

УДК 352:351.88

Т. Гончаренко,  
Н. Сидоренко

## МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО МУНІЦИПАЛІТЕТІВ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТА БРЕНДУ МІСТ

**Обґрунтовано вплив міжнародного співробітництва муніципалітетів на сучасні маркетингові стратегії, процес розвитку бреду міст, інші трансформаційні перетворення, що відбуваються на локальному рівні та сприяють сталому розвитку населених пунктів України.**

**Ключові слова:** муніципальне управління, міжнародне співробітництво, місцеве самоврядування, територіальний маркетинг, стратегічне планування, управління проектами, промоція, брендінг.

Зобов'язання України, що обумовлені її інтеграцією до світової спільноти, а також визначення серед пріоритетів зовнішньої політики курсу на європейську інтеграцію, об'єктивно посилюють такий напрямок міжнародних відносин, як міжнародне співробітництво не тільки на державному, а й на локальному рівні.

Своєю чергою, це вимагає впровадження нових сучасних управлінських практик, характерних для європейського адміністративного простору, досягнення відповідних стандартів в усіх сферах суспільного, економічного та політичного життя України. Відтак, виникає нагальна проблема реформування та модернізації вітчизняної системи місцевого самоврядування, зокрема і для забезпечення сталого розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

Міжнародне співробітництво на рівні муніципальних утворень здатне прискорити оновлення вітчизняної системи місцевої влади, зокрема органів місцевого самоврядування, що дає їм змогу самостійно брати активну участь в обміні досвідом між фахівцями, знайомитися з прикладами сучасного управління, підвищувати кваліфікацію та шукати нові можливості щодо забезпечення розвитку територіальних громад, окремих населених пунктів та регіонів.

Дослідження суті управлінських, економічних та інших суспільних відносин, які виникають у процесі розвитку міжнародного співробітництва між муніципальними утвореннями різних країн є предметом наукових дискусій багатьох вчених та практиків. Здебільшого фокус наукових пошуків націлений на розвиток науково-методичних засад цього процесу, а також на розробку механізму їх практичної реалізації. Серед дослідників даного питання доцільно відзначити таких вітчизняних вчених: М. Баймуратова, О. Батанова, С. Гелей, В. Копійку, В. Погорілка, Ю. Фрицького, Ю. Шарова та інших. Окремо, деякі вчені розглядають маркетинговий підхід до управління територіями як основу їх сталого розвитку. У своїх працях цей напрямок наукових досліджень відобразили Л. Балабанова, В. Герасимчук, А. Кредисов, О. Кузьмін, Т. Решетілова. Водночас доцільно зауважити, що більш ґрунтовно й комплексно визначені проблемні питання досліджуються американськими, російськими та європейськими вченими, серед яких найвідомішими є праці Ф. Котлера, Дж.Р. Еванса, Дж. Хоукинса, Р. Флоріда, А. Шромніка, Т. Сачук, В. Сурніна, А. Панкрухіна.

Проте поза увагою науковців залишається низка питань, пов'язаних із особливостями взаємовідносин, які виникають у муніципальних утвореннях під час розробки та розвитку маркетингових стратегій, формуванні бренду окремих міст, їх промоції та ролі в цьому процесі міжнародного співробітництва.

Впровадження маркетингової концепції в практику вітчизняних органів державного управління та органів місцевого самоврядування, з одного боку є найновітньою, з іншого – має глибоку передісторію [1]. Вітчизняна система органів місцевого самоврядування лише починає напрацьовувати власні механізми використання маркетингу в процесі муніципального управління.

Концепція “територіального маркетингу” або “маркетингу міста” подібна до класичної економічної категорії, але в ній за наявні та потенціальні ресурси конкурують не окремо взяті фірми, підприємства чи установи, а адміністративно-територіальні одиниці та їх мешканці [2]. Суперництво муніципальних утворень в сучасному світі повинно мати чітко визначені цілі, серед яких можуть бути:

- максимальна активізація дій щодо залучення працездатного населення репродуктивного віку для проживання на власній території;
- максимальна активізація дій щодо залучення інвесторів, зокрема іноземних;
- отримання державних коштів, необхідних для реалізації власних локальних проєктів;
- отримання коштів із альтернативних джерел фінансування для забезпечення ними власних муніципальних проєктів (кошти різних фондів, фундацій, грантодавців, меценатів тощо);
- активізація в напрямку розвитку міжнародного співробітництва;
- спрямованість на активізацію туризму на власній території;
- залучення товаровиробників та роботодавців;
- підтримка товаровиробників тощо.

Досягнення наведених цілей стає можливим у випадку, коли механізм управління муніципальним утворенням перетворюється на систему мислення, усвідомлення та дій заснованих на специфічних принципах і методах маркетингу, спрямованих на створення виключних конкурентних переваг території задля задоволення потреб її внутрішніх та зовнішніх суб'єктів, тобто маркетингового управління територією, що, своєю чергою, має стати невід'ємним елементом місцевої політики [3].

Забезпечення маркетингового підходу до управління муніципальними утвореннями ґрунтується на низці засад, серед яких:

- активне міжнародне співробітництво;
- впровадження в практику надання муніципальних послуг, що відповідають міжнародним стандартам якості, зокрема європейським;
- розуміння на рівні керівників територій сутності таких маркетингових категорій, як товар, потреба, попит і пропозиція стосовно муніципалітету;
- стратегічне планування соціально-економічного розвитку;
- активне використання практики щодо управління проєктами.

Вплив такого зовнішнього фактору на локальному рівні, як міжнародне співробітництво, на сьогодні відчуває багато органів місцевого самоврядування, але як використовувати його в практичній діяльності, як отримувати від цього процесу переваги є не завжди зрозумілим. Це, безумовно, суттєво обмежує не тільки їх функціонування, а й заважає модернізації всієї вітчизняної системи місцевого самоврядування.

Міжнародне співробітництво муніципалітетів суттєво вплинуло на запровадження елементів стратегічного планування та проектного менеджменту на локальному рівні. Підтвердженням цього є велика кількість розроблених та затверджених місцевими радами стратегічних планів розвитку українських населених пунктів. Деякі населені пункти за допомогою проектної діяльності залучають позабюджетні кошти на власну територію для вирішення питань локального рівня. Окремі українські міста і регіони, поряд із розробкою стратегій розвитку та впровадженням проектів, також використовують програмно-цільовий метод формування місцевих бюджетів.

Поодинокі місцеві громади завдяки міжнародному співробітництву почали активно запроваджувати в практичну діяльність елементи маркетингу та просування населених пунктів. Ще одним результатом міжнародного співробітництва є активізація роботи адміністративно-територіальних одиниць України, щодо створення власного позитивного іміджу [4].

Завдяки міжнародному співробітництву концепція територіального маркетингу відображається в реалізації такого сучасного інструменту територіального маркетингу, як промоція міст і територій (цілеспрямоване та узгоджене поширення інформації про населений пункт) та формування їх власного бренду (сформованого та символічно оформленого образу, що має створювати та поширювати позитивний імідж адміністративно-територіальній одиниці або території).

Підтвердженням вищезазначеного є досвід міжнародного співробітництва Сумської міської ради та її виконавчого комітету.

Так, завдяки міжнародній співпраці з проектом “Економічний розвиток міст” Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), представниками ділових, наукових кіл міста, громадських організацій та виконавчим комітетом Сумської міської ради був розроблений “Стратегічний план економічного розвитку міста Суми”, та затверджений відповідним рішенням Сумської міської ради “Про Стратегічний план економічного розвитку м. Суми” № 851-МР від 10.10.2007 р. [5].

Іншим прикладом є співробітництво з міжнародним проектом “БІЗПРО”, яким у рамках технічної допомоги було облаштовано 10 робочих місць для адміністратора та представників дозвільних органів. За рахунок міжнародної технічної допомоги орган місцевого самоврядування отримав можливість покращити матеріально-технічне забезпечення відповідного структурного підрозділу, створити додаткові робочі місця і спростити процедуру отримання документів дозвільного спрямування на провадження господарської діяльності суб’єктами малого та середнього підприємництва в місті.

У 2011 р. спільно з Представництвом Європейської Комісії в Україні в м. Суми було проведено “День Європи”, що дало змогу представникам європейських країн відвідати Сумщину та поширити досвід європейських цінностей, культури серед громади міста, у вищих і загальноосвітніх навчальних закладах, громадських організаціях [6].

Окрім міжнародного співробітництва з міжнародними організаціями, м. Суми має довгу історію побратимських та партнерських відносин із іноземними, зокрема із європейськими, містами.

Загальні напрямки співпраці завжди охоплювали такі галузі, як: культурний, спортивний та науковий обмін; освітні програми; економічне співробітництво; отримання гуманітарної допомоги; обмін офіційними делегаціями.

Отже, маючи міста-партнери на території Європейського Союзу (далі – ЄС), м. Суми має можливості активно використовувати політику “Східного Партнерства”

здля розвитку партнерських зв'язків, залучення донорських коштів на різноманітні муніципальні проекти і в певній мірі вирішувати проблеми власного розвитку.

Починаючи з 2007 р. між м. Суми та його польськими партнерами, м. Люблін та м. Гожув Велькопольський, почалось впровадження якісно нових проектів, які були спрямовані на обмін управлінським досвідом між посадовими особами органів місцевого самоврядування.

Цікавим прикладом для україно-польських відносин став той факт, що на підставі дружніх відносин між м. Суми та м. Гожув Велькопольський у 2008 р. була підписана Угода про співробітництво на рівні керівництва Сумської області і Любушського воєводства, що допомогло іншим населеним пунктам Сумщини укласти угоди про партнерство з польськими населеними пунктами Любушського воєводства. Так партнерські відносини двох міст перейшли на регіональний рівень і сприяли розвитку міжнародного співробітництва інших суб'єктів на локальному рівні.

За підтримки мерії польського м. Люблін, представники м. Суми мають можливість брати участь у роботі різноманітних заходів, які відбуваються у Любліні, а саме: інвестиційний економічний форум “LUB-INVEST” – бізнесмени; “Ягеллонський ярмарок” – творчі колективи та народні майстри; участь у програмах обміну досвідом між посадовими особами місцевого самоврядування.

Депутати та посадові особи Сумської міської ради під час участі у різноманітних заходах, що проводилися у Любліні, мали можливість ознайомитись з роботою “Єдиного дозвільного центру”, бібліотек, закладів охорони здоров'я, комунальних підприємств тепло – та водопостачання. Вивчали досвід розвитку туристичної інфраструктури, а саме роботу Люблінського центру туристичної інформації (ЛОІТ). Саме це стало підґрунтям для роботи у більш складному проекті – “Міста, що розвиваються – використання польського та українського досвіду у сфері будівництва сучасного самоврядування”.

Так, у 2010 р., муніципалітет м. Люблін в рамках одного проекту об'єднав напрямки міжнародного співробітництва з вісьмома українськими містами-партнерами та побратимами. Відповідна проектна заявка була підготовлена та надана польською стороною до Міністерства закордонних справ Польщі і отримала фінансову підтримку. У період з квітня до грудня 2010 р. проект “Міста, що розвиваються – використання польського та українського досвіду у сфері будівництва сучасного самоврядування” об'єднав представників органів місцевого самоврядування 9 міст – Любліна та восьми обласних центрів України: Дніпропетровська, Івано-Франківська, Луганська, Луцька, Львова, Рівного, Сум, Тернополя [7, 8].

Погляд незалежних польських експертів, проведений ними аудит, семінари та майстер-класи дали унікальну можливість представникам місцевого самоврядування восьми обласних центрів України обміняти думками та практичним досвідом реалізації відповідних управлінських практик, за такими напрямками, як:

- розробка стратегій розвитку міст;
- впровадження на місцях системи управління якістю;
- маркетинг міст, брендинг міста та проведення заходів, спрямованих на залучення туристів;
- написання спільних проектів;
- порівняння процесу професійної підготовки працівників польського та українських органів місцевого самоврядування;

– питання організаційної структури муніципалітетів – створення та діяльність структурних підрозділів, що опікуються питаннями управління проектами та міжнародного співробітництва, їх функцій.

Отже, як видно з наведених прикладів, міжнародне співробітництво, якщо використовувати його з метою розвитку механізму маркетингового управління містом, дає конкретний чітко спрямований та очікуваний результат у вигляді:

- необхідних документів (стратегічний план економічного розвитку);
- надання необхідної матеріальної допомоги (комп'ютерна техніка);
- навчання спеціалістів (тренінги, семінари, майстер-класи тощо);
- незалежної експертизи й аудиту окремих процесів з метою подальшого залучення коштів на їх розвиток від фондів;
- надання необхідної інформаційної та методичної допомоги;
- розповсюдження наданої інформації про місто;
- залучення донорських коштів тощо.

Безумовно, отримання вищезазначеного результату є наслідком інтенсифікації міжнародного співробітництва, проте він зовсім незначним чином забезпечує прогрес сталого розвитку міст.

Отже, потрібен пошук дієвіших інструментів щодо запровадження маркетингового управління на місцях. Для більшості міст України міжнародне співробітництво є несистемним, окрім побратимства, ініціаторами відносин у якому частіше виступають закордонні фонди, грантодавці, громадські організації й інші донори. Вкрай рідко міжнародне співробітництво з іноземними партнерами відображається у розпорядчих документах органів місцевого самоврядування, наприклад планах соціально-економічного розвитку, цільових програмах тощо. Це пов'язано:

– по-перше, із відсутністю на законодавчому рівні обов'язкових вимог щодо впровадження елементів стратегічного планування та управління проектами органами місцевого самоврядування на локальному рівні;

– по-друге, іноді на рівні керівництва органу місцевого самоврядування існує нерозуміння майбутніх перспектив та результатів від здійснення міжнародного співробітництва та запровадження маркетингу населеного пункту;

– по-третє, представники вітчизняних громад іноді займають пасивну позицію щодо власного розвитку, вирішуючи тільки нагальні питання та не приділяючи уваги стратегічним напрямкам розвитку. Також на локальному рівні існує невпевненість громад у власній цікавості для потенційних партнерів, а дуже часто й взагалі відсутні фахівці, які були б здатні ініціювати та розвивати будь-які партнерські відносини.

Окремі органи місцевого самоврядування, що мають позитивний досвід здійснення міжнародного співробітництва, стратегічного планування та застосування елементів маркетингу територій, починають створювати відповідні структурні підрозділи, які на професійній основі комплексно та системно вирішують вищезазначені завдання. На думку авторів, ці підрозділи можуть мати такі організаційно-правові форми:

- структурний підрозділ відповідної місцевої ради;
- комунальна установа;
- громадське утворення (асоціація).

Розглянемо деякі особливості їх функціонування. Отже, структурний підрозділ, що належить до складу відповідної місцевої ради та здійснює діяльність із міжнародного співробітництва, є своєрідним провідником щодо впровадження сучасних управлінських

практик у вітчизняному органі місцевого самоврядування. Також такий структурний підрозділ має офіційний статус суб'єкта місцевої влади, тому може об'єднувати та координувати спільну діяльність громадських організацій, комунальних установ, наукових закладів та іноземних партнерів на локальному рівні.

Комунальні установи, що здійснюють діяльність із промоції міст та регіонального, туристичного, культурного розвитку, рідко утворюються вітчизняними органами місцевого самоврядування, хоча ця практика широко поширена у ЄС. Наприклад, органом місцевого самоврядування Любліна (Урядом міста) створено комунальне підприємство – Люблінський центр туристичної інформації (ЛОІТ), основними напрямками діяльності якого є:

- надання безкоштовної туристичної інформації польським, іноземним туристам та мешканцям міста;
- популяризація міста Люблін шляхом участі у спеціалізованих туристичних виставках;
- розробка туристичних продуктів, маршрутів екскурсій;
- реалізація туристичних друкованих видань та сувенірної продукції;
- продаж квитків на іноземні автобусні перевезення;
- публікація туристичних матеріалів, як для власного користування, так і на замовлення інших установ (довідники, буклети тощо) [9].

Приміщення зазначеного центру поділено на три умовні зони, що відображають напрямки його діяльності: інформаційна зона – сувенірний магазин – офіс.

Подібною є діяльність комунальної установи з популяризації м. Враца (Болгарія). Відмінністю є лише деякі організаційні аспекти, наприклад, у приміщенні комунальної установи, окрім інформаційної зони, сувенірного магазину та офісу, існує виставкова зона, в якій міські митці мають змогу демонструвати відвідувачам свої роботи, присвячені культурі міста, його історії, природі, тощо. Також у приміщенні розташована комп'ютерна зала, де відвідувачі можуть здійснити віртуальну прогулянку містом, ознайомитись із його історією або отримати іншу корисну для них інформацію.

Основними джерелами доходу подібних підприємств мають бути:

- бюджетне фінансування (заробітна плата, відрядження та утримання офісу);
- відсоток від реалізації сувенірної та інформаційно-рекламної продукції (мапи, буклети, довідники);
- членські внески від учасників туристичного ринку території (туристичних агентств, готелів, ресторанів, мотелів, місць відпочинку, об'єктів показу тощо);
- добровільні пожертвування тощо.

Додатковою функцією комунальної установи, окрім ознайомлення туристів із містом, має бути облік туристів та їх аналіз.

Важливу роль у міжнародному співробітництві на муніципальному рівні відіграють громадські організації, які розробляють та впроваджують різноманітні проекти за участю мешканців громади або на її території. Само громадські організації найчастіше є отримувачами фінансування від донорських установ, на відміну від органів місцевого самоврядування та комунальних підприємств.

Тому територіальні громади, які використовують сучасні управлінські практики, зокрема стратегічне планування, маркетинг територій, брендінг, промоцію, для забезпечення власного розвитку мають утворити своєїрідну систему за участю структур із вищезазначених організаційно-правових форм. Цей складний механізм має діяти

відповідно до напрямків загальної стратегії розвитку територіальної громади, мати збалансований і скоординований тип дій. Впорядкувати діяльність такої структури можливо завдяки відповідній цільовій місцевій програмі, затвердженій відповідною радою.

Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити певні **висновки**.

Впровадження сучасних управлінських практик, спрямованих на забезпечення сталого розвитку адміністративно-територіальних одиниць України, потребує створення відповідного законодавчого та нормативно-правового забезпечення з боку держави.

Органи місцевого самоврядування України все частіше виступають суб'єктами міжнародного співробітництва на локальному рівні, але їх діяльність з цього напрямку є несистемною та непорядкованою, що суттєво обмежує не тільки їх функціонування, а й заважає модернізації всієї вітчизняної системи місцевого самоврядування.

Міжнародне співробітництво органів місцевого самоврядування України переходить на якісно новий рівень. Від декларування намірів про дружбу та обміну офіційними делегаціями, діяльність із міжнародного співробітництва трансформується у нові види взаємодії та переходить до розробки і впровадження конкретних проектів: культурних, освітніх, управлінських, економічних та інших, що потребує обов'язково застосування у практичній діяльності стратегічного планування та управління проектами.

Незважаючи на певні труднощі, вітчизняні органи місцевого самоврядування вже на сьогодні мають можливості залучати додаткові ресурси для власного розвитку, які надає їм здійснення діяльності із міжнародного співробітництва.

Викладені у статті матеріали можуть слугувати підґрунтям подальших досліджень щодо розробки нормативно-правових засад, що розширяють повноваження органів місцевого самоврядування при здійсненні міжнародного співробітництва та впровадженні в їх практичну діяльність новітніх управлінських практик, а також розвитку муніципального управління.

### Література

1. Гончаренко Т. П. Еволюція науково-практичних підходів до маркетингового управління територіями / Т. П. Гончаренко // Економіка: проблеми теорії та практики [Текст] : зб. наук. пр. — Вип. 264 : в 4 т. Т. 1. — Дніпропетровськ : [б. в.], 2010. — С. 195—202.
2. Котлер Ф. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн [и др.]. — СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2005. — 378 с.
3. Гончаренко Т. П. Територіальний маркетинг: нове мислення в управлінні територіями / Т. П. Гончаренко // Економіка: проблеми теорії та практики [Текст] : зб. наук. пр. — Вип. 263 : в 7 т. Т. VII. — Дніпропетровськ : [б. в.], 2010. — С. 1845—1851.
4. Про затвердження Державної цільової програми формування позитивного міжнародного іміджу України на період до 2011 року [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 554 від 03.06.2009 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=554-2009-%EF&new=1&p=1321631104519198>.
5. Стратегічний план економічного розвитку м. Суми [Електронний ресурс] : Рішення Сумської міської ради № 851-МР від 10.10.2007 р. — Режим доступу : [http://meria.sumy.ua/ua/documents/econom\\_state/econom\\_state\\_main/usaid\\_plan](http://meria.sumy.ua/ua/documents/econom_state/econom_state_main/usaid_plan).

6. Суми. Муніципальний інформаційний портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.meria.sumy.ua/ua>.

7. Сидоренко Н. О. Інструменти активізації міжнародного співробітництва муніципалітетів у Європі / Н. О. Сидоренко // Публічне адміністрування: теорія та практика [Електронний ресурс] : електрон. зб. наук. пр. — Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. — Режим доступу : <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/index.html>.

8. Системні рішення Любліна та українських міст у сфері створення сучасного самоврядування [Текст] / за ред. А. Ястшембської. — Люблін : Вид-во АКАРІТ s.c., 2010. — 184 с.

9. Сидоренко Н. О. Туризм, як складова регіонального розвитку / Н. О. Сидоренко // Теорія та практика державного управління [Текст]. — № 2. — Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2009. — С. 147—153.

**T. Honcharenko,  
N. Sydorenko**

**INTERNATIONAL COOPERATION OF MUNICIPALITIES  
AS THE CONDITION OF EFFECTIVE DEVELOPMENT  
OF MARKETING STRATEGIES AND CITIES BRANDS**

**The influence of international cooperation of municipalities to modern marketing strategies, the process of development of cities brand and other transformational changes that take place at the local level and contribute to sustainable development of population centers in Ukraine are substantiated.**

**Key words: municipal management, international cooperation, local self-government, territorial marketing, strategic planning, project management, promotion, branding.**