

*І.М. Буднікевич*

## **Конкретизація елементів внутрішнього середовища міста та підходи до їх оцінки з погляду територіального маркетингу**

*Визначені основні складові внутрішнього маркетингового середовища міста, яке формує потенціал міста та перебуває в тісній взаємозалежності із зовнішнім середовищем; досліджені особливості методів оцінки складових потенціалу міста з рамок різних концепцій маркетингу; презентовано авторський підхід до оцінки внутрішнього середовища міста за складовими комплексу маркетингу для різних цільових груп.*

*Ключові слова: територіальний маркетинг, внутрішнє середовище міста, потенціал міста, комплекс маркетингу міста, цільові аудиторії*

*Постановка проблеми.* Внутрішнє середовище міста містить у собі той потенціал, який дає йому можливість функціонувати, а отже, існувати та розвиватися в певному проміжку часу. У той же час, воно може бути джерелом проблем та причиною депресивності організації. Стосовно територіального маркетингу потрібно зазначити, що внутрішнє середовище міста (як складно структурований об'єкт) контролювати достатньо важко, а подекуди неможливо. Місцева влада приймає на себе функції надання адміністративних, комунальних, соціальних, культурних та інших послуг, виконує фінансово-бюджетні та виробничо-економічні функції, функції територіально-просторового планування, захисту громадських прав та майнових інтересів населення, регулювання та координації [6, с. 70-74], і ні в якій мірі не виконує функції всезагального менеджменту (що притаманне командно-адміністративній економіці).

Внутрішнє маркетингове середовище характеризує потенціал міста, його соціальні, виробничі, політичні та маркетингові можливості. Суть муніципального управління, яке здійснюється на засадах маркетингу, полягає в тому, щоб пристосувати міське середовище до змін зовнішніх умов з урахуванням наявних внутрішніх можливостей. Метою аналізу внутрішнього маркетингового середовища є глибоке вивчення міста, виявлення відповідності між стратегічними напрямками розвитку, внутрішніми ресурсами, силами та слабкостями. У результаті внутрішнього аналізу можна визначити: переоцінює чи недооцінює місто себе та своїх конкурентів, чи знає свої сильні сторони та чи визнає слабкості, яким можливостям та загрозам приділяється надто велике чи мале значення.

© *І.М. Буднікевич*, 2013.

Технології маркетингу міста дозволяють об'єктивно оцінити потенціал міста, виявити сильні та слабкі сторони територіального утворення на локальному (субрегіональному) рівні та розробити концепції активізації їх розвитку в загальній стратегії розвитку держави та її регіонів.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Зростання ролі маркетингу в державному управлінні за різними рівнями, а також процеси децентралізації державної влади в Україні стимулювали наукові пошуки вітчизняних учених у напрямку розгляду маркетингу як важливої складової державної політики, а також дослідження потенціалу територій як основоположного імперативу застосування маркетингових інструментів. Так, О. Лашенко [5] класифікує елементи потенціалу території як об'єкта маркетингово орієнтованого управління за ознакою економічного змісту (праця, земля, капітал, підприємницька здатність й інформація) та з позиції можливого управлінського впливу на зміну їх стану. Проф. М. Габрель [2, с.69] пропонує матрицю складників просторового потенціалу, розписуючи їх характеристики у взаємних співставленнях. Такий підхід є цінним у дослідженнях муніципального маркетингу, який реалізується в межах визначеного територіально-просторового утворення – міста. Цікавим є підхід до розподілу видів потенціалу для підприємства І. Должанського, Т. Задорної, О. Удалих, І. Герасименко та В. Ращупкіної [15, с. 13], який може бути адаптований до оцінки потенціалу міста. Достатньо вдалу спробу сформувати систему показників для моніторингу маркетингового забезпечення економічного розвитку регіону здійснила О. Дейнека [3]. Запропоновані автором універсальні та секторальні показники були апробовані на прикладі Львівської області. Проте чіткої конкретизації складових, що формують потенціал міста, методик їх розрахунку з погляду маркетингового управління сьогодні практично немає.

*Мета статті.* Метою статті є визначення суті та основних складових внутрішнього середовища міста, дослідження методів їх оцінки з погляду різних концепцій маркетингу [1], презентація авторського підходу до оцінки внутрішнього середовища міста за складовими комплексу муніципального маркетингу для цільових груп.

*Виклад основного матеріалу.* Потенціал міста, який формується його внутрішнім середовищем, перебуває в тісній взаємозалежності з мікро- (регіональний рівень) та макросередовищем (загальнодержавний, міжнародний рівні), закономірно допускаючи вплив чинників екзогенного характеру. Внутрішнє середовище міста представляє собою сукупність чинників ендогенного характеру, продукуваних функціонуванням самого

міста, що безпосередньо підлягають управлінню та коригуванню залежно від потреби (цілей) соціально-економічного розвитку території (рис. 1).

Внутрішнє середовище міста формують наступні блоки: 1) природно-ресурсний, економічний, людський, науково-освітній, духовно-культурний, інноваційний та інформаційний, туристичний, інфраструктурний та інші потенціали, які характеризують визначені показники; 2) організаційно-управлінський потенціал, який визначають політична стабільність у місцевому співтоваристві, ефективність взаємовідносин місцевих органів державної влади, партнерство влади, бізнесу та населення, використання технологій муніципального менеджменту та муніципального маркетингу, 3) кваліфікація державних службовців, кількісно-якісні характеристики управлінських рішень та участь громади в їх прийнятті, реалізації, інформатизація та впровадження принципів електронного врядування тощо; цілі соціально-економічного розвитку міста, задекларовані у відповідних нормативно-правових документах (Стратегії розвитку міста, міських програмах). Більш детальна характеристика складових потенціалу міста (видів потенціалів) наведена в табл. 1.



Рис. 1. Основні складові внутрішнього середовища міста

Таблиця 1

Складові потенціалу міста та їх характеристика

Потенціал	Загальна характеристика	Основні групи показників оцінки
Природно-ресурсний	«Жорсткі» чинники конкуренції, роль яких зникає. Природні ресурси, характеристика кліматичних умов, земельні ресурси, та умови розміщення території.	Кількісно-якісні характеристики мінеральних, земельних, водних, лісових, біологічних, рекреаційних, кліматичних ресурсів, їх експлуатації, збереження, відтворення; екологічний стан.
Економічний (промисловий, аграрний, туристичний, рекреаційний)	Функціональна спрямованість продуктивних сил міста на економічний результат, що проявляється у видах економічної діяльності.	Кількісно-якісні характеристики розвитку в структурі економіки міста, міжгалузеві пропорції, макроекономічні показники регіонального рівня; рівень життя населення; рівень інфраструктурного забезпечення; міжрегіональні та зовнішні зв'язки.
Фінансовий потенціал	Визначає можливість безперерйного виконання містом своїх функцій, підвищення якості життя, створення сприятливого інвестиційного клімату.	Витрати, доходи, виконання бюджету, розмір субвенцій, бюджетна заборгованість, середня проценка ставка за кредитами, рівень розвитку фінансової, банківської та страхової інфраструктури, параметри інвестиційного клімату.
Людський, у тому числі трудовий	Вроджені та набуті фізіологічні та психологічні здібності людини, загальні демографічні характеристики.	Кількісно-якісні характеристики населення, у тому числі економічно активного, їх формування та нарощування; основні демографічні показники.
Науково-освітній	Можливість генерувати нові знання.	Кількісно-якісні характеристики наукової, освітньої діяльності.
Духовно-культурний	Набуті культурні та духовні цінності, традиції населення як етносу, громади.	Кількісно-якісні характеристики духовно-культурної сфери, збереження, недопущення безповоротної втрати.
Інноваційний	Чинні та перспективні технічні засоби праці.	Кількісно-якісні характеристики інноваційної діяльності
Інфраструктурний	Виробництво та доступ до комунальних та транспортних послуг	Кількісно-якісні характеристики міської інженерної та дорожньо-транспортної інфраструктури.

\* Складено автором.

Щодо показників, які характеризують економічний потенціал міста, то таких офіційна статистика подає досить багато. Досить оптимальний перелік показників для оцінки такого потенціалу наводить Г. Онищук [8, с. 58-59], систематизуючи їх за виробничою, фінансовою та соціальною сферами для відображення стабільності функціонування ТСС. Цікаве групування показників, які характеризують економічний потенціал та методика комплексної містобудівної оцінки території міста, представлено в напрацюваннях І. Кривов'язюка та Т. Балик [4]: показники економічного потенціалу міста в сфері виробництва; показники економічного потенціалу у фінансовій сфері; показники економічного потенціалу у соціальній сфері; показники інфраструктурного забезпечення.

Організаційний потенціал нами винесено в окрему групу складових внутрішнього середовища через складність його кількісної оцінки та унікальності методів оцінки (діагностика організаційної культури, партнерський аналіз, рівень керованості, оцінка якості управління тощо).

Важливою складовою потенціалу є організація місцевого управління, оскільки саме вона визначає здатність місцевої влади мобілізувати чинник розвитку міста, організувати співробітництво та партнерств основних міських цільових груп, здійснити коригування ефективності використання потенціалу та його нарощування. З іншого боку, саме недоліки управлінської діяльності можуть стати причиною зниження потенціалу міста. Тут також варто підкреслити, що муніципальний маркетинг проявляється саме в цій складовій, оскільки дозволяє підвищити ефективність використання потенціалу міста на основі грамотного використання його інструментів.

Організація управління містом здійснюється через визначену організаційну структуру, яку формують місцеві органи державної влади, зокрема територіальні органи виконавчої влади (обласні державні адміністрації, підвідомчі структури центральним органам виконавчої влади), а також органи місцевого самоврядування з залученням до співпраці (соціального партнерства) недержавних структур: громадських організацій, освітніх та наукових установ, суб'єктів підприємницької діяльності. Відділ маркетингу у вітчизняних муніципальних структурах не виведено в окремий структурний підрозділ, його функції виконують і відділ зовнішніх зв'язків та промоції регіону, і відділи туризму та інвестицій департаменту економіки, департаменти містобудування. В Україні відзначаються поодинокі, але при цьому достатньо успішні практики створення маркетингових підрозділів: у Львівській міській раді – відділ маркетингу і культурних індустрій, відділ містобудівного маркетингу, у

Харківській – відділ маркетингу та менеджменту, в Івано-Франківську – відділ комплектації і маркетингу управління капітального будівництва.

Ще однією важливою компонентою внутрішнього середовища міста, що суттєво впливає на потенціал, є цілі соціально-економічного розвитку. Вирішення цієї складової зумовлене тим, що саме цілі є базовими імперативами формування стратегічних напрямків розвитку міста. Поставлені цілі розвитку концептуалізують також сфери прикладання інструментарію муніципального маркетингу з конкретизацією спеціалізації території та перспектив її подальшого розвитку. Варіації цілей соціально-економічного розвитку можна об'єднати в декілька груп (табл. 2).

Дуже важливим є декларування цілей соціально-економічного розвитку міста через затвердження відповідних нормативно-правових документів – концепцій, стратегій, програм. На регіональному рівні територіальні органи державної влади було зобов'язано прийняти обласні стратегії розвитку на період до 2015 р. На субрегіональному рівні, на жаль, такі процеси є неконтрольованими та здійснюються з ініціативи територіальної громади.

Розглянуті нами підходи до оцінки внутрішнього середовища міста цілком відповідають потребам виробничої, товарної та збутової концепції маркетингу міста. Розвиток стратегічно орієнтованих концепцій (класичної, соціально орієнтованої, партнерської) потребує зміни в оцінювальних підходах, хоча метод вимірювання потенціалу дає можливість достатньо об'єктивно оцінити конкурентоспроможність міста за рахунок введення нових складових внутрішнього середовища міста: потенціал якості життя; умови для залучення інвестиційні та торговельних мереж; креативний потенціал; фінансовий потенціал (бюджетна забезпеченість, донорські кошти, рівень розвитку банківської, фінансової, страхової інфраструктури, інвестиційний клімат тощо); екологічний потенціал (якість води, повітря, стан навколишньої природи, ландшафтів тощо); організаційно-управлінський потенціал (політична стабільність, ефективність управління, організаційна культура, практика стратегічного планування тощо).

Хочемо також наголосити, що структура та показники потенціалу не є сталими та однаковими для різних цільових аудиторій, для яких сприятливі / несприятливі характеристики міського середовища будуть різними, крім того, вона залежить від концепції, яка лежить в основі формування конкретної системи територіального маркетингу. У зв'язку із зазначеним, нами пропонується підхід до оцінки внутрішнього середовища міста в рамках класичної концепції територіального маркетингу, який

Цілі соціально-економічного розвитку міста

Група цілей	Приклади варіантів цілей для міста Чернівців
Економічні цілі	Зростання матеріального добробуту населення, розвиток визначених видів економічної діяльності; технічне переозброєння базових галузей економіки міста; диверсифікація економіки міста, розвиток малого бізнесу, розвиток сфери послуг, розвиток ринкової інфраструктури за рахунок приватних інвестицій, зростання фінансових ресурсів муніципальної освіти; підвищення інвестиційної привабливості міста; підвищення ефективності управління містом; формування міста як транспортного регіонального центру України.
Соціальні цілі	Підвищення рівня соціального захисту населення; зменшення соціального сирітства; забезпечення соціальної безпеки населення та зростання добробуту соціально незахищених категорій; підвищення середньої тривалості життя громадян шляхом надання якісної медичної допомоги та створення умов для обов'язкового і добровільного страхування здоров'я жителів; забезпечення охорони здоров'я населення; забезпечення мінімального рівня безробіття; розвиток і актуалізація міської політики для різних груп населення (активні громадяни, сім'ї, жінки, діти, підлітки, молодь, пенсіонери тощо); реформування житлово-комунального обслуговування населення; вирішення житлової проблеми; продовольча безпека міста.
Рекреаційні цілі	Відновлення, збереження та примноження людського потенціалу; розвиток міста як українського та європейського медичного та рекреаційно-відпочинкового центру; проведення культурно-оздоровчих, туристичних та спортивних заходів, забезпечення масового та індивідуального відпочинку; зростання рекреаційного фонду міста; зростання рекреаційної місткості міського середовища; зниження рекреаційного навантаження на охоронні та заповідні зони; відновлення та збереження об'єктів історико-культурної спадщини, природних ландшафтів.
Інноваційні цілі	Формування інноваційного клімату в місті, переорієнтація виробничого потенціалу, сфери послуг на створення конкурентноспроможної продукції (послуг) шляхом модернізації наявних потужностей, нового будівництва, реструктуризації господарського комплексу міста; розвиток наукової, творчої та інноваційної інфраструктури; інтегрування міста в інформаційне суспільство; забезпечення енергетичної безпеки міста.
Гуманітарні цілі	Розвиток духовності, підвищення моральних цінностей; розвиток системи освіти міста; входження в освітній ринок України шляхом формування системи якості освіти (моніторинг, контроль, новації) та диверсифікації системи освіти, створення нових типів освітніх установ за формою власності і за профілем навчання; розробка міської програми безперервної освіти «Освіти протягом життя»; ініціація програм забезпечення житлом молодих висококваліфікованих робітників під поручительство підприємств міста; розвиток міста як культурного, творчого центру; розвиток громадянського суспільства.
Екологічні цілі	Кардинальне поліпшення стану навколишнього середовища; формування зон активної містобудівної реконструкції старих міських районів; розвиток мережі громадського міського та приміського транспорту для зниження екологічного навантаження; впровадження міських екологічних стандартів; розвиток сучасної інженерної інфраструктури міста; благоустрій міста.

\* Складено автором.

заснований на оцінці комплексу маркетингу відповідно до потреб міських цільових аудиторій (табл. 3).

Цільова аудиторія «Населення» комплексу муніципального маркетингу оцінює місто з погляду якості життя. Цільова аудиторія «Відвідувачі та туристи» віддає перевагу безпечним, цікавим, доступним та дешевим містам. Цільова аудиторія «Інвестори» оцінює інвестиційне середовище, а цільова аудиторія «Бізнес» – умови ведення підприємницької діяльності. В основу оцінки комплексу-маркетингу цільової аудиторії «Бізнес» можна покласти методологію проекту Всесвітнього банку (World Bank) та Міжнародної фінансової корпорації (IFC) «Ведення бізнесу» [18], в рейтингу якого Україна враховується з 2004 р. У рамках проекту оцінюють і відстежують зміни в нормативно-правових актах, що регулюють діяльність місцевих (насамперед малих та середніх) компаній протягом всього їх життєвого циклу: створення підприємств; отримання дозволу на будівництво; реєстрація власності; отримання кредитів; захист прав та інтересів інвесторів; оподаткування; міжнародна торгівля; забезпечення виконання договорів; ліквідація підприємства; підключення до системи електропостачання; найм робочої сили. Як критерії використовують складності, з якими може зустрітися підприємець: число процедур; середній час на їх проходження, необхідні матеріальні втрати та мінімальний розмір капіталу в процентах від валового національного доходу (ВНД) на душу населення.

У зв'язку з популярністю концепції сталого розвитку населених пунктів і відповідно до концепції соціально-етичного муніципального маркетингу необхідно розглянути методики оцінки внутрішнього середовища міста, які відповідають вимогам та положенням цих концепцій. Особливість оцінки стійкого розвитку зумовлена наявністю цілком конкретних та вимірних критеріїв стійкості та еволюційного розвитку, які визначають орієнтири, дії, напрямки та стимули, типи взаємодії системам та суб'єктам, які є складовими такого розвитку [11]. Система показників стійкого розвитку міста повинна орієнтуватися на міжнародні рекомендації, викладені у наступних документах: методика, розроблена під керівництвом Х. Боссея в Міжнародному інституті стійкого розвитку [11]; методика Центру ООН з проблем населених пунктів [7]; набір показників, запропонованих Комісією ООН зі стійкого розвитку [10], Індикатори реалізації Порядку Денного Хабітат та Цілей розвитку тисячоліття [17], «Керівні принципи планування стійкого розвитку населених пунктів», «Хартія міст Європи за стійкий розвиток» тощо.



Таблиця 3

Оцінка внутрішнього середовища міста за складовими комплексу муніципального маркетингу для цільових груп

Елемент комплексу	Цільова аудиторія			
	Населення	Бізнес	Відвідувачі	Інвестор
Продукт	Міські програми для населення. Якість життя: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ якість населення;</li> <li>■ якість проживання;</li> <li>■ якість функціонування;</li> <li>■ якість дозвілля та відпочинку.</li> </ul>	Міські програми розвитку бізнесу. Кількість процедур, пов'язаних зі створенням, функціонуванням та ліквідацією підприємства. Безпека ведення бізнесу. Ресурси. Інноваційний потенціал.	Міські програми розвитку туризму. Туристичні маршрути. ППЦ. Безпека. Інфраструктура та послуги індустрії гостинності. Туристичний імідж. Рекреаційні ресурси	Міські програми підтримки інвестицій. Інвестиційний клімат. Інвестиційна привабливість. Інвестиційний імідж. Безпека входу та виходу. Інноваційний потенціал. Ресурси.
Ціна	Вартість мінімального споживчого кошика. Вартість житлово-комунальних послуг. Транспортні тарифи. Загальний рівень цін на товари та послуги.	Витрати включають усі офіційні збори та комісійні винагороди юристів та фахівців, послуги яких передбачені законом. Місцеві податки. Витрати на комунальні послуги. Витрати на найм персоналу.	Вартість «туристичного кошика».	Ціна на муніципальні та везені ресурси. Ціни утримання державної власності. Ціни угод у землекористуванні, природокористуванні, у сфері нерухомості та трудових відносин. Особливості місцевого оподаткування.
Розподіл	Доступність та компактність	Середній час на проходження процедур	Компактність	Час реалізації проекту
Комунікації	Складові внутрішніх та зовнішніх комунікацій, спрямовані на встановлення обсяженого зв'язку з населенням та залучення потенційних жителів.	Складові внутрішніх та зовнішніх комунікацій, спрямовані на встановлення обсяженого зв'язку з підприємницьким сектором, залучення потенційних підприємців, просування позитивного іміджу міста.	Складові зовнішніх комунікацій, спрямовані на просування туристичного іміджу та туристичного продукту для визначеної цільової аудиторії.	Складові зовнішніх комунікацій, спрямовані на просування інвестиційних можливостей та інвестиційного іміджу міста.
Додаткові складові	Персонал. Якість муніципальної влади.	Ефективність бізнесу. Якість муніципальної влади.	Враження. Якість муніципальної влади.	Термін окупності. Якість муніципальної влади.

\* Авторська розробка

Стійкість системи вимагає адекватного задоволення кожного з її базових орієнтирів. Розвиток системи буде стримуватися базовим орієнтиром, який перебуває в стані мінімального задоволення. Тому особливу увагу варто приділяти тим орієнтирам, які виступають стримуючим чинником, а також визначити найбільш уразливі показники. У рамках орієнтирів необхідно визначити показники стійкого функціонування і розвитку різних підсистем. Хоча такий підхід є достатньо суб'єктивним, проте дослідження показують, що якщо відбір показників провадиться виходячи з критерію задоволення базових орієнтирів основних підсистем, то оцінки стійкості функціонування та розвитку дадуть порівнювані результати, навіть у випадку різних показників [13].

Для партнерської концепції муніципального маркетингу найбільш адекватною є оцінка внутрішнього середовища міста з погляду пошуку, виявлення, формування та розвитку його ключових компетенцій. Основною роботою з питання дослідження ключових компетенцій для стратегічного планування є публікація «Ключові компетенції корпорацій» авторів Прахалада і Хамела (Prahalad і Gary Hamel) [12; 16]. Ключові компетенції – це все те, що муніципальні органи влади та їх підрозділи роблять краще за інших. Міські органи влади повинні сприйматися не як сукупність підрозділів, відділів, управлінь, департаментів, а як поєднання ключових компетенцій. Це може бути унікальна технологія, ноу-хау, маркетингові навички та знання, управлінське вміння, щось цінне та оригінальне, чим володіє муніципалітет і що дозволяє йому виробляти міський продукт, відмінний від продукту інших міст, забезпечуючи «випереджуюче створення, утримання й розвитку специфічних джерел стійких конкурентних переваг» [14] міста.

Використовуючи підходи Гері Хемела та К.К. Прахалада, Девіда Кембела, Джорджа Стоунхауса, Р. Кантора, Б. Х'юстона, Джона ван Маурика, ключові компетенції міста можна визначити як нагромаджені муніципалітетом взаємопов'язані та взаємодіючі навички та вміння, знання та досвід, управлінські технології, які дозволяють надавати міським цільовим аудиторіям фундаментальні вигоди, задовольняти та перевершувати їх очікування, стають запорукою успішної конкуренції міста на основі «інтелектуального лідерства». Ключова компетенція – стратегічний потенціал міських органів влади. Мета стратегічного аналізу – запропонувати базу для формування стратегічного плану, виконання якого веде до появи (підтримання) стійкої конкурентної переваги міста. Таким чином, можна виділити декілька груп компетенцій, акцентувавши увагу на компетенції якості життя, компетенції розвитку

партнерства, високий ступінь яких є конкурентною перевагою міста, а «компетенції знань, життєзабезпечення, ділових зв'язків, послуг інфраструктури, управління, співробітництва стають ключовими чинниками успіху іміджевої та комунікаційної політики міста» [9, с. 367] (табл. 4).

Розробка теорії та практики ключових компетенцій міста дозволить вирішувати завдання управління ключовими компетенціями на кожному етапі їх формування та розвитку – на етапах інвентаризації, пошуку, розробки, поглиблення та збереження.

*Висновки.* Умови загострення конкурентної боротьби між містами за здобуття прихильності цільового сегмента змушує місцеві органи державної влади активніше звертатись до інструментарію муніципального маркетингу, який дозволяє використовувати ті переваги міста, які в інших напрямках міської політики є малоєфективними. Добір заходів муніципального маркетингу повинен базуватись на складових внутрішнього середовища міста. Чинники, що його визначають, та складові, які його формують, є абсолютно контрольованими управлінськими структурами міста. Саме від територіальної громади

Таблиця 4

Ключові компетенції міста

Група	Компетенція
Компетенція майстерності	Здатність міста виробляти товари й послуги в сфері матеріального виробництва на рівні вищих світових стандартів.
Компетенція знань	Здатність створювати й продавати нові знання, технології й наукомісткі продукти й послуги.
Компетенція зв'язків	Здатність території створювати й продавати послуги в сфері комунікації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків.
Компетенція управління	Здатність управляти територією як єдиною системою (корпорацією), для досягнення загальних цілей провідних груп впливу.
Компетенція співробітництва	Здатність ефективно виявляти й погоджувати інтереси різних груп впливу, стратегічних партнерів і на цій основі формувати загальні цілі й стратегії їхнього досягнення.
Компетенція якості життя	Здатність керівників органів влади й управління створювати сприятливі умови життєдіяльності, що задовольняють і перевершують очікування представників провідних груп населення території.
Компетенції розподілу	Здатність міста забезпечити доступність муніципального продукту для усіх цільових аудиторій та сформувати міську логістичну систему.

\* Складено на основі даних праці О. Панкрухіна [9] та власних ідей автора.

залежить, наскільки якісно сформований потенціал міста, чи здійснюється його нагромадження, чи ефективно він використовується, чи є достатнім цей ефект для стратегічного розвитку міста.

Оцінюючи перспективи стійкого розвитку конкретного міста, варто використати методичний каркас міжнародних методик, пам'ятаючи, що не всі показники можна зібрати з офіційної статистики та прорахувати на основі звичайної міської звітності. Необхідно адаптувати саму міжнародну методику оцінки показників стійкого розвитку міста і сформувати нові підходи до міської статистики вітчизняних міст.

#### Список використаних джерел

1. Буднікевич І. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика / І. Буднікевич ; НАН України. Ін-тут регіон. досліджень. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2012. – 645 с.
2. Габрель М.М. Просторова організація містобудівних систем / М.М. Габрель ; НАН України. Ін-тут регіон. досліджень. – К. : Видавничий дім В.С. С, 2004. – 400 с.
3. Дейнека О.І. Маркетингове забезпечення економічного розвитку регіону: дис. на здобуття наукового ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.05 / О.І. Дейнека. – Львів, 2008. – 20 с.
4. Кривов'язюк І.В. Організаційно-економічні механізми розвитку містобудування (за матеріалами міста Луцька) : монографія / І.В. Кривов'язюк, Т.В. Балик. – Луцьк : Надстир'я, 2005. – 146 с.
5. Лашенко О.В. Формування маркетингово-орієнтованої системи управління в місцевому самоврядуванні : дис. ... канд. наук з держ. управління: 25.00.04 / О.В. Лашенко – Донецьк, 2008. – 201 с.
6. Мельник А.Ф. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика : [монографія] / А.Ф. Мельник, Г.Л. Монастирський. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 476 с.
7. Методика описания показателей развития города. Руководство / пер. с англ. – Тюмень : Изд-во ИПОС СО РАН, 2002. – 55 с.
8. Онищук Г.І. Проблеми розвитку міського комплексу України: теорія і практика: монографія / Г.І. Онищук ; за ред. С.І. Дорогунцова. – К. : Наук. світ, 2002. – С. 38-39.
9. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. – 2-е изд. / А.П. Панкрухин. – СПб. : Питер, 2006. – 416 с.
10. Показатели устойчивого развития: структура и методология. пер. с англ. – Тюмень : Изд-во ИПОС СО РАН, 2000. – 359 с.
11. Показатели устойчивого развития: теория, метод, практическое использование. Отчет, представленный на рассмотрение Балатонской группы / Х. Боссель ; пер. с англ. – Тюмень : Изд-во ИПОС СО РАН, 2001. – 123 с.

12. Прахалад К. Ключевая компетенция корпорации / К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник СПбГУ. – Сер. «Менеджмент». – 2003. – Вып. 3. – С. 18-46.
13. Семенова Т.Ю. Формирование системы показателей устойчивого развития крупного города / Т.Ю. Семенова // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 2. – С. 290-294.
14. Трегубов О.С. Теоретичні аспекти маркетингу території / О.С. Трегубов. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2010\\_6\\_4/128-131.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_6_4/128-131.pdf)
15. Управління потенціалом підприємства / І.С. Должанський, Т.О. Задорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Ращупкіна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
16. Prahalad C.K. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68. – № 3. – P. 79-91.
17. Urban Indicators Guidelines. Monitoring Habitat Agenda and Millennium Development Goals. United Nations Human Settlements Programme. 2004.4 Повестка Дня на XXI век. – Режим доступу : <http://www.ecoline.ru/agenda21/INDEX.HTM>.
18. Web-сайт проекту «Ведення бізнесу» (Ведение бизнеса). – Режим доступу : <http://russian.doingbusiness.org>.

**Будникевич І.М. Конкретизация элементов внутренней среды города и подходы к их оценке с точки зрения территориального маркетинга.**

*Определены основные составляющие внутренней маркетинговой среды города, которая формирует потенциал города и находится в тесной взаимозависимости с внешней средой; исследованы особенности методов оценки составляющих потенциала города в рамках различных концепций маркетинга; представлен авторский подход к оценке внутренней среды города по составляющим комплекса маркетинга для различных целевых групп.*

*Ключевые слова: территориальный маркетинг, внутренняя среда города, потенциал города, комплекс маркетинга города, целевые аудитории.*

**Budnikevych I.M. Specifying of elements the internal environment of the city and approaches to their evaluation in terms of territorial marketing.**

*The basic components of internal marketing environment that shapes the potential of the city and is in close interdependence with the environment are defined. The methods for assessing the features of the components of the potential of the city through various marketing concepts are researched as well. The author's approach to assessing the internal environment of the city by components of the marketing mix for different target groups is presented.*

*Keywords: territorial marketing, internal environment of the city, the city's potential, a complex of city marketing, target audience.*