

УДК 65.012.34

**І.М.Буднікевич**, к.е.н, **І.Г.Черданцева**, к.е.н,  
Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича,  
**С.М.Хімійчук**, начальник відділу інвестицій,  
Чернівецька міська рада,  
м. Чернівці

## **ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЦЕНТРУ ЯК НАПРЯМОК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ М. ЧЕРНІВЦІ**

Визначені стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності м. Чернівці. Здійснена ідентифікація корпоративних (портфельних) стратегій управління економікою міста. Обґрунтована стратегія вертикальної інтеграції, в основі якої відкриття регіонального логістичного центру. Розглянуті умови формування в м. Чернівці регіонального логістичного центру (РЛЦ).

Определены стратегические направления повышения конкурентоспособности г. Черновцы. Осуществлена идентификация корпоративных (портфельных) стратегий управления экономикой города. Обоснована стратегия вертикальной интеграции, в основе которой, открытие регионального логистического центра. Рассмотрены условия формирования в г. Черновцы регионального логистического центра (РЛЦ).

The strategic directions of enhancement of the competitiveness of Chernivtsi city are determined. Identification of corporate (portfolio) strategies of management of the economy of the city is conducted. The strategy of the vertical integration based on the regional logistic center is substantiated. The terms of formation of the regional logistic center in Chernivtsi city are considered.

Ключові слова: конкурентоспроможність міста, корпоративні стратегії, економіка міста, кластерні стратегії, вертикальні стратегії, регіональний логістичний центр.

Тенденції децентралізації та глобалізації, які формуються у сфері муніципального управління, зумовлюють активну позицію міст та інших населених пунктів щодо формування сучасних механізмів розпорядження власними ресурсами для підвищення конкурентоспроможності в економічній, соціальній, природній та інформаційних сферах, заснованих на принципах ефективності та оптимальності, серед яких є використання маркетингового інструментарію. Муніципальний маркетинг передбачає зміну функціонального навантаження органів влади у бік партнерства з місцевою громадою та підприємницьким сектором, коли рішення щодо стратегічного розвитку міста формуються на «взаємодії між органами влади та цільовими ринками: виробниками, споживачами, інвесторами, жителями, туристами тощо» [4].

Серед функцій муніципального маркетингу, поряд з просуванням міста на внутрішні та зовнішні ринки, підвищенням ступеня ідентифікації громадян з територією свого проживання, залученням в економіку міста нових ресурсів, жителів, інвесторів, відвідувачів, туристів, особливе місце займає саме підвищення конкурентоспроможності муніципального утворення. Конкурентоспроможність виступає і як окрема функція муніципального маркетингу, і як результат усіх інших функцій.

Конкурентоспроможність міста, на нашу думку, виражається в створенні кращих, порівняно з іншими регіонами, умов для інвестицій, ведення бізнесу, навчання, туризму, проживання, тобто забезпечення інвестиційної, рекреаційної, освітньої, фінансової привабливості, які сприяють залученню трудових, інтелектуальних, фінансових, матеріальних ресурсів у даний регіон. Конкурентні переваги певного міста включають характеристики, що забезпечать населенню кращі, порівняно з іншими містами, умови проживання, бізнесу – умови, які забезпечать конкурентоспроможність його товарам та послугам, відвідувачам – якісніше задоволення пізнавальних потреб.

У ролі основних чинників конкурентоспроможності міста можна розглядати зміни в співвідношенні галузей економічної діяльності і «макроекономічний вплив» на місто, характеристики компаній (їх величина, форма власності тощо), середовище, в якому здійснюється бізнес, і здатність до інновацій та навчання [1, с.71]. Дана точка зору відображає перенесення акцентів у сучасній муніципальній економічній науці Європи із «порівняної переваги» того чи іншого місця розташування, на якому ґрунтувалася традиційна регіональна економіка, до «конкурентної переваги». Тут акцент робиться на те, що бізнес і населення стають все більш вільними у виборі свого місця розміщення та проживання у зв'язку з сучасними процесами глобалізації та інформатизації. Тому знижується роль факторів, притаманних тому чи іншому місцю розташування, і зростає роль факторів, які можуть бути створені в самому місті. Дослідження що стосуються конкурентоспроможності міста, муніципального маркетингу, регіональної логістики були здійснені зарубіжними та вітчизняними вченими (О.Н.Герасименко, Н.Ю.Глинський, О.І. Дейнека, О.І.Карий, Є.В.Крикавський, Е.Кузьбожев, І.Максімова, Т. Марковські, О.Носов, М.А.Окландер, О.Панкрухін, Й.Рокіцкі, Т.В.Сачук, М.Фльорек, М. Чорнік, І.П.Чорна, Ю.П.Шаров, МА.Шромнік, А.Юняева та інші), але задекларовані проблеми настільки складні та різноманітні, як сам муніципальний сектор, і тому єдиних рецептів формування конкурентних переваг не існує. Кожне місто їх формує самостійно, що підтверджує природу муніципального та інших видів територіального маркетингу, яка виникла не з теорії маркетингу, а з практики, спровокованої конкуренцією міст один з одним за ресурси (фінансові та людські), інвестиції і торговий сектор та зростанням ролі муніципального управління.

Безумовно, «місто не може бути конкурентоспроможним у всіх секторах економіки, й успіх у конкуренції пов'язаний з розвитком тих з них, в яких у конкретного міста є конкурентна перевага» [5]. Тому політика міського розвитку повинна створювати умови, в яких фірми можуть підвищувати свою конкурентоспроможність, бути спрямована на посилення «конкурентної переваги» міста шляхом маніпулювання окремими

атрибутами, які збільшують цінність території для розміщення різноманітних видів діяльності [5].

У зв'язку з цим зростає актуальність розробки стратегії соціально-економічного розвитку для підвищення конкурентоспроможності міста. Метою запропонованої статті є визначення стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності м. Чернівці, ідентифікація корпоративних (портфельних) стратегій управління економікою міста, обґрунтування стратегії вертикальної інтеграції, в основі якої, - відкриття регіонального логістичного центру.

Для визначення стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності м. Чернівці використаємо досить популярний нині інструмент ситуаційного аналізу – SWOT-аналіз. У рамках запропонованої статті ми презентуємо перелік актуальних нині можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Група регіональних факторів розвитку м. Чернівці включає чотири підгрупи, кожна з яких формує можливості та загрози:

Ї регіональні інтереси: можливості – подальший розвиток профільюючих галузей економіки м. Чернівці та Чернівецької області (харчової, переробної, деревообробної та легкої промисловості), які складають суттєву частину податкового потенціалу; розвиток торговельного, посередницького, консультаційного бізнесу та індустрії гостинності за рахунок високої активності підприємницького сектора та високих показників забезпеченості комерційною та торговельною нерухомістю (у розрахунку 1000 осіб населення – кількість кв. метрів: Європа - 520 м<sup>2</sup>, Україна – 225 м<sup>2</sup>, Чернівці – 500 м<sup>2</sup> [7]); загрози - низький рівень бюджетної забезпеченості; недостатнє фінансування перспективних міських проектів з обласного бюджету; низька національна та регіональна підтримка розвитку підприємницького сектора міста; формування муніципальними органами влади патерналістського підходу до проблем розвитку Чернівецької області загалом, що може спричинити різновекторність поглядів міських та обласних адміністративних структур на концепцію розвитку Буковини як регіонального утворення;

Ї інвестиційний фактор: можливості – банки та фінансові компанії міста активно функціонують у системі організації фінансових потоків між суб'єктами економічної діяльності, що забезпечить поживлення інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання; зростання обсягів вантажних та пасажирських перевезень (за 2009 р. автомобільним транспортом міста перевезено 626 тис. тонн вантажів та виконано вантажооборот обсягом 444,9 млн. ткм) сприяє формуванню регіональної логістичної системи; загрози - у засадах інвестиційної політики більшості банків та фінансових установ відчуваються наслідки фінансово-економічної кризи, що перекрыла можливості для активізації їхньої власної

інвестиційної діяльності;

Ї міжрегіональні інтереси: можливості - значна зацікавленість у транскордонному співробітництві з найближчими сусідніми державами, що дає шанс для повноцінної та продуктивної реалізації програми сусідства «Румунія - Україна»; активізація роботи з Агентством міжнародного розвитку США (USAID) за рахунок присвоєння рейтинговим агентством «Кредит-Рейтинг» місту Чернівці довгострокового кредитного рейтингу за Національною рейтинговою шкалою інвестиційного рівня - uaBBB, прогноз: стабільний; загрози - відсутність розуміння пріоритетів міжрегіонального розвитку міста на національному рівні;

Ї формування конкурентоспроможності території для проживання: можливості - зростання привабливості міста для внутрішньої міграції (за оцінками незалежних експертів для рейтингу журналу «Фокус», м. Чернівці у 2008 р. отримало статус «Найкомфортніше місце для проживання в Україні». Дослідження здійснювалося за сумою оцінювання 15 критеріїв (рівень розвитку міської інфраструктури та благоустрою, безробіття, злочинності, заробітної плати, забруднення повітря та води, кількість зелених насаджень, вартість житлово-комунальних послуг та доступність житла, кількість ВНЗ, культурний потенціал, ділова активність, міграція, витрати міського бюджету на одного мешканця, інвестиційна та туристична привабливість); загрози - низька мотивація залучення населення до реалізації заходів по покращенню містопорядкування; невикористані можливості Програми покращення розвитку міста «Чернівці-600» (для підготовки до ювілею на збереження історичної забудови, об'єктів історико-культурної спадщини, впорядкування історичних міст та соціальний розвиток з Державного бюджету було виділено лише третину передбачених субвенцій (50 млн. із 150) [2].

До групи глобальних факторів розвитку м. Чернівці ми включили такі чотири підгрупи:

Ї національні інтереси: можливості - зацікавленість Центру в ефективному функціонуванні прикордонних територій в рамках реалізації Проекту «Євро-2012»; загрози - відсутність належної підтримки інтересів як міста, так і регіону на загальнонаціональному рівні;

Ї економіко-географічне положення: можливості - автомагістралі міжнародного та загальнодержавного значення, 40 км. відстань до кордону з Республікою Румунією, яка з 1 січня 2007 р. стала членом ЄС, сприяє зростанню транспортних потоків; загрози - повені, підвищена сейсмічність, загроза зсувів знижують інвестиційну привабливість у зв'язку зі зростанням витрат на будівництво;

Ї перерозподіл бюджетних потоків: можливості - у новій редакції Бюджетного кодексу чітко прописані механізми розподілу доходів та витрат бюджетів всіх рівнів; загрози - у цілому результати проведення

реформ бюджетного законодавства за останній період 2004-2009 рр. оцінюються негативно, спостерігається недофінансування цілої низки муніципальних програм;

Ї потенціал підвищення ефективності муніципального управління: можливості – формування маркетингоорієнтованого муніципального управління; загрози - повноваження органів місцевого самоврядування мають тенденцію до скорочення: наприклад, очікується значне ускладнення порядку передачі права розпорядження муніципальними земельними ресурсами

Оцінка умов та факторів розвитку міста, можлива їх зміна у розглянутій перспективі дозволяють, як наукову гіпотезу, запропонувати наступний набір намічених до реалізації стратегічних напрямків, розташованих у порядку значущості:

Ї провідний торговельний центр Західної України, центр підприємництва з галузями спеціалізації: харчова та переробна промисловості, деревообробка та легка промисловість;

Ї великий транспортно-комунікаційний і посередницький вузол, що забезпечує більше половини всіх експортно-імпорتنих операцій у Карпатському регіоні;

Ї один з найбільш значущих у Прикарпатті культурно-освітніх, конгресово-ділових та туристично-розважальних центрів.

Для реалізації виділених нами напрямків підвищення конкурентоспроможності м. Чернівці можна використати так звані «корпоративні (портфельні) стратегії управління економікою міста»:

Ї стратегія вертикальної інтеграції - більш тісна співпраця з вище розташованими (зворотна інтеграція) або нижче розташованими рівнями управління (пряма інтеграція);

Ї стратегія кластерного управління заснована на ідеї формування і підтримання пов'язаних груп (або кластерів) конкурентних підприємств або цілих галузей [8, с. 56].

Розглянемо на конкретному прикладі м. Чернівці, як може бути використана кожна з них. Стратегія кластерного управління - досить перспективний інструмент муніципального маркетингу, вигоди від застосування якого викладені в низці фундаментальних праць П.Дракера, Ф.Котлера, Дж.Траута та ін. Наприклад, у Чернівецькій області більше ніж 20 років розглядається ідея формування спеціальної економічної зони як нової форми організації бізнесу. Основний передбачуваний профіль зони – харчова та переробна промисловості, деревообробна та легка промисловість.

Для реалізації двох із запропонованих нами напрямків конкурентного розвитку м. Чернівці ця стратегія передбачає формування декількох кластерів. Доцільним є формування кластера на базі розвитку

торговельної та посередницької діяльності. Перші кроки з його реалізації вже зроблено - для стимулювання розвитку підприємництва, швидкого розв'язання проблем суб'єктів господарської діяльності в започаткуванні, організації та веденні власної справи, додержання рівності прав, прозорості і запобігання проявам корупції під час видачі документів дозвільного характеру та наданні адміністративних послуг прийнято рішення про створення «Дозвільного центру» Чернівецької міської ради, який вже розпочав свою роботу. Свідченням того, що міська рада прагне досягти ділової досконалості та підтримує громадський рух за якість і досконалість у нашій державі, є підписання у минулому році Чернівецьким міським головою Декларації про приєднання до української хартії «За ділову досконалість і якість». Ще один кластер має zorganizувати діяльність суб'єктів туристичного ринку у рамках реалізації проекту «Підвищення конкурентоспроможності Чернівців на туристичному ринку України через утвердження його ідентичності та впровадження європейських традицій відпочинку – Різдвяного ярмарку», який став переможцем Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування і який був реалізований в 2009 році. Ще одним кластером, який міг би реалізувати обидва стратегічних напрямки, є формування кластера конгресово-ділового спрямування із зухвалою метою «Чернівці – міні Давос». Передумовами такого кластера є – новозбудовані площі торговельно-розважального центру «Панорама» (одного з найкрупніших в Україні побудованому в одній з найменших областей), зимові відпочинкові комплекси з лижними спусками (які ніколи не стануть конкурентами Буковеля), достатня кількість закладів індустрії гостинності, наявність великих ВНЗ, амбіційна ділова еліта, наявність сформованого «лобі» в столичних бізнесових структурах та в органах державної влади тощо. Необхідно зазначити, що кластерну стратегію в цьому випадку доцільно поєднати зі стратегією вертикальної інтеграції (рис. 1):

## МАРКЕТИНГ



*Рис. 1. Поєднання стратегії вертикальної інтеграції та кластерної стратегії в муніципальному маркетингу*

Стратегія вертикальної інтеграції – інтеграції з органами державної влади регіону – підходить для реалізації напрямку «місто Чернівці як великий транспортно-комунікаційний і посередницький вузол, що забезпечує більше половини всіх експортно-імпортних операцій у Карпатському регіоні» шляхом узгодження інтересів розвитку міста та регіону. В даний момент, згідно з Календарним планом виконання завдань Стратегії підвищення конкурентоспроможності м. Чернівці, вивчається питання щодо розміщення логістичного центру, завданням якого буде: організація руху товаропотоків; оптимізація фінансових потоків у регіоні; формування системи надходження, розподілення, збереження та безперебійного постачання товарів; реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки регіону; формування нових можливостей для розвитку підприємницького сектора міста та області; формування нового джерела надходження коштів до міського бюджету; сприяння зайнятості населення.

Доцільність відкриття в м. Чернівці регіонального логістичного центру, окрім ініціативи міської адміністрації та наявності логістичних елементів в інфраструктурі м. Чернівці (табл. 1), підтверджується і висновками аналітиків ринку логістичної нерухомості. На їхню думку, прийшов момент, коли слід перерозподіляти вантажні потоки та місця зберігання по всій території країни.

Доповнюючи думку аналітиків ринку логістичних послуг [6; 3], сформуємо перелік аргументів формування регіональних логістичних центрів (хоча криза стала на перешкоді багатьох проєктів): експансія

## МАРКЕТИНГ

міжнародних торговельних марок у регіони та їх бажання працювати через регіональні центри; зростання цін на паливо і відповідно зростання транспортних витрат; готовність виробників віддати свій товар на дистрибуцію, а дистриб'юторів на складський аутсорсинг; ажіотажний попит та висока орендна плата на складські приміщення в столиці; завищені витрати на оплату столичного персоналу; низька оперативність оформлення товарів митними, сертифікаційними, ліцензійними та дозвільними столичними службами і високі тарифи; зростання товаропотоку в регіони та підтвердження ефективності перерозподілу вантажопотоку в регіони; регіональний клієнт вже думає над синергією логістичних зусиль шляхом оплати тільки фактичного обсягу товару, який зберігається на складі; регіональні клієнти почали вимагати високий рівень (склади зі специфічними операційними та технічними характеристиками) та дозований обсяг (чітко на кількість товару) додаткового складського сервісу - вантажно-розвантажувальні роботи, комплектація, передпродажне обслуговування тощо; соціальна та економічна вигода муніципальних органів влади від розміщення логістичних центрів на їх території - податки, робочі місця, оптимізації фінансових потоків, зростання інвестиційної привабливості, активізація ділової активності, підвищення стандартів якості бізнес-процесів тощо.

Найболючішою проблемою для підприємницького сектора на сьогодні, на нашу думку, є створення дієвої транспортно-комунікаційної інфраструктури задля забезпечення ефективної підприємницької діяльності мешканців міста внаслідок розростання ринку Калинівський, запуску великих торговельних центрів у віддалених міських районах. Можна зазначити, що незважаючи на фінансово-економічну кризу, процес консолідації цивілізованої роздрібної торгівлі не зупинився. Регіональна експансія торговельних мереж на м. Чернівці продовжиться, однак буде не настільки активною, як у минулі роки - компанії захочуть закріпитися у місті, що призведе до посилення конкурентної боротьби і до пошуку нових методів боротьби за клієнта та відкриття нових методів активізації підприємницької діяльності в місті. Серед таких методів можна зазначити цінову боротьбу, покращення рівня сервісного обслуговування та використання сучасних торговельно-технологічних систем для оптимізації поточної підприємницької діяльності.

Таблиця 1

### *Наявні логістичні елементи інфраструктури міста Чернівці*

Елемент	Характеристика
Географічне розташування	м. Чернівці має вдале прикордонне розташування – 40 км до члена ЄС Румунії, 50 км до кордону з Молдовою. Область межує з Івано-Франківською, Тернопільською, Хмельницькою, Вінницькою областями.



## МАРКЕТИНГ

<p>Транспортна інфраструктура</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- функціонує КП «Міжнародний аеропорт», який з 2006 р. переданий у комунальну власність та є пріоритетним для розвитку транспортної інфраструктури (вантажний та пасажирський термінали);</li> <li>- пряме залізничне сполучення з Румунією, Болгарією, Росією, Польщею, Білорусією, Молдовою та з більшістю областей України (3 вантажні станції, 1 пасажирський вокзал);</li> <li>- автомобільне сполучення через автомагістралі міжнародного (E85) та національного (M19, M20) значення.</li> </ul>
<p>Торговельна інфраструктура</p>	<p>Наявні крупні мультинаціональні та національні торговельні мережі: торгово-розважальний комплекс ТОВ «Фокстрот-Буковина» «ДЕПОТ», «METRO Cash&amp;Carry», ТЦ «Екватор» (гіпермаркет «Велика Кишеня», «Домотехніка»), ТЦ «Майдан» («Сільпо», «АБВ-техніка»), ТЦ «Боянівка» (Караван, Ельдорадо, Панорама), БС «Епіцентр». Наявні локальні торговельні мережі: «Колос», «Євробуд-21». Функціонує один з найкрупніших оптово-роздрібних ринків в Україні МТК «Калинівський ринок». Відновлене будівництво великого ТЦ «Фуршет» по вул. О.Вільшини.</p>
<p>Склади, розподільчі центри, тарно-пакувальний комплекс</p>	<p>Спеціалізовані логістичні центри та склади класу «А» відсутні, класу В» - недостатньо. Використовуються складські приміщення, які не відповідають сучасним логістичним умовам: ТОВ НВФ «Спецтехсервіс», фірми «Агроспецмонтаж», ТОВ «Сільгосппостач-2010»; ТОВ «Холод-Сервіс-Буковина»; ТОВ ВКП «Чернівецький завод продтоварів»; ВАТ «Чернівецький радіотехнічний завод»; ВАТ «Чернівецький тарний завод». Пристосовуються колишні виробничі цехи підприємств, наприклад Чернівецького АТЗВ ВТФ «МАЛЬВА», Чернівецького ВАТ «Електронмаш» тощо.</p>
<p>Інституційна система: митниця, дозвільний офіс</p>	<p>Чернівецька обласна митниця, зоною діяльності якої визначено всю Чернівецьку область. У складі митного органу створено три митних пости — „Чернівці“, „Вадул-Сірет“ та „Кельменці“. Успішне функціонування дозвільного офісу.</p>
<p>Телекомунікаційні та інформаційні мережі</p>	<p>Оператори дротового зв'язку: ВАТ «Укртелеком», ВАТ «Фарлеп-Оптіма», СП «Інфоком», ЗАТ «Дата-груп», ВКФ «Бустар ЛТД», ТОВ «Юнітрейд-про», ДП «Уарнет». Оператори бездротового зв'язку: ВАТ «Укртелеком», ЗАТ «Київстар», ЗАТ «Український мобільний зв'язок», ЗАТ «Українські радіосистеми», ТОВ «Інтертелеком». Місцеві надавачі дротового доступу до Інтернету.</p>
<p>Соціально-економічна інфраструктура</p>	<p>Чисельність: філій банків - 56; кредитних спілок – 17; страхових компаній - 30; рекламних агентств - 28; Загальна кількість ВНЗ та філій в Чернівецькій області нараховувала 34 одиниці, з них ВНЗ III-IV рівня акредитації - 14 одиниць; ПТУ – 16 од. Станом на 01.10.2009р. в промисловому комплексі міста склалася виробнича структура на базі 89 підприємств, які представляють 10 галузей. Мале підприємництво міста становить близько 30,0 тис. суб'єктів підприємницької діяльності, у тому числі 27,5 тис. фізичних осіб-підприємців. За статистичними даними, у розрахунку на 10 тис. населення міста припадає 94 малих підприємства. Кількість працівників на малих підприємствах становить 16,6 тис. осіб.</p>

Отже, реалізація стратегічного напрямку розвитку м. Чернівці (як великого транспортно-комунікаційного та посередницького вузла) є цілком ймовірною внаслідок сучасних тенденцій логістичного ринку, пов'язаних з його регіоналізацією, ініціативою міської ради щодо реалізації проекту (обрана ділянка, сформована інвестиційна пропозиція), наявні вихідні логістичні елементи в інфраструктурі міста Чернівці. На нашу думку, формування в м. Чернівці регіонального логістичного центру (РЛЦ)

має відбуватися за декількох умов:

• проведення повноцінного логістичного аудиту м. Чернівці та Чернівецької області, об'єктивна оцінка попиту на логістичні послуги та розрахунок ефективності будівництва регіонального логістичного центру;

• врахування стратегічних напрямків розвитку великих підприємств м. Чернівці та Чернівецької області та прогнозу появи нових «гравців»;

• врахування стратегії розвитку та ступеня використання сучасних торговельно-технологічних систем для оптимізації поточної підприємницької діяльності наявних торговельних мереж;

• врахування перспектив розвитку крупного ритейлу в м. Чернівці та ймовірності його розміщення на території області («Фуршет», «Амстор», «Фокстрот», «АТБ-маркет»);

• узгодження інфраструктури міста з будівництвом РЛЦ та поліпшення її якості;

• пов'язати розміщення логістичного центру з основними автомагістралями, логістичними точками (станціями, аеропортом, торговельними точками, промисловими підприємствами) та об'їзною дорогою;

• «персональні продажі» першими особами міста та області ідеї логістичного центру провідним закордонним вітчизняним компаніям, дистриб'юторам, лобювання в органах державної влади;

• широкомасштабна анонсація проекту, небюрократичний механізм виділення земельної ділянки, прозора процедура вибору проекту, управляючої компанії, будівельної компанії тощо;

• стимулювання попиту на послуги логістичного терміналу та пропаганда аутсорсингу товарів серед місцевих виробників та продавців;

• формування спільної концепції реалізації проекту міськими районними та обласними органами самоврядування.

Слід зазначити, що методичне забезпечення для розробки концепцій розвитку муніципальних утворень існує, проте неминуче виникає проблема узгодження з адміністрацією «свого» регіону. Для цього необхідно розробити та узгодити концепції розвитку суб'єктів господарювання, муніципальних утворень та регіону, а їх майже немає, що обумовлено відсутністю відповідного науково-методичного забезпечення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Анисова Н.А. Маркетинг города: перспективные направления совершенствования (на примере г. Тольятти) / Н.А.Анисова, А.Попов, М.А.Тютрина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. - №5. – С.69-73.
2. Звіт Чернівецького міського голови Миколи Федорука за 2008 рік. – [Електронний ресурс]. // Режим доступу: <http://chernivtsy.eu/portal/?cat=30>
3. Зеленский М. Особенности развития логистического сервиса в регионах /М.Зеленский // Логистика: проблемы и решения. – 2009. - №5. – С.38-46
4. Максимова И. Повышение эффективности управления социально-экономическими

## МАРКЕТИНГ

---

процессами в регионе: маркетинговый поход./ И.Максимова – Волгоград: Узд-во ГОУВПО «ВАГС», 2004. – 464 с.

5. Понкратова Ю.А. Проблемы управления конкурентоспособностью муниципальных образований. – [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.library.ru/help/docs/n23078/concurent.rtf](http://www.library.ru/help/docs/n23078/concurent.rtf)

6. Региональные логистические распределительные центры: нужны ли они Украине? (Материалы блиц-опроса) // Логистика: проблемы и решения. – 2009. - №5. – С.14-22

7. Торговая недвижимость Украины. Украинская гильдия торговли // Материалы конгресса по продвижению и развитию городов. Москва. 28-29 апреля, 2010 г.

8. Шеховцова Л.С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания / Л.В.Шеховцова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - №4. – С.56-59.