та Хмельницького району
2.	Загальна площа	9305 га
3.	Кількість жителів	268,5 тис. осіб
4.	Кількість суб'єктів господарювання	37948 одиниць
5.	Кількість об'єктів торгівлі та закладів ресторанного господарства	2649 одиниць
6.	Середній розмір заробітної плати	12354 гривень
7.	Обсяг реалізованої промислової продукції	11996,6 млн. грн
8.	Обсяг прямих іноземних інвестицій	33,7 млн. дол. США
9.	Обсяг експорту товарів	79,4 млн. дол. США
10.	Обсяг імпорту товарів	186,6 млн. дол. США
11.	Бюджет міста	2977 млн. грн
12.	Загальна протяжність доріг місцевого значення	428 км

Примітка. Складено автором на основі джерел [38, 51].

3. Характеристика існуючого іміджу міста Хмельницького

Хмельницький має позитивний імідж, основними складовими якого є високий рівень прозорості місцевої влади, комфортні умови життя населення, широкий спектр муніципальних послуг. До того ж, важливу роль у формуванні позитивного іміджу відіграють заходи, що організовуються Хмельницькою міською радою, серед яких: фестивалі «Му fest», «Respublika», «Rock&Buh», «Jazz fest», «Підпілля кави», форум розвитку «Майбутнє Хмельницького», проєкти «Битва стартапів», «Купуй Хмельницьке» та багато інших. Слід також зазначити, що визначальна роль у формуванні позитивного іміджу належить міжнародним відзнакам, які отримав Хмельницький, зокрема: «Європейський диплом», «Прапор честі», «Дошка пошани» та найвища відзнака присуджена Парламентською Асамблеєю Ради Європи – «Приз Європи». Саме тому, на сьогодні Хмельницький позиціонується як прогресивне українське місто з європейськими цінностями.

Доцільно виокреми основні іміджеві ресурси міста:

- місто-підприємець, яке відоме на всю Україну та за її межами завдяки одному з найбільших оптово-роздрібних ринків країни;
- вигідне географічне розташування міста на перетині транспортних шляхів;
- високий рівень якості життя;
- відкритість та прозорість муніципальних органів влади;
- пропагування Європейських цінностей;
- значний науково-технічний потенціал;
- місто – культурний осередок Поділля;
- унікальна архітектурна спадщина (найбільша кількість пам'ятників Богдану Хмельницькому, скульптури Миколи Мазура, собор Різдва Пресвятої Богородиці та багато інших пам'яток);
- екологічне місто;
- значні спортивні досягнення хмельничан.

Слід зазначити, що у інформаційному просторі активно формується образ міста як для місцевих жителів, інвесторів, туристів, так і для іноземних партнерів. Сайт Хмельницької міської ради наповнений інформацією, яка дозволяє ідентифікувати місто, розроблений інвестиційний портал, який містить переклад контенту англійською мовою. В міжнародному інформаційному просторі Хмельницький згадується як володар «Призу Європи».

У рамках розробки Маркетингової стратегії міста Хмельницького було досліджено комунікаційну спроможність Хмельницької міської ради за допомогою методу SWOT-аналізу.



Рис. 3.2 - SWOT-аналіз комунікаційної спроможності Хмельницької міської ради

Примітка. Складено автором.

4. Місія та цілі розвитку Хмельницького

Місія Хмельницького включає його основну роль у суспільстві та ознаки бажаного іміджу, які вже сформовано та ті, які б громада хотіла отримати шляхом систематичного соціально-економічного розвитку.

Місія Хмельницького сформована наступним чином: динамічне, європейське місто-підприємець, лідер розвитку та інновацій, місто, у якому хочеться жити.

Відповідно до визначеної місії, Хмельницький розвиватиметься як:

- європейське місто, яке розбудовується з дотриманням демократичних принципів та пропагує європейські цінності;
- місто інновацій, яке впроваджує у життя передові практики публічного управління, забезпечує на основі інноваційного підходу розвиток усіх сфер життєдіяльності громади, створює нові проєкти у сфері місцевого розвитку;
- комфортне місто, яке забезпечує високі стандарти якості життя для жителів громади та комфортні умови для туристів та гостей міста.

Визначимо додаткові аспекти Місії Хмельницького:

- інвестиційно привабливе місто;
- місто з розвинутою туристичною інфраструктурою;
- студентське місто.

З Місією міста тісно пов'язане стратегічне бачення його розвитку, що визначене у Стратегії розвитку Хмельницького. Відповідно Хмельницький у 2025 році прагне стати:

- інвестиційно привабливим містом, з потужним економічним потенціалом та розвинутою інфраструктурою;
- комфортним та безпечним містом;
- екологічним містом;
- містом з прозорою та відкритою владою;
- молодіжним містом;
- студентським містом;

- висококультурним містом;
- патріотичним містом;
- полікультурним та толерантне місто.

Визначимо додаткові аспекти стратегічного бачення:

- логістичний центр;
- енергоефективне місто;
- аграрний центр Поділля.

Реалізація Місії міста та його стратегічного бачення містить цілу низку пріоритетів, серед яких:

- енергетична безпека;
- екологічність;
- створення нових робочих місць;
- стрімкий розвиток економіки;
- розвинена інфраструктура;
- налагодження комунікацій між владою, громадою та бізнесом;
- розвиток спортивної галузі.

5. Аспекти позиціонування міста Хмельницького

Основна мета комплексу маркетингових заходів щодо позиціонування міста Хмельницького полягає у створенні йому унікального іміджу, позиції на внутрішніх та зовнішніх ринках, що забезпечить високу конкурентоспроможність території. Під час розробки Маркетингової стратегії міста Хмельницького було визначено основні цільові групи (табл. 3.2).

Таблиця 3.4 – Цільові групи маркетингової діяльності Хмельницької міської ради

Цільова група	Характеристики	Завдання маркетингу
Жителі міста	особи, які проживають на території міста	Створити спільне бачення жителів міста Хмельницького щодо позиціонування території
Відвідувачі	туристи	покращити туристичну привабливість
Представники бізнесу	інвестори, підприємства	Підвищити інвестиційну привабливість, створити нові бізнес-зв'язки

Примітка. Складено автором.

6. Концепція бренду міста Хмельницького

На основі аналізу ключових передумов соціально-економічного розвитку Хмельницького, з урахуванням місії, стратегічного бачення розвитку міста, цілей брендингу розроблено Концепцію бренду міста Хмельницький.

Ключова ідея бренду полягає у тому, що Хмельницький – це місто нових можливостей, розвитку та оновлення.

Ключові атрибути бренду Хмельницького:

— образи та символи: елементами логотипу є стріли, що висвітлюють спрямованість на розвиток та еволюцію міста;

— гасло: «Щодня можливості».

До основних цінностей бренду міста Хмельницького належать:

— інноваційність;

— відкритість;

— прозорість;

— комфорт;

— лідерство.

Опис значення бренду для різних груп стейкхолдерів міста:

— для жителів міста: престиж ідентифікації як жителя Хмельницького;

— для туристів: підвищення впізнаваності міста;

— для інвесторів: покращення інвестиційної привабливості території.

7. Структура Маркетингової стратегії

Для створення іміджу Хмельницького через брендинг, пропонується впровадити Маркетингову стратегію, яка складається з двох етапів: позиціонування міста та промоція й просування бренду міста (табл. 3.3).

Таблиця 3.5 – Маркетингова стратегія міста Хмельницького

Напрямок А. Позиціонування міста			
Цільова група	Інвестори	Туристи	Жителі
Стратегічні цілі Сфери створення бренду	Стратегічна ціль А.1. Хмельницький – інвестиційно привабливе місто	Стратегічна ціль А.2. Хмельницький – туристично привабливе місто	Стратегічна ціль А.3. Хмельницький – комфортне місто
Інфраструктура	Ціль А.1.1. Розбудова бізнес-середовища та створення необхідної бізнес інфраструктури	Ціль А.2.1. Розвиток туристичної інфраструктури	Ціль А.3.1. Розвиток транспортної інфраструктури
Культура	Ціль А.1.2. Проведення бізнес-форумів, ділових заходів	Ціль А.2.2. Проведення фестивалів, ярмарків, концертів	Ціль А.3.2. Проведення культурних заходів для жителів міста
Нормативно-інституційне середовище	Ціль А.1.3. Створення сприятливого інвестиційного клімату	Ціль А.2.3. Формування системи туристичного маркетингу міста	Ціль А.3.3. Розвиток міської самосвідомості
Напрямок В. Промоція та просування бренду міста			
Стратегічна ціль В.1. Формування інформаційних продуктів для маркетингових комунікацій	Стратегічна ціль В.2. Інформування цільових груп і аудиторій	Стратегічна ціль В.3. Розвиток дизайну бренду міста	
Операційна ціль В.1.1. Розробка інформаційних продуктів	Операційна ціль В.2.1. Створення ефективних інформаційних каналів впливу на цільові аудиторії	Операційна ціль В.3.1. Створення промоційних продуктів	
Операційна ціль В.1.2. Формування ключових повідомлень для основних цільових груп	Операційна ціль В.2.2. Створення Плану маркетингових комунікацій для просування бренду	Операційна ціль В.3.2. Розробка дизайну матеріалів для різних цільових груп	

Примітка. Складено автором.

8. Впровадження та моніторинг реалізації маркетингової стратегії

Хмельницька міська рада забезпечує ухвалення Маркетингової стратегії міста, яка має бути узгоджена з щорічними програмами розвитку міста.

Яскравим прикладом ефективності реалізації Маркетингової стратегії міста Хмельницького слугуватиме зростання інтересу до території потенційних інвесторів, нових жителів, туристів, формування і просування позитивного

іміджу Хмельницького як міста-підприємця з сприятливим бізнес середовищем, комфортними умовами життя та високим рівнем екологічності.

З метою моніторингу реалізації Маркетингової стратегії показники ефективності збираються кожного року, на їх основі готується річний звіт, який включає інформацію про досягнуті результати за кожною ціллю, кожним заходом та пріоритетом.

Для контролю за реалізацією Маркетингової стратегії міста Хмельницького у структурі Хмельницької міської ради доречно створити відповідний дорадчий орган – Комітет з управління впровадження Маркетингової стратегії, який забезпечуватиме оцінку за наступними напрямками:

- оцінка виконання Стратегії;
- оцінка результативності Стратегії;
- оцінка ефективності Стратегії.

Оцінку успішності маркетингу бажано проводити на всіх його етапах. За світовим досвідом, оптимальний часовий термін для оцінки результатів проєкту – чотири роки після початку етапу розробки Стратегії маркетингу.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота спрямована на вирішення актуальної наукової проблеми, що стосується теоретичних та практичних аспектів формування концепції маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування. Проведене нами дослідження дозволило зробити ряд висновків та узагальнень.

1. Систематизовано наукові підходи щодо визначення дефініції «маркетинг». Встановлено, що на відміну від комерційного маркетингу, який визначає ключові особливості просування товару або послуги на ринку, курс розвитку організації, правила взаємодії з економічними стейкхолдерами та створює імідж підприємства, муніципальний маркетинг не обмежується виключно зростанням економічного потенціалу, а й враховує соціальні, культурні, екологічні запити жителів територіальної громади й забезпечує максимально можливий рівень комфортності проживання на відповідній території. Визначено основні групи місцевих стейкхолдерів, серед яких: відвідувачі, місцеве населення, бізнес, експортні ринки та виокремлено об'єкти маркетингу в місцевому самоврядуванні, зокрема, це публічні послуги, імідж органу місцевого самоврядування, комунальні підприємства та територія. Систематизовано алгоритм розробки маркетингової стратегії міста. Досліджено інструментарій формування стратегій маркетингу, що включає маркетинг привабливості, маркетинг населення, маркетинг інфраструктури та маркетинг іміджу. Доведено, що ключовим принципом використання інструментів маркетингу у діяльності органів місцевого самоврядування є орієнтація на соціальний ефект.

2. Обґрунтовано, що важливою передумовою імплементації маркетингової концепції в діяльність органів місцевого самоврядування є здібність та бажання зазначених структур вивчати світові напрацювання з використання маркетингових інструментів. Визначено ключові особливості використання маркетингових технологій муніципальними органами влади у США, Німеччини, Великобританії та систематизовано кращі практики маркетингу українських міст.

3. Визначено соціально-економічні передумови розвитку міста. Встановлено, що Хмельницький – місто-підприємець, яке стрімко розвивається, рушієм розвитку якого є саме малі та середні підприємства, які працюють в різних галузях економіки. Основною проблемою розвитку міста, яка виявлена у ході аналізу, виступає недостатньо ефективне використання ресурсного та інвестиційного потенціалу міста в умовах жорсткої конкуренції територій.

4. Проаналізовано результативність використання Хмельницькою міською радою технологій маркетингу та встановлено, що маркетингові інструменти знайшли своє відображення у практиці функціонування зазначеного органу, про що свідчать високі показники індексу публічності місцевого самоврядування, індексу конкурентоспроможності міст та рейтингу прозорості. Проте, також визначено ключові проблеми ефективного використання маркетингових технологій Хмельницькою міською радою, серед яких: відсутність профільного структурного маркетингового підрозділу та цілісного бачення, спрямованості маркетингової діяльності, у тому числі - затвердженої маркетингової стратегії розвитку міста.

5. Визначено, що для Хмельницького характерною є тенденція зменшення конкурентоспроможності, що свідчить про крайню необхідність визначення напрямів підвищення ефективності використання маркетингових технологій. Доведено, що ключовими напрямками посилення використання маркетингових інструментів у діяльності Хмельницької міської ради є насамперед розробка Маркетингової стратегії розвитку міста Хмельницького, створення маркетингової служби як підрозділу управління економіки Хмельницької міської ради та впровадження активного використання маркетингових досліджень. Обґрунтовано, що важливими напрямками є також промоція міста на міжнародній арені, проведення унікальних туристичних заходів, налагодження безпосередньої комунікації із зацікавленими сторонами, лобювання інтересів стейкхолдерів, розробка Програми «Сприяння просування продукції міста Хмельницького» та участь у туристичних виставках та ярмарках.

6. Розроблено Проект Концепції Маркетингової стратегії міста Хмельницького, яка орієнтована на посилення конкурентних переваг території та забезпечення сталого соціально-економічний розвитку міста Хмельницького.

У цілому, на нашу думку, наведені у магістерській роботі узагальнення, висновки та пропозиції у разі їх запровадження дозволять забезпечити місцевий економічний розвиток, активізацію залучення інвестицій, створення нових та використання вже існуючих конкурентних переваг, що в подальшому дозволить отримати фінансову стабільність та конкурентоздатність міста Хмельницького.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Филип Котлер «Основы маркетинга». Краткий курс : Пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. 656 с.
2. Руделіус В., Азарян О. М., Виноградов О. А. Маркетинг: Підручник. 4-ге видання. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. 648 с.
3. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг. Пер. с англ. М: Сирин, 2002. 308 с.
4. Вачевський М. В. Маркетинг: формування професійної компетенції: Підручник. К. : ВД «Професіонал», 2005. 512 с.
5. Чаплай І. В. Інструментальна роль маркетингового механізму у системі державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 7-8. С. 70-76.
6. Serrat O. Marketing in the Public Sector URL. <https://cutt.ly/iUem0BI> (дата звернення: 22.11.2021 р.)
7. Шатун В. Т., Зосімова І. О. Маркетинг в публічному управлінні: сутність, специфіка, класифікація. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія : Державне управління. 2016. Т. 267, № 255. С. 181-187.
8. Гавриш-Мусафін А. О. Маркетинг органів публічної влади як механізм підвищення рівня життя населення. *Молодий вчений*. 2016. № 8. С. 221-225.
9. Ромат Є. В. Маркетинг у публічному управлінні. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 4. С. 56-67.
10. Гринкевич С., Брух О., Бернадська І. Вплив маркетингового середовища на розвиток об'єднаних територіальних громад. *Аграрна економіка*. 2018. № 1-2. С. 59-69.
11. Вакуленко В. Міський маркетинг як інструмент стратегічного планування економічного розвитку міста. *Управління сучасним містом*. 2002. № 4-6. С. 92-95.

12. Ляшко І. І. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5. С. 156-159.

13. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 5. С. 27-38.

14. Романенко Є. О. Чаплай І. В. Маркетинг у державному управлінні: (Архетипний підхід). *Публічне урядування*. 2016. № 2. С. 217-225.

15. Ляпшошкіна Т. Я. Маркетинг як важлива складова політики органів місцевого самоврядування у сфері місцевого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 8. URL. <https://cutt.ly/YUza9RL> (дата звернення: 25.11.2021 р.)

16. Котлер Ф. Асплунд К., Рейн И. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. 382 с.

17. Брендинг і маркетинг територій. У чому секрет найбільш успішних міст в Україні? Кейс-стаді. Досвід Проекту ПРОМІС. 2019. 58 с.

18. Буднікевич І. Муніципальний маркетинг : теорія, методологія, практика : монографія. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2012. 645 с.

19. Бондаренко В. М. Шершун К. О. Поняття та інструменти територіального маркетингу в контексті стратегічного розвитку регіонів. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 2. С. 66-73.

20. Буднікевич І. М., Гавриш І. І., Крупенна І. А. Інструменти формування та реалізації потенціалу регіону: маркетинговий та іміджевий підхід. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL. <https://cutt.ly/IUY2i3F> (дата звернення: 29.11.2021 р.)

21. Круглов В. В. Територіальний маркетинг як інструмент розвитку державно-приватного партнерства. *Право та державне управління*. 2018. № 1. С. 86-91.
22. Романенко К. М. Державний маркетинг як механізм максимізації соціальної ефективності державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 10. С. 85-88.
23. Беленький П. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9-18.
24. Лащенко О. В. Моделі і механізми впровадження маркетингу в діяльність органів місцевого самоврядування : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Дніпропетровськ. 2008. URL. <https://cutt.ly/CUJeNwH YUza9RL> (дата звернення: 30.11.2021 р.)
25. Романенко К. М. Маркетинг як технологія державного управління: міжнародний досвід. URL. <https://cutt.ly/OULyhDb> (дата звернення: 30.11.2021 р.)
26. Буднікевич І. М., Гавриш І. І. Концепція територіального маркетингу як основа формування та підвищення привабливості регіонів. *Регіональна економіка*. 2016. № 3. С. 76-85.
27. Маркетингова стратегія міста Вінниці – 2020. URL. <https://cutt.ly/aUL87aU> (дата звернення: 02.12.2021 р.)
28. У Вінниці розпочали роботу над новою маркетинговою стратегією. *Вінницька міська рада*. URL. <https://cutt.ly/PUL708d> (дата звернення: 02.12.2021 р.)
29. Дослідження туристичної привабливості Луцька. Луцька міська рада. URL. <https://cutt.ly/EUXIJMo> (дата звернення: 02.12.2021 р.)
30. Данько Н . І., Риндич А. С. Розробка туристичного бренду міста Харкова. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2019. № 9. С. 179-189.

31. Савенкова С. Вітчизняний досвід використання маркетингових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. № 2. С. 243-253.
32. KHARKIV SPORT CITY. URL. <https://cutt.ly/cUX1wEz> (дата звернення: 02.12.2021 р.)
33. Офіційний сайт Хмельницької міської ради. URL. <https://khm.gov.ua/> (дата звернення: 03.12.2021 р.)
34. Програма економічного і соціального розвитку міста Хмельницького на 2017 рік. URL. <https://cutt.ly/NU1Kq8B> (дата звернення: 06.12.2021 р.)
35. Програма економічного і соціального розвитку міста Хмельницького на 2018 рік. URL. <https://cutt.ly/QU1Kp8W> (дата звернення: 06.12.2021 р.)
36. Програма економічного і соціального розвитку міста Хмельницького на 2019 рік. URL. <https://cutt.ly/6U1KzEi> (дата звернення: 06.12.2021 р.)
37. Програма економічного і соціального розвитку міста Хмельницького на 2020 рік. URL. <https://cutt.ly/kU1KWZR> (дата звернення: 06.12.2021 р.)
38. Програма економічного і соціального розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021 рік. URL. <https://cutt.ly/XE4XEnh> (дата звернення: 06.12.2021 р.)
39. Програма економічного і соціального розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2022 рік. URL. <https://cutt.ly/uUBJ3Uu> (дата звернення: 05.12.2021 р.)
40. Новий завод «SEBN UA» вже працює у Хмельницькому. URL. <https://cutt.ly/AU1NV3Q> (дата звернення: 07.12.2021 р.)
41. У Хмельницькому «Нова Пошта» відкрила інноваційний термінал – ХІТ. URL. <https://cutt.ly/JU18rCg> (дата звернення: 07.12.2021 р.)
42. Лучшие города для ведения бизнеса. URL. <https://cutt.ly/fU2ujGp> (дата звернення: 07.12.2021 р.)
43. Михайлова Ю. Г., Самотоєнкова О. В. Аналіз динаміки середньої заробітної плати в Україні. Статистика – інструмент соціально-економічних

- досліджень : збірник наукових студентських праць. 2017. № 3. URL. <https://cutt.ly/aU2zmS7> (дата звернення: 07.12.2021 р.)
44. Індекс споживчих цін за регіонами. URL. <http://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 07.12.2021 р.)
45. IBI-Rating визначило кредитний рейтинг та рейтинг інвестиційної привабливості міста Хмельницький. URL. <https://cutt.ly/xU2mdJf> (дата звернення: 07.12.2021 р.)
46. Буднікевич І., Ютиш Н., Тафій Н. Напрями застосування маркетингових інструментів та технологій у підвищенні конкурентоспроможності регіону та регіональних ринків. *Схід*. 2017. № 1. С. 17-25.
47. Handbook із розвитку бренду Пирятинської громади. URL. <https://cutt.ly/8U8IlnJ> (дата звернення: 09.12.2021 р.)
48. Барицька В. У Хмельницькому обрали бренд міста. URL. <https://cutt.ly/dU8OR95> (дата звернення: 09.12.2021 р.)
49. КП «Хмельницький туристично-інформаційний центр» URL. <https://cutt.ly/hU7ztCU> (дата звернення: 09.12.2021 р.)
50. Хмельницький туристичний URL. <https://cutt.ly/IU7zf7b> (дата звернення: 09.12.2021 р.)
51. Стратегія розвитку міста Хмельницького до 2025 року. URL. <https://cutt.ly/CU7Apбj> (дата звернення: 10.12.2021 р.)
52. Форум економічного розвитку Хмельницького URL. <https://khmcityforum.com/> (дата звернення: 10.12.2021 р.)
53. У Хмельницькому відбудеться бізнес-форум «VinLadyFest» URL. <https://cutt.ly/kU7KfTZ> (дата звернення: 10.12.2021 р.)
54. Проєкт «Школа молодого підприємці» у Хмельницькому URL. <https://cutt.ly/LU5рxxZ> (дата звернення: 10.12.2021 р.)
55. Хмельницький підписав кредитну угоду з ЄБРР на будівництво сміттєпереробного комплексу. URL. <https://cutt.ly/TU5tyek> (дата звернення: 12.12.2021 р.)

56. У Хмельницькому відкрили центр, де навчатимуть поводженню з відходами. URL. <https://cutt.ly/aU5tYmD> (дата звернення: 12.12.2021 р.)
57. Платформа «Купуй Хмельницьке» URL. <https://kupuikhmelnyske.com/> (дата звернення: 09.12.2021 р.)
58. Хмельницькі виробники одягу представили свою продукцію в столиці. URL. <http://khm.gov.ua/en/node/28406> (дата звернення: 09.12.2021 р.)
59. Ковалик С. Битва Стартапів: хмельничани отримали 400 тисяч гривень на розвиток бізнесу URL. <https://cutt.ly/IU7Yqwb> (дата звернення: 10.12.2021 р.)
60. АМУ вітає Хмельницький з отриманням премії Europe Prize. URL. <https://cutt.ly/3U2R3DJ> (дата звернення: 08.12.2021 р.)
61. Індекс публічності місцевого самоврядування. URL. <https://cutt.ly/YU2w1CZ> (дата звернення: 07.12.2021 р.)
62. Рейтинг прозорості. URL. <https://transparentcities.in.ua/transparency-rating> (дата звернення: 07.12.2021 р.)
63. Індекс конкурентоспроможності міст України. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій.* URL. <https://cutt.ly/RhZGFyg> (дата звернення: 08.12.2021 р.)
64. Індекс конкурентоспроможності міст України 2021. <https://cutt.ly/6U2rNLH> (дата звернення: 08.12.2021 р.)
65. Прозорість та фінансове здоров'я 50 найбільших міст та 24 регіонів. URL. <https://cutt.ly/nU2U63y> (дата звернення: 09.12.2021 р.)
66. Батурін А., Бондарь М., Ковальчук Г. Рейтинг комфортности українских городов. URL. <https://cutt.ly/nU3NoVi> (дата звернення: 09.12.2021 р.)
67. Сьоме всеукраїнське муніципальне опитування. URL. <https://cutt.ly/AU31S8C> (дата звернення: 09.12.2021 р.)
68. Структура Хмельницької міської ради та її виконавчих органів. URL. <https://cutt.ly/2U36wGq> (дата звернення: 08.12.2021 р.)

69. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.

70. Лащенко О. В. Організаційні основи впровадження муніципального маркетингу. URL. <https://cutt.ly/tlvqOsZ> (дата звернення: 14.12.2021 р.)

71. Брендинг і маркетинг територій. У чому секрет найбільш успішних міст в Україні? Кейс-стаді. Досвід Проекту ПРОМІС. 2019. 58 с.

72. Буднікевич І. Муніципальний маркетинг : теорія, методологія, практика : монографія. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2012. 645 с.

Виконав:

студент магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
денної форми навчання

« ____ » _____ 2022 р.

Підпис

Андрій МОЩАНЕЦЬ

Ініціали, прізвище

Науковий керівник:

« ____ » _____ 2022 р.

Підпис

Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

« ____ » _____ 2022 р.

Підпис

Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Ініціали, прізвище