

## **СТРАТЕГІЧНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ МІСТА В КОНТЕКСТІ ЦІЛЬОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ КОНЦЕПЦІЙ МУНІЦИПАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ**

Розглянуто можливі стратегічні моделі розвитку міста, як загальні напрямки (вектори) його майбутнього розвитку. Наведено характеристику кожної з моделей: «Міста-підприємця», «Клієнтоорієнтованого міста», «Комфортного міста», «Креативного міста», «Розумного міста». Для кожної моделі визначено відповідну концепцію муніципального маркетингу, цільова орієнтація, інструментарій та технології якої сприятимуть реалізації кожної з них.

Рассмотрены возможные стратегические модели развития города, как общие направления его будущего развития. Дана характеристика каждой из моделей: «Города-предпринимателя», «Клиентоориентированного города», «Комфортного города», «Креативного города», «Умного города». Для каждой модели определены соответствующие концепции муниципального маркетинга целевая ориентация, инструментарий и технологии которых будут способствовать реализации каждой из них.

The possible strategic models of city development, as general directions (vectors) of his future development are considered. Description is resulted each of models: «City-businessman», «Client orientaed city», «Comfort city», «Creative city», «Clever city». Certain conception of the municipal marketing, a special purpose orientation, tool and technologies of which will be instrumental in realization each of them are proposed for every model.

Ключові слова: стратегічний розвиток міста, концепція муніципального маркетингу, цільова орієнтація.

Сьогодні більшість вчених відзначає завершення історичної еволюції парадигми стратегічних розробок розвитку міст – від найпростішої містобудівної до інноваційних та партнерських. Важливого значення при цьому набувають базові моделі міського розвитку, характер яких залежить від стратегічного бачення розвитку міста, а можливість формування від стану внутрішнього та впливів зовнішнього середовища, від діяльнісної та функціональної структури містоутворюючої бази, від історичних особливостей та еволюції розвитку міста, від ступеня орієнтації на збалансування конфліктуючих потреб різних міських аудиторій. О.Лук'янченко [14] вказує, що для сучасного етапу розвитку довгострокового планування великих західних європейських міст характерна розмаїтість форм, методів і змісту стратегічних розробок, причому головним завданням вибору пріоритетів розвитку виступає врахування індивідуальних особливостей і проблем кожного міста. Модель розвитку міста дозволяє краще зрозуміти стратегію та привести плани та заходи в стратегічну відповідність, презентує головну ціль та можливості міста, які дають можливість жителям задовольнити свої потреби, але при цьому враховує інтереси зовнішніх цільових аудиторій.

Теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегічного розвитку міст були об'єктом уваги багатьох авторів: А. Мельник та Г. Монастирського [15], які розробляли теорії, методології та практики управління розвитком муніципальних утворень, О.Лук'янченка [14], який на прикладі м. Донецька розглянув основні напрямки й переваги стратегії розвитку європейських міст, О.Вендіної [6], яка дослідила природу концептуальних рішень стосовно стратегій розвитку великих

міст та інших. Необхідність використання маркетингових інструментів у розвитку міст визнається усіма вченими, але теоретичну розробку маркетингу міст здійснюють поодинокі ентузіасти, серед яких можна відзначити В.Вакулєнка [4; 23] (обґрунтував роль міського маркетингу як інструменту стратегічного планування економічного розвитку міста), Ю. Шарова [16] (виділив інформаційно-аналітичну функції муніципального стратегічного маркетингу), З.Герасимчука та О.Драченка [8] (звернули увагу на особливості маркетингового управління містом), О.Карого [12] (окрім теоретичного обґрунтування, провадив реалізацію маркетингової складової у процесах реального стратегічного планування українських міст), Н.Глинського [9] (розглядав можливості застосування маркетингової концепції в управлінні розвитком міста, в його дисертаційному дослідженні розроблено цікаву методикку оцінювання ефективності маркетингу міста) та інші. В той же час відсутні ідентифікаційні ознаки моделей стратегічного розвитку міст України, тобто не визначені навіть уявні, спрощені версії стратегічного бачення міст, те, якими вони себе бачать в досяжній перспективі, не визначені властивості, які є суттєвими для цілей конкретного моделювання міста та образні риси (ринок, сталість, комфорт, креатив, інновації тощо), котрі будуть закладатися у футуристичний концепт міста. Адже з огляду на обрані моделі можна сформуванати цілі розвитку, обрати стратегії, визначити, сформуванати та реалізуванати конкурентні переваги міста, використовуючи традиційні та специфічні інструменти відповідних концепцій муніципального маркетингу.

Метою статті є окреслення можливих стратегічних моделей розвитку міста як загального напрямку (вектору) його майбутнього розвитку, якого місцеве співтовариство дотримується або в конкретній ситуації, або в осяжній перспективі, яку підтримують та реалізують в своїх намірах та діях члени міського співтовариства. Також в статті буде визначено відповідну концепцію муніципального маркетингу, цільова орієнтація, інструментарій та технології якої сприятимуть реалізації кожної з моделей.

Нами окреслено декілька моделей стратегічного розвитку міст: «місто-підприємець», «клієнтоорієнтоване місто», «комфортне місто», «креативне місто», «відкрите місто», «розумне місто» (автор визнає, що даний список не є усталеним, і в кожному окремому випадку він може коректуватися). Для деяких міст обрана модель є єдиною, інші розвиваються в рамках декількох, слідуєчи сучасним тенденціям розвитку економіки з індустріальної («місто-підприємець», «клієнтоорієнтоване місто») до постіндустріальної («комфортне місто», «креативне місто») та далі – до постеконімічної («відкрите місто», «розумне місто»). Експерти Інституту економіки міста (Росія), розглядаючи місію російських міст у ХХІ ст., проблеми їх функціонування, розвитку та позиціонування, зробили висновок, що не тільки крупні, але й малі та середні міста будуть конкурентоспроможними на світовій арені, якщо, навіть втрачаючи традиційні переваги промислових і торговельних центрів, демонструватимуть здатність «винаходити себе» наново [10]. При всій своїй внутрішній цілісності місто живе у відкритій системі – взаємодіє з іншими поселеннями, з регіоном, з країною, причому нерідко у відомому сенсі протистоїть решті країни. У цих умовах невизнання права

міста на самостійний розвиток, нерозуміння його ролі як локомотива прогресу стає не тільки гальмом, але і прямою загрозою конкурентоспроможності країни. В той же час місто може шкодити собі саме, якщо воно не здатне вийти за рамки звичних стереотипів існування. Наприклад, місто, яке було «винайдене» багато років тому як центр промисловості та не хоче нічого міняти, ризикує в нових умовах залишитися «застиглою ідеєю». Навпаки, успішні міста в своїй історії «винаходять» себе наново кілька разів. Але тільки досить крупні міста, які володіють значними матеріальними та нематеріальними ресурсами, можуть реалізувати одночасно декілька сценаріїв розвитку, іншим потрібне чітке позиціонування, визначення та розмежування пріоритетної та перспективних моделей розвитку.

На основі вивчення еволюції та тенденцій розвитку, зміни ключових викликів, стратегічних настанов, цільових орієнтирів та функцій міст, зростання ролі міста як джерела політичного, технологічного, соціального глобального розвитку [21] ми розглядаємо декілька ключових моделей стратегічного розвитку міста, які чітко ідентифікуються в рамках різних концепцій муніципального маркетингу: «місто на продаж», «місто-підприємець», «клієнтоорієнтовне місто», «комфортне місто», «креативне місто», «відкрите місто», «розумне місто» (як варіанти можна розглядати також концепції «місто-сад» Е. Говарда, «дружнє місто» (новий урбанізм) С. Полізоїдеса, «інформаційне місто» М. Кастельса, «світове місто» П.Тейлора, «gig@-місто» Д.Лорена, «глобальне місто» С.Сассен, ««технополіс» Ш.Тацуно).

Модель «місто-підприємець» (В.М.Вакуленко [4] запропонував використовувати цей термін для позначення стратегії економічного розвитку великих міст, але активність включення українських міст у процеси глобалізації та урбанізації і сьогоднішні вихідні умови функціонування середніх міст України визначають універсальність терміна) враховує роль міста в комплексному поєднанні місцевих ресурсів, наявний інтелектуальний, фінансово-економічний та цивілізаційно-культурний потенціал конкретного міста, планувальні обмеження Генерального плану міста, архітектуру, властивості та якість міських та приміських територій, орієнтується на максимальну інтенсифікацію їх використання. Модель передбачає заходи щодо реконструкції територій розселення, реорганізації промислових зон, формування планувальної структури, комплексний розвиток соціальної, ринкової та інженерно-логістичної інфраструктури, збереження, відтворення та розвиток природного комплексу, мотивує городян на «досягнення та розвиток» [11]. Модель «місто-підприємець» лежить в основі стратегій та генеральних планів практично усіх міст України.

Для реалізації концепції «місто-підприємець» в Україні В. Вакуленко [4, с.18], поряд з традиційними інструментами, пропонує більш широко застосовувати новий управлінський підхід – маркетинг міста. Використання маркетингу міста спрямоване на те, щоб зробити місто найбільш привабливим для усіх цільових аудиторій – населення, туристів, підприємців та інвесторів, а маркетингові засоби «реалізації цієї привабливості повинні забезпечити приплив інвестицій та економічне зростання» [4, с.11], перетворення потенціалу міста в «точки зростання» області, регіону та України в цілому.

Модель «місто-підприємець» реалізується інструментами трьох так званих ситуативних («доринкових») концепцій муніципального маркетингу: виробничої, товарної та збутової (див. праці автора). Вказані концепції базуються на сукупності технічних методів, навичок, дій, які можуть успішно «продати», наприклад, конкретні характеристики території (особливе географічне положення території, особливі ресурси, особливі об'єкти, які роблять територію більш привабливою для інвесторів, туристів, відвідувачів тощо). Маркетингова діяльність у рамках ситуативних концепцій не носить системного характеру, елементи комплексу маркетингу розвинуті недостатньо, а результати маркетингових досліджень сприймаються як рекомендаційні і не стають основою стратегій міського розвитку.

Ідеї підприємницького підходу до розвитку міст свого часу прийняли міста Німеччини (понад 50 міст, серед яких Берлін, Мюнхен, Кельн, Гамбург та Франкфурт), Нідерландів (Амстердам та Роттердам), Великобританії (усі найбільші міста, включаючи Лондон), Іспанії (Мадрид та Барселона), Туреччини (Стамбул), у Франції та Італії ця ідея поширилася лише на малі і середні міста. Пізніше досвід використання підприємницького підходу до розвитку міст показав: чим більше місто ставало конкурентоспроможним в підприємницькому сенсі, тим менше воно було соціальним, зростала майнова поляризація та знижувався рівень суспільної злагоди, не стільки бізнес працював на розширення громадських фондів і можливостей, скільки навпаки – громадські фонди використовувалися для розвитку бізнесу [6]. Ситуативні концепції [1] досить активно використовуються українськими містами сьогодні і надалі будуть розвиватися. В той же час розширення завдань муніципального маркетингу, у зв'язку зі зростанням конкуренції між містами, зміною управлінських технологій, прийняттям його як філософії діяльності муніципальними органами влади, актуалізує перехід до стратегічно орієнтованих концепцій: класичної, соціально-етичної та партнерської.

Модель «клієнтоорієнтоване місто» передбачає формування особливих споживчих характеристик міста, «ексклюзивних цінностей» [24], які надають йому переваги в конкурентній взаємодії з іншими містами. Модель базується на спроможності міста виявляти, створювати та підтримувати кращі, порівняно з іншими містами, умови, ресурси, можливості та механізми для інвестицій, ведення бізнесу, навчання, туризму, проживання. Місто конкурує за ринки збуту, за концентрацію капіталів та ідей, за інформаційні потоки, за вхід торговельних мереж, за розміщення ефективних та передових промислових об'єктів та закладів індустрії розваг, за кваліфіковану робочу силу, туристів та відвідувачів і, головне, за населення. Як довела Сьюзан Парнелл [22] (Susan Parnell) з Кейптаунського університету, єдиним показником успішності існування міського співтовариства або програми розвитку міста є те, чи хочуть жителі, щоб їхні діти жили, вчилися або працювали в даному співтоваристві.

Конкурентоспроможність міста забезпечується соціальною, діловою, інвестиційною, інноваційною, рекреаційною, туристичною, освітньою, фінансовою привабливістю, які сприятимуть встановленню довготермінових партнерських відносин з усіма цільовими аудиторіями. Маркетинг в даній моделі заздалегідь готує муніципальні органи влади до зміни кон'юнктури зовнішнього середовища шляхом

розробки ефективної стратегії та плану маркетингу, в основі яких лежить багатоваріантність міської політики. Маркетинговий підхід до розробки міської політики дозволить місту більш ефективно виконати свої функції, а маркетингові зусилля зосереджуються на формуванні стійких довгострокових переваг, спрямованих на підвищення привабливості муніципального продукту порівняно з іншими містами не тільки для жителів конкретного міста, але й для інших цільових груп.

Муніципалітету слід моніторити дії своїх конкурентів, особливо у сфері інновацій, особливу увагу звертати на появу у них альтернативних товарів, оскільки вони серйозно можуть вплинути на положення міста в перспективі. Наприклад, значно менше за потенціалом місто Кам'янець-Подільський активно позиціонує себе як «місто-заповідник», «місто-фестиваль» маючи при цьому набагато менше базових ресурсів, ніж м. Чернівці, зате створюючи «синтетичний» туристичний продукт («туристичну дестинацію») на основі практично одного туристичного об'єкту – Кам'янець-Подільської фортеці, розширюючи його, в тому числі, і за рахунок включення відвідин Хотинської фортеці, розміщеної в зоні адміністративного впливу Чернівецької області. Репортаж про Кам'янець-Подільський опублікувала авторитетна газета «The Washington Post» [26], це місто було єдиним містом України, окрім столиці, яке було представлено на Всесвітній виставці в Шанхаї «ЕКСПО 2010» (витрати на участь 155 тис. грн. [32]).

Сьогодні конкурентоспроможність міста розглядається на більш високому рівні як спроможність міста стабільно виробляти та споживати муніципальний продукт в умовах конкуренції з пропозицією інших міст, при «дотриманні екологічних стандартів та забезпеченні постійного зростання рівня життя населення» [12], що визначає актуальність наступної моделі стратегічного розвитку міста.

Модель «комфортне місто» («Liveable cities» – концепція міст, сприятливих для життя) спочатку була сформульована в Америці, потім набула широке розповсюдження, особливо в Голландії та країнах Північної Європи. Базується на прийнятті та реалізації концепції керованого сталого розвитку міста, в якій поєднується збалансоване функціонування трьох складових міського середовища: екологічної, соціальної та економічної [14; 20]. Поняття стійкого розвитку передбачає етику (взаємодоповнення, компроміс) розподілу вигод та витрат у часі (між поколіннями) та в просторі (всередині покоління) за усіма трьома напрямками [27]. Цільові напрямки сталого розвитку повинні бути збалансовані, адже економії ресурсів неможливо досягти без включення в освітні та виховні програми екологічних аспектів, соціальної самоорганізації та просвітництва серед дорослих, радикальних змін у технологіях, активізації соціальної реклами тощо.

В окреслених нами рамках сучасної моделі «комфортне місто», заснованої на концепції сталого розвитку, сьогодні розвивається м. Донецьк. Це задекларовано в міському програмному документі «Стратегія стійкого розвитку м. Донецька до 2020 рр.» [34], складеного з урахуванням положень Ольборгської Хартії [25], підписаної представниками міста (2000 р.) та Ольборгських зобов'язань [17], ухвалених у 2004 р. На основі принципів стійкого розвитку були сформульовані цілі та напрямки економіко-екологічних перспектив стратегічного розвитку

м. Донецька, спрямовані на досягнення основної мети – створення сприятливих умов для забезпечення збалансованого економічного, екологічного і соціального розвитку всіх сфер життєдіяльності м. Донецька в довгостроковій перспективі. Але попри позитиви прийняття такої сучасної концепції розвитку міста, слід зазначити, що ніякого позиціонування, оригінальності та інформативності дане формулювання не несе. На протипагу йому можна навести стратегічний девіз Мюнхена «Тривалий розвиток міста під гаслом «компактний, урбаністичний, зелений», або Хельсінкі «Місце, де добре жити, вчитися, працювати і займатися бізнесом». Серед вітчизняних прикладів можна навести цікаве, звучне та перспективне формулювання візії Львову: «Львів 2025 року – це заможне місто інноваційних, інтелектуальних та творчих індустрій, в якому хочеться жити і де мешканці мають можливість вести фізично активний і здоровий спосіб життя. Львів 2025 року – це визнана перлина центральноєвропейської культурної спадщини».

Поява у формулюванні стратегічних цілей міст термінів «комфортне місце проживання», «комфортні умови ведення бізнесу», «комфортні умови інвестування», «комфортні умови відвідування» характеризує переорієнтацію стратегічних планів розвитку населених пунктів з об'єктів муніципального управління (житловий фонд, благоустрій та оточуюче середовище, транспорт, освіта, працевлаштування, державне управління) до інтересів цільових аудиторій (населення, бізнес-середовище, інвестори, туристи) на користь більш чіткої структуризації цілей і завдань, встановленні конкретніших і вимірних цілей. Вказані тенденції розвитку міст, які передбачають акцент на етичних, екологічних, правових та соціальних аспектах маркетингових заходів та програм, формують концепцію соціально відповідального муніципального маркетингу.

Соціально-етична концепція муніципального маркетингу (societal marketing concept) пропонує інструменти, які дозволяють створити умови для сталого розвитку міста на основі врахування потреб та інтересів громади (соціуму), забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими (ніж у конкурентів) способами з одночасним збереженням і зміцненням добробуту споживача і суспільства в цілому. Роль маркетингових досліджень в створенні міського комфорту демонструє вислів італійського архітектора Андреа Палладіо (1508-1580 рр.): «Комфортно буде тоді, коли кожній частині буде обрано зручне місце та достатній простір, не менше, ніж потрібно для збереження гідності, і не більше, ніж необхідно, і тоді усе буде на своєму місці...» [7].

Об'єктами муніципального маркетингу стає екологізація (Cleaner Production Concept), естетизація, комфорт, креатив, ентузіазм та етика, що дозволяє на практиці реалізувати ідею соціального партнерства – ідею взаємодії, зближення соціальних суб'єктів для спільних рішень тих чи інших завдань. Муніципальний маркетинг в рамках соціально-етичної концепції несе значне соціально-етичне та соціально-відповідальне навантаження та формує основи громадянського суспільства як особливо якісного стану суспільства, заснованого на розвинутих формах самоорганізації та саморегулювання.

Починаючи з соціально-етичної концепції, муніципальний маркетинг базується на плануванні, розробці і впровадженні маркетингових програм, процесів і заходів

з урахуванням їх широти і взаємозалежності. Сучасний підхід в муніципальному маркетингу, – це підхід, в якому робиться спроба визнати і збалансувати різні компетенції і складнощі маркетингової діяльності, здійснюваної на рівні міста.

Модель «відкрите місто» (Open City) [33], «розумне місто» (Smart City) [29]. Для характеристики даної моделі ми б хотіли використати вислів професора Вільяма Задорського стосовно його бачення майбутнього міста Дніпропетровськ: «Місто високорозвинутої науки й інтелекту, яке знов стане промисловою столицею країни з економікою, вільною від непомірних податків, бюрократії та корупції. Містом, де всі можуть працювати за обраною ними спеціальністю, займатися улюбленою справою, реалізувати свої плани. Містом з високим рівнем життя красивих і успішних людей, де влада підпорядкована їм і займається забезпеченням можливості реалізації їх інтересів» [30]. Дж.Нейсбіт і П.Аберден [28] в 1990 р. передбачали, що «в 2000 р. істинно глобальними містами будуть не найбільші, а «найрозумніші». Модель «відкрите місто», «розумне місто» вже розвивається у багатьох європейських містах: Стокгольмі, Амстердамі, Барселоні, Берліні, Римі, Парижі, Хельсінкі. В основі моделі: інновації в громадському секторі; концепція дослідницької екосистеми (living labs), в центрі якої житель конкретного місця, який залучається до досліджень, пов'язаних з місцем свого проживання; краудсорсінг (англ. crowdsourcing, crowd – «гурт» та sourcing – «підбір ресурсів») – використання колективного розуму тисяч людей, їх спільної праці; відкриті дані – можливість використання відкритих даних для особистого та комерційного використання; відкриті платформи для розвитку міських мереж; відкриті сенсорні мережі.

Окреслені нами моделі розвитку міст та сформована мета кожної концепції підтверджує тезу Д. Візглова про те, що «яка б маркетингова стратегія не була обрана, кінцевою метою є підвищення добробуту жителів» [5]. Великі міста України, в силу унікальних можливостей зовнішнього середовища, різновекторності свого розвитку мають можливість розвиватися в рамках декількох концепцій муніципального маркетингу. Підтвердженням є формулювання стратегічного бачення міста Дніпропетровська у «Стратегії розвитку міста до 2025 року» та презентована у 2011 р. Стратегія розвитку Києва до 2025 р. [35] (табл. 1).

Таблиця 1

*Модель стратегічного розвитку та концепція муніципального маркетингу в рамках «Стратегії розвитку Києва до 2025 р.»*

Бачення	Модель	Концепція муніципального маркетингу
Креативне, розвиває інновації	«креативне місто»	Соціально-етичного маркетингу
Зберігає унікальність у глобальному масштабі	«унікальне місто»	Товарна концепція
Постійно підвищує якість життя	«комфортне місто»	Соціально-етичного маркетингу
Місто відкритої економіки	«клієнтоорієнтоване місто»	Класичного маркетингу
Розумне, з сильним управлінням	«розумне місто»	Партнерська концепція
Гармонійне, збалансоване	«комфортне місто»	Соціально-етичного маркетингу

Стратегія Києва містить таку кількість варіантів стратегічного бачення, що зробити висновок про те, яким себе бачить місто, є проблемою – креативним, унікальним, стабільним, інноваційним, відкритим, гармонійним, розумним, комфортним, якісним і т.д. Крім того, при своїй маркетинговій орієнтації –

задоволення потреб населення – запропонована стратегія розвитку Києва дивує відсутністю термінологічного апарату маркетингу в позначенні інструментів її розробки та реалізації, маркетинг згадується тільки як інструмент просування міста на міжнародній арені. Конкретизація презентованих авторами завдань та їх виконання можливі тільки на основі всебічних маркетингових досліджень (адже соціологічні дослідження також відносяться до цієї категорії) міського проблемного середовища, маркетингових досліджень внутрішніх споживчих ринків, оцінки сегментування споживачів та виявлення основних цільових аудиторій міста, конкурентоспроможності міста на основі виділення цільових груп. Вдале позиціонування з урахуванням привабливості, перспективності цільових груп та вигідності проектів для міста, товарна, цінова, комунікаційна та розподільча маркетингові політики, брендинг забезпечують реалізацію програм розвитку усіх європейських міст, але стосовно столиці України визнати маркетинг як елемент формування стратегічних програм автори не наслідилися.

Представлені моделі не є альтернативними, їх поетапне формування, у тому числі засобами відповідних концепцій муніципального маркетингу, забезпечить реальний перехід від індустріального (фордистського міста в підприємницькій та клієнторієнтованій моделях) до постіндустріального (комфортне та креативне місто) та постекономічної моделі, від ресурсних концепцій до концепції стійкого розвитку міста, від бюрократичної до партнерської моделі міського управління.

Запропоновані нами моделі можуть бути обрані як орієнтири міського розвитку, але яка з них є пріоритетною, а які можуть бути реалізовані в майбутньому – необхідно вирішувати для кожного міста індивідуально. Загальний підхід полягає у переважному розвитку одного з стратегічних напрямків, який стає базовим для даного міста, а не у запереченні інших. І навпаки, досягнення цілей кожної з моделей, реалізація в її рамках конкурентних переваг міста закладає успіх реалізації наступної моделі.

### Список використаних джерел:

1. Буднікевич І.М. Становлення ситуативних концепцій муніципального маркетингу в Україні / І.М. Буднікевич // Вчені записки Університету економіки та права «КРОК». Серія Економіка. – Вип. 26. – Т.2. – К., 2011. – С. 22-28.
2. Буднікевич І.М. Концепція муніципального маркетингу: передумови формування та легітимність використання в Україні / І.М. Буднікевич // Науковий вісник НЛТУ України. Збірник науково-технічних праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. 0 2011. Вип.. 21.11. – С.190-196.
3. Буднікевич І.М. Соціально-етична концепція муніципального маркетингу, як філософія муніципального управління / І.М.Буднікевич, Л.Т.Шевчук // Сталий розвиток економіки. -2011. - №1. - С.242-249
4. Вакуленко В.М. Стратегічне планування економічного розвитку великого міста як інструмент підвищення ефективності його управління : автореф. дис... канд.. екон. наук: 25.00.04 [Електронний ресурс] / В.М.Вакуленко; Українська Академія державного управління при Президентові України. – К., 2003. – 23 с.
5. Визгалов Д. Маркетинг города / Д.В. Визгалов. — М.: Фонд «Институт экономики города», 2008. — 110 с.
6. Вендина О. Невидимые сдвиги в развитии городов [Електронний ресурс] / О.Вендина // Режим доступу: <http://demoscope.ru/weekly/2010/0407/analit01.php>
7. Высоковский А. Удобный город: три уровня созидания [Електронний ресурс] / Александр Высоковский // Режим доступу: [http://www.archipelag.ru/agenda/povestka/evolution/prostranstvo\\_goroda/udobnii\\_gorod/](http://www.archipelag.ru/agenda/povestka/evolution/prostranstvo_goroda/udobnii_gorod/)
8. Герасимчук З.В. Особливості маркетингового управління містом / З.В.Герасимчук, О.В.Драченко // Збірник наукових праць. Луцький державний технічний університет. –Вип. 5 (18). – Ч. 1. – Луцьк, 2008. – 376 с.
9. Глинський Н.Ю. Застосування маркетингової концепції в управлінні розвитком міста / Глинський Н.Ю. // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія. Логістика. – 2007. – №594. – С.33-41
10. Городской Манифест. Российские города в XXI веке. [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.urbanecomics.ru/texts.php?folder\\_id=80&mat\\_id=270](http://www.urbanecomics.ru/texts.php?folder_id=80&mat_id=270)
11. Журавель О. Днепрпетровск-предприниматель: «Стратегия развития города до 2025 года» / Ольга Журавель [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.dnepr.com/main/print:page,1,1640-dnepropetrovsk-predprinimatel-strategiya-razvitiya-goroda-do-2025-goda.html>
12. Карий О.І. Етапи стратегічного планування розвитку міста: узагальнення існуючих методик [Електронний ресурс] / О.Карий // Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_re/2010\\_7\\_3/8.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2010_7_3/8.pdf)

## МАРКЕТИНГ

13. Мельник А. Ф. Управління розвитком муніципальних утворень : теорія, методологія, практика : [монографія] / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 475 с.
14. Концепція сталого розвитку населених пунктів» Постанова ВР України від 24.12.1999 р. №1359-ХІУ. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1070.833.0>
15. Лук'янченко О. Основні напрямки й переваги стратегії розвитку європейського міста (на прикладі м. Донецька) / О.Лук'янченко // Схід. – 2011. – №1 (Спецвипуск). – С.5-7
16. Муніципальний менеджмент : Навч. посіб. / за заг. і наук. ред. Ю.Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – 406 с.
17. «Ольборг+10 – вдохновляющие перспективы»/ <http://doneco.org.ua/download.php?id=38>; Доклад о состоянии окружающей природной среды города Донецка в 2003 году / Управление экологической безопасности Донецкого городского Совета. – Донецк. – 2005. – 54 с.
18. Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. 2-е изд., дополи. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с:
19. Печаткин В.В., Салихов С.У., Саблина В.А. Рейтинговая оценка конкурентоспособности регионов России [Электронный ресурс] / В.В.Печаткин, С.У.Салихов, В.А.Саблина / <http://www.anrb.ru/isei/cf2004/d786.htm>
20. Програма дій «Порядок денний на ХХІ століття» / Переклад з англійської: ВГО «Україна. Порядок денний на ХХІ століття». – К.: Інтелсфера, 2000. – 360 с.
21. Развитие городов: итоги «ЭКСПО-2010» - взгляд из России [Электронный ресурс] // Режим доступу: [www.re-serve.ru/netcat\\_files/File/Itogi\\_Exp\\_2010.pdf](http://www.re-serve.ru/netcat_files/File/Itogi_Exp_2010.pdf); Фатеев В.С. Актуальные проблемы и тенденции развития городов мира // Комплексный прогноз развития города Минска на период до 2020 года (ориентировочный вариант). Том 2 / Под ред. В.А. Бобкова, П.Г. Никитенко, А.В. Рубанова и др.- Мн.: МНИИСЭПП, 2002.- С. 6-34.
22. Рубл Блер Город ХХІ века: к политике социальной устойчивости [Электронный ресурс] / Блер Рубл // Режим доступу: <http://www.old.frip.ru/newfrip/cnt/library/sel/?tid=3&cid=4052&ag=9&at=3>
23. Управління сучасним містом : підручник. / [О.В.Берданова, О.В.Бойко-Бойчук, В.М.Вакуленко та ін.]; за ред. В.М.Вакуленка, М.К.Орлатого; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. — К.: НАДУ, 2008. — 632
24. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А.Фатхутдинов – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
25. Хартия «Города Европы на пути к устойчивому развитию» (Ольборгская Хартия)/ Ольборг, Дания, 27 мая 1994 г./ [http://sustainable-cities.eu/upload/pdf\\_files/ac\\_russian.pdf](http://sustainable-cities.eu/upload/pdf_files/ac_russian.pdf)
26. At the ancient city of Kamyanets-Podilskiy, the wall's the thing [Электронный ресурс] // Режим доступу: [http://www.washingtonpost.com/lifestyle/travel/at-the-ancient-city-of-kamyanets-podilskiy-the-walls-the-thing/2011/03/03/ABerZ4Q\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/lifestyle/travel/at-the-ancient-city-of-kamyanets-podilskiy-the-walls-the-thing/2011/03/03/ABerZ4Q_story.html).
27. Naess P. Urban planning and sustainable development // European Planning Studies. – 2001. Vol. 9. No.4 – P.503
28. Naisbitt J., Aburdene P. Mega-Trends 2000. L, New York: Avon Books, 1992
29. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [en.wikipedia.org/wiki/Smart\\_city](http://en.wikipedia.org/wiki/Smart_city)
30. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.liga.net/user/vzadorskiy/profile.aspx>
31. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [http://www.urbanecomomics.ru/texts.php?folder\\_id=80&mat\\_id=270](http://www.urbanecomomics.ru/texts.php?folder_id=80&mat_id=270)
32. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://info.kp.km.ua>
33. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://opencities.net/>
34. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [www.doneco.org.ua/download.php?id=66](http://www.doneco.org.ua/download.php?id=66)
35. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmv.gov.ua/strategy.asp>