

# РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА, ДЕМОГРАФІЯ ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА

УДК 332.14

*Буднікевич І.М.,  
д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу,  
інновацій та регіонального розвитку,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,  
Шевчук Л.Т.,  
д.е.н., професор, проректор з наукової  
роботи і міжнародних зв'язків,  
Тернопільський інститут соціальних  
та інформаційних технологій,  
Крупенна І.А.,  
к.е.н., доцент кафедри маркетингу,  
інновацій та регіонального розвитку,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

## НАПРЯМКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ МІКРОСЕРЕДОВИЩА ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МІСТА

**Постановка проблеми.** Вихідним етапом формування стратегій розвитку не тільки окремого суб'єкта господарювання, але й територіального утворення (міста, регіону, країни) є ідентифікація чинників зовнішнього середовища, у якому воно функціонує. Саме комплексна оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища міста, а за її результатами - стратегічний аналіз, дозволяють коректно визначити напрямки майбутнього розвитку в рамках відповідної моделі територіального розвитку.

Очевидно, що кожен із чинників має свою міру впливу на розвиток міста, а також свої кількісні показники, завдяки яким можна встановити причинно-наслідкові зв'язки цього впливу на елементи внутрішнього середовища міста та визначити набір інструментів, які необхідно застосовувати для розробки та реалізації стратегій розвитку міста. Органи місцевої влади міста не можуть прямо впливати на чинники зовнішнього маркетингового макросередовища, їх завдання полягає у вивченні, ідентифікації, аналізі та прогнозуванні стану та розвитку чинників, а також інформуванні наступних рівнів владної ієрархії про стан внутрішнього маркетингового середовища, розробку пропозицій щодо зміни чинників зовнішнього маркетингового середовища. У той же час, мікрорівень міського середовища в деякій мірі входить в контрольовану зону. Мікрорівень або мікросередовище («середовище завдань», «безпосереднє оточення», «проміжне середовище», «середовище прямого впливу») включає тих юридичних та фізичних осіб регіону, які мають певні відносини з містом у процесі його функціонування та муніципальними органами управління у процесі його діяльності (конкуренти, споживачі (внутрішні суб'єкти міста), партнери, постачальники, контактні аудиторії, органи влади вищого рівня, державні установи). Оскільки, ці чинники безпосередньо стосуються конкретного міста та його можливостей, вони не тільки впливають на розвиток міста, але й певною мірою потрапляють під його вплив, що визначає важливість та актуальність грамотної та виваженої оцінки їх впливу, а потім розробки заходів нівелювання загроз та використання можливостей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У свій час академік М. Долішній та професор С. Злупко [6] цілком слушно порушували питання про необхідність створення нової науки – регіології, яка прийме на себе узагальнення та оцінку процесів, що відбуваються в регіоналістиці, систематизує, класифікує, узагальнює чинники територіального розвитку, розкриє змістовну суть змін у функціях, методах, технологіях (у тому числі маркетингових) територіального управління в сучасних умовах. Сьогодні цю ідею разом зі вченими львівської школи регіональної економіки підтримуємо і ми.

Питання, які торкаються суті та структури зовнішнього середовища територіальних утворень, методики його аналізу та оцінки чинників досліджувалися у роботах: А. Гапоненко [5], О. Карого [7], Л. Ковальської [8], А. Мельник та Г. Монастирського [9], В. Філонича [18], Т. Сачук [16], О. Панкрухіна

[11], К. Фляйшнера та Б. Бенсусана [19], рекомендаціях проекту TESIS [14]. У свої працях ми також акцентували увагу на актуальності чинникового підходу до формування стратегій розвитку міста [1-4; 22]. Відсутність комплексного дослідження чинників зовнішнього середовища міста формує ряд проблем, пов'язаних з налагодженням партнерства органів місцевої влади з цільовими аудиторіями, яке можливе тільки на основі врахування тенденцій змін не лише чинників загальної дії, традиційних та істотних для світу та країни в цілому, пов'язаних з глобальними, загальнонаціональними та регіональними процесами, але й специфічних чинників, включаючи чинники його взаємодії із сусідніми містами, споживачами (внутрішніми суб'єктами міста), партнерами, постачальниками, контактними аудиторіями (різні організації, діяльність яких напряму пов'язана із підтримкою розвитку міста, окремі особи (стейкхолдери), які здатні впливати на розвиток територій), органами влади вищого рівня, державними установами.

**Постановка завдання.** Метою статті є уточнення складу чинників мікросередовища сучасного міста та визначення напрямків дослідження їх впливу при формуванні територіальних стратегій розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Завдання стратегічного аналізу – вловити специфіку моделей розвитку міста для роботи з цільовими аудиторіями з урахуванням глобалізаційних, загальнонаціональних та регіональних процесів, розвивати те, що можна запропонувати зовнішньому оточенню, – регіону, іншим містам, країні, міжнародній спільноті. Незалежно від процесів, орієнтованих зовні, місту необхідна підтримка місцевого населення, відвідувачів, місцевого бізнесу та місцевих інвесторів, тих, хто створює загальний клімат зростання та базу розвитку міста. Тому за допомогою стратегічного аналізу місто може подивитися на себе з боку і зовнішніх, і внутрішніх цільових аудиторій, зрозуміти, що їх цікавить сьогодні і що їм можна запропонувати в майбутньому.

На початкових етапах відбувається ідентифікація, аналіз та ранжування стратегічних проблем зовнішнього та внутрішнього середовища міста стосовно кожної із моделей розвитку міста. Керуючись визначенням К. Фляйшнера та Б. Бенсусана [19, с. 127], аналіз умов навколишнього середовища міста – це процес вивчення та моніторингу середовища з метою виявлення сьогоdnішніх та майбутніх позитивних (можливостей) та негативних (загроз) тенденцій, які можуть уплинути на здатність муніципальних органів влади досягти поставлених цілей. Вплив зовнішніх чинників на місто та діяльність органів місцевої влади може бути як прямим, так і опосередкованим, але в більшості випадків запобігти цьому впливові немає змоги. Зовнішнє середовище для муніципального середовища – це всі ті чинники, які знаходяться зовні та можуть впливати на нього.

Аналіз середовища здійснюється на трьох рівнях: 1) макрорівень або макросередовище не підлягає контролю окремого міста (регіону, території, організації); 2) мікрорівень або мікросередовище («середовище завдань», «безпосереднє оточення», «проміжне середовище», «середовище прямого впливу») включає тих юридичних та фізичних осіб регіону, які мають певні відносини з містом у процесі його функціонування та муніципальними органами управління у процесі його діяльності. Ці чинники безпосередньо стосуються конкретного міста та його можливостей і тому не тільки впливають на розвиток міста, але й певною мірою потрапляють під його вплив; 3) внутрішнє середовище міста представляє собою сукупність чинників ендогенного характеру, продуктованих функціонуванням самого міста, що безпосередньо підлягають управлінню та коригуванню залежно від потреби (цілей) соціально-економічного розвитку території.

При розробці стратегій територіального розвитку доцільно здійснити дослідження чинників мікросередовища міста, тобто оцінити його взаємодію із: конкурентами – містами, агломераціями, іншими адміністративно-територіальними пунктами, чії інтереси вступають в суперечності з конкретним містом; споживачами – постійно та тимчасово проживаючим населенням в місті та поза його межами, зокрема приміської зони, сусідніх територій, які фактично чи потенційно користуються (можуть користуватись) благами міста, а також бізнесовим, інвестиційним та туристичним сегментами, що вступають споживачами спеціально створеного муніципального продукту, постачальниками – переважно юридичними особами, які здійснюють ресурсне, інформаційне, продовольче, фінансове та інше забезпечення функціонування міста; територіальними органами виконавчої влади – обласними, районними державними адміністраціями, іншими підвідомчими загальнодержавними органами влади та їх територіальними представництвами, які здійснюють вплив на функціонування міста через реалізацію регіональної політики; контактними аудиторіями – громадськими, конфесійними, творчими, політичними, науковими, освітніми структурами – юридичними особами переважно некомерційного типу, розташованими в регіоні, де знаходиться місто, що своєю діяльністю можуть впливати на його функціонування.

Розглянемо окремі напрямки дослідження чинників мікросередовища при формуванні стратегій розвитку сучасного міста.

**Конкуренти.** Дослідження впливу зазначеного елемента мікросередовища передбачає оцінку конкурентної ситуації на «ринку сусідніх міст», у перелік яких для міста Чернівці (відповідно до підходу Державного комітету статистики України) входять наступні обласні центри: м. Вінниця, м. Івано-

Франківськ, м. Львів, м. Рівне, м. Тернопіль, м. Ужгород, м. Хмельницький. Визначення чинників, які забезпечують вигідне використання конкурентних позицій міста на основі співставлення основних соціально-економічних показників міст-конкурентів, доцільно проводити за допомогою методики ринкового позиціонування [20, с. 8].

До основних показників, які визначають активність розвитку міст у напрямку забезпечення кращого рівня комфортності й умов проживання та одночасно можуть надати єдину базу для статистичного порівняння [20], відносять: темпи приросту населення міста та його загальна чисельність; темпи приросту введених в експлуатацію об'єктів житлової нерухомості в місті та рівень забезпеченості житлом населення; темпи приросту прямих іноземних інвестицій та загальний обсяг іноземних інвестицій на одного жителя міста; темпи приросту роздрібного товарообороту та загальний обсяг роздрібного товарообороту у розрахунку на одного жителя; темпи приросту реалізованих послуг та загальний обсяг реалізованих послуг у розрахунку на одного жителя, темпи приросту кількості суб'єктів ЄДРПОУ та їх загальна чисельність.

На основі співставлення показників у кожному напрямку складаються схеми позиціонування на базі класичної матриці БКГ із прямим шкалюванням (приклад на рис. 1).



Рис. 1. Схема позиціонування міст за критеріями приросту населення

Джерело : побудовано авторами

Аналіз схеми позиціонування міст демонструє існування безперечного лідера – м. Львів, яке має найбільшу відносну частку серед «міст-сусідів» за абсолютною чисельністю населення (30,6%), але при цьому характеризується низькими темпами приросту – (+0,004). Це визначає класичну позицію «дійної корови», яку характеризує експлуатація вже існуючих показників при певній інертності розвитку у цьому напрямку. Позиція м. Чернівці відносно м. Львів визначається як модель «знаки питання», оскільки місто має найвищі показники приросту населення серед міст-конкурентів (0,1), але при цьому володіє досить малою відносною часткою – (10,3%). Така позиція може розглядатись як перспективний напрямок для подальшого уточнюючого позиціонування. Необхідність більш чіткого визначення конкурентної позиції м. Чернівці зумовлює деталізацію схеми позиціонування міста, наприклад за індексом етнічної різноманітності населення.

Місто не повинне формувати свої стратегії у конкурентній боротьбі, копіюючи агресивні чи наступаючі корпоративні стратегії. Вивчення конкурентів у муніципальному маркетингу – це швидше бенчмаркінг (порівняння для визначення найкращої практики) та позиціонування (визначення своєї унікальної позиції). Посилюються конкурентні позиції міста при його відкритості до товарів та суб'єктів різних територій, можливості інвесторів як увійти, так і вийти з ринку при формуванні комплексних туристичних продуктів тощо. Ризик локалізації міського і навіть регіонального розвитку, як правило, супроводжується прагненням до монополізації регіональних ринків, діями місцевої влади щодо їх економічного «відгородження» від конкурентного тиску з боку господарюючих суб'єктів інших регіонів. Такі ризики у перспективі призводять до технічного та інноваційного «застою», згортання коопераційних зв'язків, послаблення міжрегіональної економічної співпраці, а у довготривалому періоді – до вичерпання наявних на місцевому рівні обмежених внутрішніх ресурсів розвитку та економічної відсталості регіону.

*Сложивачі.* Одним з визначних чинників цієї групи вважається зсув міських поколінь – поява нових поколінь, що володіють новими світоглядними характеристиками та новими цінностями (рис. 2).

«Ехо-бумери» (покоління X) 1965-1981 р.н.		«Millenials» (покоління Y) 1982-2001 р.н.		
Змістовне поле	ЦІННОСТІ ПОКОЛІННЯ			Змістовне поле
Зразок – середній та креативний клас	Покоління «техно»	Назва	Інтернет-покоління	Зразок – інтелектуальний клас
Вища освіта та мобільність зміни роботи	Високий дохід, робота у державних структурах, у великих компаніях	Бажане / Престижне	Професійне та / або кар'єрне зростання, цінність визнання	Освіта, кваліфікація, соціальні мережі
Бренди, культура торговельних центрів (mall)	Mall-культура, символічне споживання	Модель споживання	Smart-споживання, «розумні гроші»	Інвестиції в себе, в освіту, в саморозвиток
Бездротова революція wellbeing, Wab 3.0	Ринок потужностей з виробництва енергоресурсу та генерації	Відношення до технологій	Ринок палива та енергетики	Вікіноміка, Wab 3.0
Креативний простір, 24 години, «new мобільність»	Ринок праці, місце розвинутого споживання, міське середовище	Відношення до міста	Простір самореалізації, зона вільної комунікації	Коворкінг, публічний простір, «третє місце» – місце, що не є ні роботою, ні домом

**Рис. 2. Ціннісні характеристики груп поколінь (1965-2001 р. н.) та їх вплив на міський розвиток**

Джерело : ЦСР «Північ-Захід» на основі даних опитувань 2006-2009 рр. AAP, Alcatel-Lucent company Genesys, Economist IntelTgence Urit, Generate Insight, PPI AARP, Manpower Inc., StrategyCne, Zukunftsinstitut GmoH, ГУ-ВШЭ, Free-lance.ru, ФОМ [21]

Активна фаза життя нових поколінь провокує зміни або навіть переформатування на ринках освітніх послуг, праці, нерухомості, споживання, в індустрії розваг, у туристичній сфері, у сфері охорони здоров'я тощо. За дослідженнями ЦСР «Північ-Схід», сьогодні відбувається завершення етапу найбільшої активності покоління, народженого в період з 60-х до початку 80-х років ХХ століття, і починається активний вихід «у велике життя» наступного покоління. Характерна для нових поколінь мобільність робить прозорими межі між місцем роботи, публічним життям та житлом і вимагає значних змін від міст, налаштування економіки та міських просторів під їх вимоги. При цьому через деякий час (за який, можливо, цей процес не буде завершений) місту необхідно буде готуватися до приходу нового покоління, що володіє новими (ще невідомими) характеристиками і вимогами.

Зростання чисельності пенсіонерів, зростання тривалості життя збільшує попит городян на медичні послуги та висуває нові вимоги до системи охорони здоров'я. Україна має схожі проблеми з країнами ЄС: зростання попиту на медичні послуги, підвищення якості медичних послуг за необхідності стримувати зростання витрат на охорону здоров'я. Аналітики зазначають [15], що ці обмеження привели до пошуку нових технологій підвищення якості послуг, у тому числі за рахунок реструктуризації власне лікувальної практики, це зачіпає житловий сектор міста (зростання потреби в спеціалізованому житловому фонді) та систему розселення в цілому («Селища пенсіонерів», у тому числі в районах з інклюзивними умовами). Розвиток освіти та охорони здоров'я необхідно розглядати не тільки в контексті розвитку людського потенціалу. У сучасних умовах саме ці сфери міста часто визначають як стратегічні пріоритети і стратегічний вибір міста. Освіта та / або охорона здоров'я стають у багатьох зарубіжних містах однією з ключових галузей спеціалізації.

Комфортність міста для споживачів визначають показники середовищного та просторового розвитку міста. Сучасний споживач «розбещений» комфортом європейських міст, тому місто повинно орієнтуватися на забезпечення досягнення середньоєвропейських показників середовищного та просторового розвитку. Сьогодні тільки за показником розміру якісної торговельної інфраструктури м. Чернівці відповідає середньоєвропейським показникам. Показники забезпечення житлом, інфраструктури гостинності, конгресно-виставкової діяльності, громадського харчування далекі від показників Європи, що ставить під сумнів комфортність життя населення, комфортність умов перебування відвідувачів, туристів, знижує оцінки іноземних інвесторів. З іншого боку, саме ці сфери формують перспективні ніші для підприємницької діяльності та інвестування.

*Постачальники.* Особливості та специфіка поведінки муніципальних органів влади формує нові форми та нову культуру взаємовідносин з постачальниками, в першу чергу з бізнесом, освітніми закладами, інвесторами, підприємцями, державою (як з постачальниками людських та фінансових ресурсів, матеріалів, обладнання, комплектуючих), засновану на довірі та позитивній репутації.

Специфіка цього елемента зовнішнього мікросередовища міста визначається обов'язковістю тендерних процедур у державних закупівлях та наявністю природних монополій у постачанні електричної енергії, місцевого телефонного зв'язку, централізованого водопостачання та

водовідведення, транспортуванні природного газу, універсальних послуг поштового зв'язку, послуги користування залізничними коліями, диспетчерськими службами, вокзалами та іншими об'єктами інфраструктури, що забезпечують рух залізничного транспорту загального користування, спеціалізовані послуги аеропорту. І теоретики, і практики вказують на велику кількість проблем для міста, які викликають тендери.

Життєдіяльність міста визначається також постачанням товарів широкого вжитку з боку оптової та роздрібно-торговельної мережі. У м. Чернівці функціонування мережі об'єктів роздрібно-торгівлі у 2010-2014 рр. характеризувалося зміною структури роздроби у бік збільшення магазинів спеціалізованого формату, нарощуванням торговельних площ діючими магазинами, зростанням частки мережних форматів, а також поступовим зменшенням частки об'єктів дрібно-роздрібно-та позамагазинної торгівлі. Стрімкий розвиток мережних форматів несе в собі не тільки позитивні моменти, пов'язані із забезпеченням платоспроможних потреб населення, зростанням роздрібного товарообороту, створенням робочих місць для жителів міста, відрахуваннями до міського бюджету, участь у спонсорських та добродійних проектах міської ради, а й низку негативних чинників, що формують загрози для міської економіки: консолідація основної маси пропозиції товарів в обмеженій кількості збутових центрів, що є загрозою для продовольчої безпеки міста; прямий вплив на збут, цінову політику та політику просування виробників; робота ритейлу з обмеженою кількістю постачальників (переважно іноземних). Як результат – низький рівень представленості продукції місцевого виробництва; практика нерівноправної взаємодії постачальників з ритейлерами, які можуть бути визнані дискримінаційними або невідповідними; уніфікація смаків, зміна естетичних, побутових та кулінарних традицій через приблизно однаковий асортимент продукції практично в усіх країнах; конкуренція для місцевих роздрібних підприємств; низький рівень співпраці з дрібними виробниками.

*Партнери.* Як зазначав О. Панкрухін [12], у маркетингу території практично немає посередників у чистому вигляді, хоча б у силу неминучості їх територіальної локалізації. Досить умовно до посередників можуть бути віднесені наступні суб'єкти муніципального маркетингу: держава, органи влади та громадські організації, асоціації обласного та державного рівня та їх представники; торговельно-промислові палати, центри міжнародної торгівлі, виставкові центри, ярмарки; транснаціональні та інші багатотериторіальні суб'єкти бізнесу; різноманітні міжтериторіальні мережеві організаційні структури, системні інтегратори; засоби масової інформації і комунікації; установи вищої та професійної освіти, які не підпорядковуються муніципальним органам влади. Ми пропонуємо цю групу чинників мікросередовища назвати «партнерами». Партнерство передбачає заміну відносин субординації на встановлення партнерських відносин між органами влади та управління різного рівня – національними, субнаціональними (регіональними, місцевими) та супранаціональними (наднаціональними, міждержавними, транскордонними) органами управління, так і між органами управління одного рівня, але які займаються виконанням різних функцій, а також між державними органами, неурядовими організаціями, що представляють громадськість і приватним сектором [17, с. 15].

Так, найбільшим недоліком туризму в м. Чернівці вважається короткий термін перебування груп у місті, причиною якого є зацікнення екскурсійних програм на невеликій кількості міських туристичних об'єктів, ефективніше було б «продавати» ще й спільний регіональний продукт: 1) архітектуру, розважальну інфраструктуру, заклади індустрії гостинності м. Чернівці; 2) туристичні об'єкти усієї Чернівецької області, адже практично усі вони знаходяться в допустимій віддаленості від міста, наприклад відстань до найбільш віддаленої зимової траси в с. Мигово всього 50 км, до найближчого в сучасному туристичному комплексі «Сонячна долина» – 15 км, до Хотинської фортеці – 60 км. Натомість остання включена в туристичні маршрути так, що туристи звідти прямують до м. Кам'янець-Подільського і залишаються там на ночівлю. Проаналізувавши туристичні маршрути, які пропонуються в Угорщині, можна зазначити, що майже кожний тур у м. Будапешт обов'язково включає відвідування провінції, забезпечуючи при цьому наповнення місцевих бюджетів, реалізацію місцевим підприємствам народного промислу, доходи закладам харчування, але потім туристи повертаються до столиці, тобто розміщення туристів, відвідування торговельно-розважальних центрів, «шоппінг» віддані Будапешту. Багато туристичних маршрутів на польський гірськолижний курорт Закопане складені так, що турист щодня змінює трасу, харчуючись та купуючи абонемент у різних селищах.

Діяльність держави (як партнера в соціально-економічному розвитку міст та регіонів) спрямована на усунення просторових та соціально-економічних диспропорцій з одночасним вибором «полюсів зростання», насамперед міст. Розвиток міста та його місце в ієрархії місських поселень все більше залежать не від чисельності населення, а від того набору та «просунутості» товарів і послуг, які він може запропонувати на ринках різного рівня, – від глобального до локального [15], від складності його функціональної, соціальної, демографічної та етнічної структури, диверсифікації його економіки. Для просування міста Чернівці вгору по ієрархії міст необхідно досягти якісних змін у реальному стані та іміджі міста: формування комфортного поліфункціонального центру Буковини з широким спектром послуг для усіх міських цільових аудиторій, обравши для кожної з них адресні інструменти впливу, розширення сервісних та інфраструктурних можливостей, активізацію напрямків мобілізації місцевих ресурсів та залучення зовнішніх ресурсів, створення дієвого механізму

збереження та зміцнення зв'язків з адміністративно закріпленою територією області. Проблеми партнерства та взаємодії міста та вищих рівнів влади (регіонального, національного) озвучено в наукових доповідях: відносно низький рівень фіскальної автономії муніципалітетів, їх залежність від бюджетів інших рівнів негативно позначається на потенціалі підвищення конкурентноспроможності, в тому числі на глобальному рівні [15].

Українські вчені Національного інституту стратегічних досліджень [13] вказують на низку чинників, що посилюють неспроможність більшості громад та регіонів самостійно фінансувати власний розвиток: недоотримання достатнього обсягу коштів для інвестування та будівельної діяльності у слаборозвинених регіонах; спрямування субвенцій із державного бюджету на вирішення окремих, не завжди нагальних проблем місцевого розвитку, що зменшує можливості місцевих органів влади вирішувати критичні питання; невідповідність між рівнем доходів та видатками місцевих бюджетів на одну особу в регіонах, спричинена некоректністю трансфертної політики.

Крім удосконалення державної податково-бюджетної політики, важливе значення має побудова міжбюджетних відносин між регіональними та місцевими бюджетами на довготривалій передбачуваній основі, а також формування і реалізація концепції ефективного управління міськими активами.

Визнання інвесторів, як клієнтів та партнерів міста, знижує невизначеність перспектив соціально-економічного розвитку. Переважання соціальної природи інвестиційних та інноваційних процесів над його технологічною суттю визначає їх орієнтацію на довготривалі зв'язки, відсутність бюрократичних процедур, сприятливе міське середовище, активне залучення місцевого співтовариства в експертизу та обговорення проектів, залежність ефективності інвестицій від наявності наукових, творчих, висококваліфікованих кадрів. Наприклад, одним з інструментів просування польського міста Жешув для потенційних інвесторів та ділових кіл є рекомендації найбільших компаній, що працюють у столиці Підкарпаття: Alima Gerber, Asseco, ICN Polfa, WSK PZL Rzeszów, Zelmer oraz Stowarzyszenia.

Здійснюють свої інвестиції в промоцію академічності Жешува університети міста: Uniwersytet Rzeszowski, Politechnika Rzeszowska, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania oraz Wyższa Szkoła Prawa i Administracji. У місті Чернівці постачальником інтелектуального ресурсу, центром науки та інформатизації міста та регіону, архітектурною та парковою дестинацією, одним з найбільших працедавців та платником податків, організацією, що формує споживчий та інвестиційний попит у місті, а головне – партнером у соціально-економічному розвитку міста є Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (чисельність персоналу ЧНУ складає 2300 осіб. Це 2% від зайнятого населення м. Чернівці, у ВНЗ навчається більше 20 тис. студентів усіх форм навчання – 72% студентів у ВНЗ III-IV рівнів акредитації, або 52% чисельності всіх студентів Чернівецької обл., з них 11560 осіб – на денному відділенні, що складає 7,5% зайнятого населення м. Чернівців) та інші ВНЗ міста, які в постіндустріальній економіці «не тільки доповнюють, але іноді і заміщають виробничі комплекси індустріальної епохи» [15].

Освітній продукт став повноцінним товаром, розширюються форми його створення та передачі, відбувається диференціація залежно від демографічних, локальних, психографічних, особистих характеристик споживача. Залучення «зовнішніх» споживачів перетворює освіту в «експортоорієнтований щодо міста вид діяльності» [15], а розвиток дистанційної та післявузівської освіти, поява нового типу пенсіонерів покоління «бемі-бумерів», рівень освіти та культури, начитаність, освітні традиції, які формують кластер «дорослих учнів», відкривають нові ринкові сегменти не тільки для окремого університету, але й для міста в цілому.

Партнерська роль освітніх закладів визначається можливостями ВНЗ як суб'єкта регіонального ринку освітніх послуг «працювати на випередження міського та регіонального ринку праці, пропонуючи йому відкриття нових спеціальностей не тільки тоді, коли виникла необхідність у фахівцях (короткотривалі курси підвищення кваліфікації), а й враховуючи «освітній лаг» підготовки спеціаліста» [10, с. 97].

Необхідно брати до уваги стратегію розвитку навчальних закладів (перспективи розвитку чи закриття існуючих та відкриття нових напрямків і спеціальностей, розвиток кадрового потенціалу, показники прийому та випуску), яка повинна, у свою чергу, враховувати і потребу кадрового забезпечення реалізації кожної зі стратегічних програм міського розвитку, і стратегії окремих господарюючих суб'єктів, адже приватний бізнес через сплату податків фінансує науку та освіту і має право на їх продукт. Дослідження реальної потреби бізнесу в спеціалістах, на наш погляд, вирішить і проблему потрібних і непотрібних спеціальностей, і спірне питання великої кількості економістів та юристів, і буде орієнтиром для навчальних закладів. Дослідження намірів споживачів освітніх послуг дозволить спрогнозувати ймовірну кадрову структуру міста і, при потребі, за допомогою соціальної реклами, заходів PR скоригувати її. Реальна співпраця місцевих органів влади, представників роботодавців та навчальних закладів вже давно вирішила би цю проблему: місто визначить базовий навчальний заклад і «лобіює» відкриття робітничої спеціальності, роботодавці сформулюють перелік компетенцій, якими повинен володіти майбутній фахівець, і відповідно визначать фінансові та партнерські межі своєї участі (бази практик, місце працевлаштування, участь у роботі державних

комісії з присвоєння кваліфікації), навчальні заклади забезпечать якісну підготовку фахівців.

В нашій монографії «Муниципальный маркетинг: теория, методология, практика» представлено результати роботи команди експертів, яка методом «мозкового штурму» обрала можливості та загрози, які найбільш суттєво впливають на формування у місті Чернівці моделі «Комфортне місто», визначеної як пріоритетна Стратегією розвитку на 2012-2016 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

**Можливості та загрози для міста Чернівці, що сформовані чинниками мікросередовища**

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поява альтернативних постачальників продукції природних монополій.</li> <li>- Прискорення темпів упровадження нових технологій у сфері послуг (перукарських, медичних, інформаційних, естетичних, туристичних, освітніх тощо).</li> <li>- Пошук унікальної ніші на туристичному ринку.</li> <li>- Зміна вікових груп споживачів та поява потреб у новому муніципальному продукті.</li> <li>- Розповсюдження моделі міського життя та зростання чисельності населення міста.</li> <li>- Розробка та реалізація програми міського дизайну для формування бажаного сприйняття муніципального продукту (гарні будівлі, вулиці, місця відпочинку, процеси управління, відносини між жителями, взаємодія з відвідувачами).</li> <li>- Стійкий попит на послуги аутсорсингу за різними напрямками діяльності, на логістичні послуги різної спрямованості, фінансові послуги.</li> <li>- Вхід ВНЗ у загальний освітній простір міста та області через участь у житті та вирішенні соціально-економічних проблем, підвищенні інноваційного потенціалу, у забезпеченні зайнятості населення.</li> <li>- Реалізація програм «Дружнє місто для студентів», «Дружнє місто для інвесторів».</li> <li>- Переорієнтація туристичних програм на внутрішнього міського та обласного споживача.</li> <li>- Досягнення середньоєвропейських показників середовищного та просторово розвитку міста.</li> <li>- Спрощення системи фінансування та впровадження енергозберігаючих заходів.</li> <li>- Створення підприємств з переробки сільськогосподарської продукції та розвиток агрокластеру.</li> <li>- Мобілізація та використання наявних у місті та області ресурсів для створення спільних «точок зростання».</li> <li>- Упровадження сучасного інструментарію в діяльність місцевих органів влади: муніципального маркетингу, муніципального менеджменту, проектного менеджменту, муніципальної логістики, кадрового менеджменту, антикризового управління тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Внутрішня та зовнішня, постійна та тимчасова міграція студентів та працівників в інші регіони.</li> <li>- Висококонкурентна позиція Києва та Львівського регіону у сферах вищої освіти, науки, залучення іноземного капіталу, міжнародної співпраці й отримання донорських коштів.</li> <li>- Агресивна маркетингова стратегія м. Кам'янець-Подільського у сфері подієвого туризму.</li> <li>- Зниження привабливості міста для комфортного проживання.</li> <li>- Формування розриву між запитом ринку праці та вибором професії молоддю.</li> <li>- Невідповідність стратегій розвитку навчальних закладів, освітніх технологій, практичної підготовки студентів та потреб у кадровому забезпеченні стратегічних програм міського розвитку, стратегій окремих суб'єктів господарювання та стратегічних намірів інвесторів.</li> <li>- Неготовність міста до появи «бебібумерів-пенсіонерів» (1950-1965 р.н.), які пред'являють інші вимоги до життєвого простору, ніж теперішні пенсіонери,</li> <li>- Неспроможність міста та області об'єднати ресурси для спільного розвитку, залучення інвестиційних ресурсів та ефективного використання наявного ресурсного потенціалу.</li> <li>- Низький рівень представленості продукції місцевого виробництва в мережених форматах.</li> <li>- Відсутність контрольованого обласного оптово-роздрібного продовольчого ринку, на якому будуть зосереджені основні обсяги продовольства.</li> <li>- Корупція, протекціонізм та містечковість.</li> <li>- Домінування екстенсивного типу господарювання та збереження торговельної спеціалізації міста.</li> <li>- Висококонкурентна позиція Івано-Франківська у сфері пропозиції доступного житла як платформи для залучення кваліфікованої робочої сили та перспективної молоді.</li> </ul>

Джерело : [3]

Ці чинники та чинники макросередовища були включені в експертні листки SWOT-аналізу для подальшої оцінки, перебору, ранжування. Визначені можливості та загрози, зумовлені чинниками мікросередовища, будуть безпосередньо впливати на формування моделі стратегічного розвитку міста Чернівці – «Комфортне місто», на розробку напрямків стратегічного розвитку міста та вибір маркетингових інструментів їх реалізації.

Успіх стратегічного розвитку міста на засадах маркетингу залежить від рівня консолідації та партнерства міської та обласної адміністрацій. Суперництво між гілками влади, між законодавчою та виконавчою владою, між муніципалітетом та державними органами, між органами влади та різними групами споживачів, клієнтів та стейкхолдерів є перепорою для будь-яких проектів та планів. Можна формально об'єднати будь-які сили, але успіх прийде, якщо всі учасники цього процесу будуть партнерами.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, мікросередовище сучасного міста

включає тих юридичних та фізичних осіб регіону, які мають певні відносини з містом у процесі його функціонування та муніципальними органами управління у процесі його діяльності. До головних чинників мікросередовища міста нами віднесено: конкурентів, споживачів, постачальників, територіальні органи виконавчої влади, контактні аудиторії.

Місто та стратегічні напрямки його розвитку повинні враховувати та ефективно відображати зміни зовнішнього середовища, усвідомлено змінюватися, пристосовуватися до нового середовища та використовувати можливості, які воно формує, і водночас врахувати процеси, які зароджуються, протікають та розвиваються у внутрішньому міському середовищі. Аналіз зовнішнього середовища слід доповнити детальним аналізом внутрішніх характеристик міста, його сильних та слабких сторін, сформованих на основі звітних, аналітичних, статистичних, проектних, програмних матеріалів, результатів маркетингових досліджень. Інтеграція в матрицю SWOT-аналізу виявлених параметрів сильних та слабких сторін, можливостей та загроз дозволить розробити можливі сценарії для визначення існуючої стратегічної відповідності (внутрішні сили (S) → зовнішні можливості (O), внутрішні слабкості (W) → зовнішні загрози (T)) та для формування ефективних міських стратегій у відповідь на прогнозовані проблеми.

### Бібліографічний список

1. Буднікевич І.М. Дослідження соціально-демографічних чинників макросередовища міста / І.М. Буднікевич, Н.В. Філіпчук // Сталій розвиток економіки : [всеукр. наук.-виробн. журнал]. – 2012. - № 3. – С. 123-127.
2. Буднікевич І.М. Конкретизація елементів внутрішнього середовища міста та підходи до їх оцінки з погляду територіального маркетингу / І.М. Буднікевич // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Метрополійні функції обласних центрів Західного регіону : [зб. наук. пр.] ; НАН України. Ін-т регіональних досліджень. - Львів, 2013. - Вип. 2 (100). - С. 72-80.
3. Буднікевич І. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика : [монографія] / Ірина Буднікевич. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2012. – 645 с.
4. Буднікевич І.М. Формування конкурентних переваг міста на основі новітніх чинників: маркетинговий підхід / І.М. Буднікевич // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки : [збірник наукових праць]. – Чернівці : Технодрук, 2014. - Вип. 27. – С. 351-361.
5. Гапоненко А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город / А.Л. Гапоненко. – М. : РАГС, 2001. – 224 с.
6. Долішній М.І. Основи регіоналізації: Концептуальний підхід / М.І. Долішній, С.М. Злупко // Регіональна економіка. – 2003. – № 3. – С. 7-17.
7. Карий О.І. Стратегічне планування розвитку міста / О.І. Карий. – [Вид. 2-ге, переробл. і доп.]. – Львів : ЗУКЦ, 2007. – 318 с.
8. Ковальська Л.Л. Оцінка конкурентноспроможності регіону та механізми її підвищення : [монографія] / Л.Л. Ковальська. – Луцьк : Надстир'я, 2007. – 419 с.
9. Мельник А.Ф. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика : [монографія] / А.Ф. Мельник, Г.Л. Монастирський. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 476 с.
10. Нємцева І.А. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України : дис. на здобуття наук. ступеня кандидата екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І.А. Нємцева. - Ужгород, 2011. – 300 с.
11. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий / А.П. Панкрухин. – [2-е изд.] – СПб. : Питер, 2006. – 416 с.
12. Панкрухин А. Маркетинг территорий: зачем, кому и какой нужен маркетинг территорий / А. Панкрухин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.koism.rags.ru>
13. Регіони України у післякризовий період: ризики та перспективи розвитку : [аналіт. доп.] / Біла С.О., Шевченко О.В., Жук В.І. та ін. ; за ред. С.О. Білої]. – К. : НІСД, 2011. – 104 с.
14. Рекомендации проекта «Тасис» по проведению SWOT-анализа городской экономики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.urbanecomomics.ru](http://www.urbanecomomics.ru)
15. Российские и мировые тенденции и тренды в сфере развития городов, агломераций и регионов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://glava.perm.ru/upload/pages/1005/Rossijskije\\_i\\_mirovyje\\_tendencii\\_i\\_trendy\\_v\\_sfere\\_razvitija\\_gor.pdf](http://glava.perm.ru/upload/pages/1005/Rossijskije_i_mirovyje_tendencii_i_trendy_v_sfere_razvitija_gor.pdf)
16. Сачук Т.В. Территориальный маркетинг / Т.В. Сачук. – СПб. : Питер, 2009. – 368 с.
17. Фатеев В.С. Актуальные проблемы и тенденции развития городов мира // Комплексный прогноз развития города Минска на период до 2020 года (ориентировочный вариант). – Т.2 / [под ред. В.А. Бобкова, П.Г. Никитенко, А.В. Рубанова и др.]. – Минск : МНИИСЭПП, 2002. – С. 15.
18. Філонич В.С. Чинники та передумови формування конкурентноспроможності регіонів / В.С. Філонич, Т.О. Правенко. – К. : Наука, 2007. – 348 с.
19. Фляйшнер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного



анализа в бизнесе / К. Фляйшнер, Б. Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

20. Чернівці в цифрах, 2011 : [статистичний збірник]. – Чернівці : Головне управління статистики у Чернівецькій області, 2012. – 154 с.

21. Центр стратегических разработок - web-сайт Фонда «ЦСР «Северо-Запад» [Електронний ресурс]. - Режим доступа : <http://www.csr-nw.ru/>

22. Iryna Budnikevych Trends of taking into account of international factors in marketing adaptational strategies of regional centres / Iryna Budnikevych, Tetyana Tatarchuk // ECOFORUM. – 2014. –№ 1. - Vol. 3.– P. 28-32. [Електронний ресурс]. - Режим доступа : <http://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/download/53/53>

### References

1. Budnikevych, I.M. and Filipchuk, N.V. (2012), "Research sociodemographic factors macro city", *Stalyi rozvytok ekonomiky : [vseukr. nauk.-vurobn. zhurnal]*, no.3, pp. 123-127.

2. Budnikevych, I.M. (2013), "Specification of elements of the internal environment of the city and approaches to their evaluation in terms of territorial marketing", *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy. Metropolini funktsii oblasnykh ysentriv Zakhidnoho rehionu* [Socio-economic problems of the modern period Ukraine. Metropolini functions of the regional centers of the Western region], *zb. nauk. prats* [coll. scien. papers], Issue 2 (100), pp. 72-80.

3. Budnikevych, I. (2012), *Munitsypalny marketing: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Municipal marketing: theory, methodology, practice], monograph, Chernivetskyi nats. Un-t, Chernivtsi, Ukraine, 645 p.

4. Budnikevych, I.M. (2014), "Formation of competitive advantages of the city on the basis of new factors: marketing approach", *Naukovyi visnyk Bukovynskoho derzhavnoho finansovo-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky : [zbirnyk naukovykh prats]*, Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine, Iss. 27, pp. 351-361.

5. Gaponenko, A.L. (2001), *Strategiia sotsialno-ekonomicheskogo rozvitiia: strana, region, gorod* [Strategy for Socio-Economic Development: country, region, city], RAGS, Moscow, Russia, 224 p.

6. Dolishnii, M.I. and Zlupko, S.M. (2003), "Basics regionalization: Conceptual Approach", *Rehionalna ekonomika*, no. 3, pp. 7-17.

7. Karyi, O.I. (2007), *Stratehichne planuvannia rozvytku mista* [Strategic planning of cities], ZUKTs, Lviv, Ukraine, 318 p.

8. Kovalska, L.L. (2007), *Otsinka konkurentnospromozhnosti rehionu ta mekhanizmy yii pidvyshchennia* [Evaluation of competitiveness of the region and mechanisms to improve it], monograph, Nadstyria, Lutsk, Ukraine, 419 p.

9. Melnyk, A.F. and Monastyrskyi, H.L. (2007), *Upravlinnia rozvytkom munitsypalnykh utvoren: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Managing the development of municipalities: theory, methodology, practice], monograph, Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine, 476 p.

10. Niemtseva, I.A. (2011), "Organizational culture in system of strategic management of universities Ukraine", Thesis of Cand. Sc. (Econ.), 08.00.04, Uzhhorod, Ukraine, 300 p.

11. Pankrukhin, A.P. (2006), *Marketing territoriy* [Marketing of territories], Piter, Saint-Peterburg, Russia, 416 p.

12. Pankrukhin, A. "Marketing of territories: what, to whom and what areas need marketing", available at: <http://www.koism.rags.ru> (access date September 18, 2015).

13. Bila, S.O., Shevchenko, O.V., Zhuk, V.I. et al. (2011), *Rehiony Ukrainy u pisliakryzovyi period: ryzyky ta perspektyvy rozvytku* [Regions of Ukraine in the post-crisis period: risks and prospects of development], *analit. dop.* [analytical report], NISD, Kyiv, Ukraine, 104 p.

14. *Rekomendatsii proekta «Tasis» po provedeniiu SWOT-analiza gorodskoy ekonomiki* [Recommendations of the project "TACIS" to conduct the SWOT-analysis of the urban economy], available at: [www.urbanecomomics.ru](http://www.urbanecomomics.ru) (access date September 18, 2015).

15. *Rossiyskie i mirovye tendentsii i trendy v sfere razvitiia gorodov, aglomeratsiy i regionov* [The Russian and world tendencies and trends in the development of cities, agglomerations and regions], available at: [http://glava.perm.ru/upload/pages/1005/Rossiyskije\\_i\\_mirovyje\\_tendencii\\_i\\_trendy\\_v\\_sfere\\_razvitija\\_gor.pdf](http://glava.perm.ru/upload/pages/1005/Rossiyskije_i_mirovyje_tendencii_i_trendy_v_sfere_razvitija_gor.pdf) (access date September 19, 2015).

16. Sachuk, T.V. (2009), *Territorialnyy marketing* [Regional marketing], Piter, Saint-Peterburg, Russia, 368 p.

17. Fateev, V.S. (2002), "Current problems and trends of development of cities of the world", *Kompleksnyy prognoz razvitiia goroda Minska na period do 2020 goda (orientirovochnyy variant)* [A comprehensive forecast of the city of Minsk for the period until 2020 (tentative version)], MNIISEPP, Minsk, Belarus, pp. 15.

18. Filonych, V.S. and Pravenko, T.O. (2007), *Chynnyky ta peredumovy formuvannia konkurentnospromozhnosti rehioniv* [Factors and prerequisites for the formation competitiveness regions], Nauka, Kyiv, Ukraine, 348 p.

19. Fliashner, K. and Bensussan, B. (2005), *Strategicheskii i konkurentnyy analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese* [Strategic and Competitive Analysis. Methods and tools for competitive analysis business], BINOM. Laboratoriia znaniy, Moscow, Russia, 541 p.

20. *Chernivtsi v tsyfrakh, 2011* [Chernivtsi in figures, 2011], *statystychnyi zbirnyk* [statistical yearbook], Holovne upravlinnia statystyky u Chernivets'kii oblasti, Chernivtsi, Ukraine, 154 p.

21. *Tsentr strategicheskikh razrobotok* [The Center for Strategic Research], available at: <http://www.csr-nw.ru/> (access date September 19, 2015).

22. Budnikevych, Iryna and Tatarchuk, Tetyana (2014), "Trends of taking into account of international factors in marketing adaptational strategies of regional centres", *ECOFORUM*, no. 1, Vol. 3, pp. 28-32, available at: <http://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/download/53/53> (access date September 20, 2015).

**Буднікевич І.М., Шевчук Л.Т., Крупенна І.А. НАПРЯМКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ МІКРОСЕРЕДОВИЩА ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МІСТА**

**Мета** - уточнення складу чинників мікросередовища сучасного міста та визначення напрямків дослідження їх впливу при формуванні територіальних стратегій розвитку.

**Методика дослідження.** При дослідженні використовувалися як загальнонаукові, так і специфічні методи: критичного аналізу, порівняння та монографічний (при виявленні підходів до структури зовнішнього середовища, оцінки його чинників); аналізу та синтезу (при розгляді окремих складових мікросередовища); матричні (при позиціонуванні міст за критеріями приросту населення); індукції та дедукції (при узагальненні результатів та формуванні висновків).

**Результати.** Досліджено суть та уточнено склад чинників мікросередовища сучасного міста. Розглянуто окремі напрямки дослідження чинників мікросередовища (конкуренти, споживачі, партнери) при формуванні стратегій розвитку сучасного міста. Визначено, що успіх стратегічного розвитку міста на засадах маркетингу залежить від рівня консолідації та партнерства міської та обласної адміністрацій. Виявлено, що суперництво між гілками влади, між законодавчою та виконавчою владою, між муніципалітетом та державними органами, між органами влади та різними групами споживачів, клієнтів та стейкхолдерів є перешкодою для будь-яких проектів та планів розвитку територій. Доведено, що місто та стратегічні напрямки його розвитку повинні враховувати та ефективно відображати зміни зовнішнього середовища, усвідомлено змінюватися, пристосовуватися та використовувати можливості, які воно формують, і водночас врахувати процеси, які зароджуються, протікають та розвиваються у внутрішньому міському середовищі.

**Наукова новизна.** Представлено результати роботи команди експертів, яка методом «мозкового штурму» обрала можливості та загрози, які найбільш суттєво впливають на формування у місті Чернівці моделі «Комфортне місто», визначеної як пріоритетною Стратегією розвитку на 2012-2016 рр.

**Практична значущість.** Отримані результати дослідження використовуються при реалізації Стратегії розвитку м. Чернівці, а також можуть бути рекомендовані до наслідування при організації взаємодії між органами влади та різними групами споживачів, клієнтів та стейкхолдерів в інших містах країни.

**Ключові слова:** маркетингове середовище міста, мікросередовище, чинники середовища, напрямки досліджень, стратегії розвитку.

**Budnikevych I.M., Shevchuk L.T., Krupenna I.A. RESEARCH AREAS OF FACTORS OF MICROENVIRONMENT IN FORMING OF DEVELOPMENT STRATEGY OF THE MODERN CITY**

**Purpose** – to refine composition factors micro modern city and identify areas of research of their influence in the formation of territorial development strategies.

**Methodology of research.** In the study used as a general scientific and specific methods: critical analysis, comparison and monographic (in identifying approaches to the structure of the environment, for its factors); analysis and synthesis (when considering individual components microenvironment); matrix (the positioning of cities according to the criteria of population growth); induction and deduction (in the compilation of results and forming conclusions).

**Findings.** The essence and structure factors specified micro modern city. It is noted that these factors directly related to a specific city and its opportunities, they not only affect the development of the city, but also to some extent fall under his influence that determines the importance and relevance of correct and balanced assessment of their impact, and develop measures leveling threats and use opportunities. In this regard, certain areas of research considered micro factors (competitors, customers, partners) in the formation of the modern city development strategies. It is noted that the success of the strategic development of the city on the basis of marketing depends on the consolidation and partnership of local and regional administrations. The rivalry between the branches of power between the legislative and executive branches, between the municipality and state agencies, between government and different groups of users, clients and stakeholders is an obstacle to any development plans and projects areas. It is proved that the city and the strategic directions of its development should take into account and effectively reflect the changes in the environment, consciously change, adapt and use the opportunities that it creates, at the same time take into account the processes that emerging and developing countries occur in the inner city environment.

**Originality.** The results of the team of experts that the method of "brainstorming" has chosen the opportunities and threats that most significantly influence the formation in Chernivtsi model "Comfortable city", defined as a priority development strategy for 2012-2016.

**Practical value** of the study results is that they are used in the implementation of the Strategy Development Chernivtsi, and can be recommended to follow the organization of interaction between government and different groups of users, clients and stakeholders in other cities.

**Key words:** marketing environment of the city, microenvironment, environmental factors, areas of research, strategy development.

**Будникевич И.М., Шевчук Л.Т., Крупенна И.А. НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ФАКТОРОВ МИКРОСРЕДЫ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ГОРОДА**

**Цель** - уточнить состав факторов микросреды современного города и определить направления исследования их влияния при формировании территориальных стратегий развития.

**Методика исследования.** При исследовании использовались как общенаучные, так и специфические методы: критического анализа, сравнения и монографический (при выявлении подходов к структуре внешней среды, оценки его факторов); анализа и синтеза (при рассмотрении отдельных составляющих микросреды); матричные (при позиционировании городов по критериям прироста населения); индукции и дедукции (при обобщении результатов и формировании выводов).

**Результаты.** Исследована суть и уточнен состав факторов микросреды современного города. Указано, что эти факторы непосредственно касаются конкретного города и его возможностей, они не только влияют на развитие города, но и в определенной степени попадают под его влияние, определяет важность и актуальность грамотной и взвешенной оценки их влияния, а затем разработки мероприятий нивелирования угроз и использования возможностей. В связи с этим рассмотрены отдельные направления исследования факторов микросреды (конкуренты, потребители, партнеры) при формировании стратегий развития современного города. Отмечено, что успех стратегического развития города на принципах маркетинга зависит от уровня консолидации и партнерства городской и областной администраций. Соперничество между ветвями власти, между законодательной и исполнительной властью, между муниципалитетом и государственными органами, между органами власти и различными группами потребителей, клиентов и стейкхолдеров является препятствием для любых проектов и планов развития территорий. Доказано, что город и стратегические направления его развития должны учитывать и эффективно отражать изменения внешней среды, осознанно меняться, приспосабливаться и использовать возможности, которые оно формируют, и одновременно учесть процессы, которые зарождаются, протекают и развиваются во внутренней городской среде.

**Научная новизна.** Представлены результаты работы команды экспертов, которая методом «мозгового штурма» выбрала возможности и угрозы, которые наиболее существенно влияют на формирование в г. Черновцы модели «Комфортный город», определенной как приоритетной Стратегией развития на 2012-2016 гг.

**Практическая значимость.** Полученные результаты исследования используются при реализации Стратегии развития г. Черновцы, а также могут быть рекомендованы к подражанию при организации взаимодействия между органами власти и различными группами потребителей, клиентов и стейкхолдеров в других городах страны.

**Ключевые слова:** маркетинговая среда города, микросреда, факторы среды, направления исследований, стратегии развития.