

DOI: [10.32702/2307-2156-2022.2.31](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.2.31)

УДК 352.07

*Т. В. Терещенко,
к. е. н., доцент, декан факультету управління та економіки,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: 0000-0001-8469-1862*

*А. А. Моцанець,
здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
ORCID ID: 0000-0002-5448-0578*

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СПРЯМОВАНOSTI У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*T. Tereshchenko
PhD in Economics, Associate Professor, Dean of the Department of Economics and Management,
Khmelnytsky university of management and law named after Leonid Yuzkov
A. Moshchanets
Master's student, Khmelnytsky university of management and law named after Leonid Yuzkov*

PRACTICAL ASPECTS OF FORMATION OF MARKETING ORIENTATION IN THE ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENT BODIES

У статті визначається суть муніципального маркетингу. Розглядаються загальноспецифічні риси маркетингової спрямованості в механізмі місцевого самоврядування у порівнянні з комерційним маркетингом. Визначаються ключові функції маркетингу в місцевому самоврядуванні. Виокремлюються групи споживачів місцевих послуг. Обґрунтовується важливість використання органами місцевого самоврядування інструментів маркетингу задля розвитку території, створення належної інфраструктури, здобуття у конкурентній боротьбі між територіями прихильності інвесторів, туристів та інших стейкхолдерів. Проводиться оцінка результативності використання маркетингових технологій у діяльності Хмельницької міської ради. Вивчається світовий та вітчизняний досвід використання органами місцевого самоврядування інструментів маркетингу задля забезпечення конкурентоспроможності території. Встановлено, що напрями посилення маркетингової спрямованості у діяльності Хмельницької міської ради є створення маркетингового структурного підрозділу, розробки маркетингової стратегії міста Хмельницького та розвитку позитивного іміджу міста.

The article defines the essence of municipal marketing. In addition to this, general specific features of marketing orientation in the mechanism of local self-government are considered in comparison with commercial marketing. In this way, in the article concluded, that in contrast to commercial marketing, which determines the key features of the promotion of goods or services

in the market, the course of development of the organization, the rules of interaction with economic stakeholders and creates the image of the company, municipal marketing is not limited to economic growth, but also include social, cultural, ecological inquiries of territorial community and provides the maximum possible level of comfort of living in the corresponding territory. Also, the key functions of marketing in local government are identified. Groups of consumers of local services are singled out. Furthermore, the importance of using marketing tools by local governments for the development of the territory, the creation of appropriate infrastructure, gaining in the competition between the territories of the favor of investors, tourists and other stakeholders is substantiated. The effectiveness of using marketing tools in the activities of the Khmelnytsky City Council is being evaluated. World and domestic experience of using marketing tools by local governments is studied to ensure the competitiveness of the territory. Especially, the experience of using marketing tools in the USA is studied to show the importance of creation a marketing department in the structure of the Local Council. In addition to this, the experience of using marketing tools in the Birmingham is studied to confirm significant role of marketing tools in the process of creating the image of the city. Also, the experience of Vinnytsia City Council is researched to substantiate the importance of Marketing strategy. It is established that the directions of strengthening the marketing orientation in the Khmelnytsky City Council are the creation of a marketing structural unit, creation marketing strategy of Khmelnytsky and the development of a positive image of the city.

Ключові слова: маркетинг; інструменти маркетингу; результативність; органи місцевого самоврядування; посилення.

Keywords: marketing; marketing tools; effectiveness; local government; amplification.

У сучасному світі глобалізаційні процеси посилюють конкуренцію між територіями за інвестиції, ринки збуту, відвідувачів та інші ресурси. Децентралізації владних повноважень, у свою чергу, підвищує рівень відповідальності муніципальних органів за добробут громадян та економічний розвиток регіону. Враховуючи викладене, виникає потреба у застосуванні нових, якісно інших управлінських методів та технологій у функціонуванні органів місцевого самоврядування. Зазначені обставини актуалізували використання маркетингу у публічному управлінні як науково-практичної теорії, що дозволяє побудувати комунікації між суб'єктами надання і споживання публічних послуг задля забезпечення ефективності діяльності муніципальних органів влади.

Питання окремих аспектів використання маркетингу в сфері публічного управління вивчала ціла низка науковців, серед яких: І. І. Ляшко, Є. О. Романенко, І. В. Чаплай, І. Буднікевич та інші. Однак, доречно зауважити, що напрями та інструменти посилення маркетингової спрямованості діяльності вимагають постійної уваги.

Мета статті полягає у визначенні практичних аспектів формування маркетингової спрямованості у діяльності органів місцевого самоврядування на основі аналізу закордонного й вітчизняного досвіду використання маркетингових технологій в муніципальному управлінні і розробці пропозицій щодо напрямів та інструментів посилення маркетингової спрямованості у діяльності органів місцевого самоврядування на прикладі Хмельницької міської ради.

Насамперед, на нашу думку, слід розкрити сутнісні ознаки та змістовні характеристики ключових понять нашого дослідження. Ми погоджуємося з позицією вчених В. Т. Шатуна та І. О. Зосімової, які визначають муніципальний маркетинг як специфічний вид діяльності, основною задачею якого є задоволення інтересів та потреб споживачів і виробників публічних послуг [1, с. 184].

Вважаємо за доцільне також виокремити загально специфічні риси маркетингової спрямованості в механізмі місцевого самоврядування у порівнянні з комерційним маркетингом (табл. 1).

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика маркетингу у комерційній сфері й у місцевому самоврядуванні

№	Ознаки	Комерційний маркетинг	Маркетинг у місцевому самоврядуванні
1.	Характер відносин	ринковий характер відносин	обмін здійснюється опосередковано, тому головною метою маркетингової діяльності є досягнення відповідності потребам і інтересам жителів територіальної громади
2.	Характер стратегії	короткострокові стратегії є більш ефективними, здебільшого плани розробляються окремо для кожного продукту	зазвичай маркетингова стратегія формується на тривалий період
3.	Підхід до оцінки ефективності	ефективність визначається на основі залежності між маркетинговими витратами та результатом – обсягом продажів або прибутком	ефективність розраховується з урахуванням різноманітних соціальних ефектів
4.	Підхід до оприлюднення результатів діяльності	результати маркетингової діяльності не підлягають широкому суспільному розголосу	маркетингова діяльність здійснюється з дотриманням принципів прозорості, відкритості та налагодження ефективних комунікацій з громадськістю
5.	Масштаб поширення	масштаб маркетингу обумовлюється цільовою аудиторією продукту	діапазон маркетингової діяльності спрямовується на цілу низку стейкхолдерів, серед яких зокрема: жителі територіальної громади, потенційні інвестори, бізнес, тощо.
6.	Джерела фінансування	обмеженість маркетингу обумовлюється фінансовими можливостями організації	здійснюється за рахунок бюджетних коштів

Примітка. Складено автором на основі джерел [1; 2; 3; 4]

Як бачимо, досліджені поняття суттєво відрізняються за змістом та цільовим спрямуванням. На відміну від комерційного маркетингу, який визначає ключові особливості просування товару або послуги на ринку, курс розвитку організації, правила взаємодії з економічними стейкхолдерами та створює імідж підприємства, муніципальний маркетинг не обмежується виключно зростанням економічного потенціалу, а й враховує соціальні, культурні, екологічні запити жителів територіальної громади й забезпечує максимально можливий рівень комфортності проживання на відповідній території.

З метою більш детального розкриття змісту муніципального маркетингу доцільно розглянути його функціональне призначення. На наш погляд, слушною є думка Т. Я. Лепьошкіної, яка виокремлює цілу низку функцій муніципального маркетингу, серед яких, зокрема:

- створення умов для комфортного життя населення;
- формування позитивного іміджу території громади;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості регіону;
- посилення конкурентоспроможності населеного пункту;
- надання якісних публічних послуг [5].

Переконані, що для того, щоб ефективно виконувати вищевикладені функції місцева влада має чітко визначити ключові групи стейкхолдерів. На нашу думку, найбільш вдалою є класифікація, запропонована Ф. Котлером, який виділив чотири основні групи споживачів, а саме:

- відвідувачі (туристи, тимчасові переселенці тощо);
- місцеве населення (молодь, пенсіонери, працівники тощо);
- бізнес;
- експортні ринки (представники інших територій) [6, с. 54].

Варто зазначити, що на сьогодні особливо важливу роль відіграє саме уміле використання органами місцевого самоврядування інструментів маркетингу, оскільки, від вдалої маркетингової політики залежить розвиток території, створення належної інфраструктури, здобуття у конкурентній боротьбі між територіями прихильності інвесторів, туристів інших стейкхолдерів. У цьому контексті доречно також є думка П. Беленького, який звертає увагу на те, що з кожним днем маркетингова діяльність перетворюється на звичну складову функціонування органів місцевого самоврядування. Як влучно зазначає науковець, найкращих результатів соціально-економічного розвитку досягають території, маркетингова складова діяльності яких включає комплексне розв'язання нагальних проблем – ефективне надання публічних послуг, розвиток інфраструктури, підвищення інвестиційної привабливості, створення комфортних умов ведення бізнесу, підвищення конкурентоспроможності території [7, с. 15].

Як влучно зауважує І. Буднікевич, у поточному часі ключова роль у конкуруванні територій та забезпеченні сталого розвитку громади зміщується від наявних природних ресурсів і технологічних чинників до вдалого використання органами місцевого самоврядування інструментів та технологій маркетингу [8, с. 17].

До сучасного інструментарію маркетингу територій відносять сукупність можливих засобів, що використовуються для досягнення цілей соціально-економічного розвитку відповідної територіальної громади. До таких інструментів відносять:

- 1) інформаційно-рекламні інструменти (інформаційні листки, путівники, буклети, презентації тощо);
- 2) публікації в засобах масової інформації;
- 3) інтернет-ресурси (офіційні сайти територіальної громади, YouTube канали, сторінки у соціальних мережах, спеціальні розсилки електронною поштою);
- 4) лобювання або вплив на офіційних осіб, які представляють владні органи, бізнес-структури для просування власних інтересів;
- 5) благодійна діяльність (спеціальні акції, орієнтовані на привернення уваги до громади, формування гарного іміджу території, для прикладу, -підтримка молоді та спорту, культури та мистецтва, проведення фестивалів, свят, конкурсів, турнірів тощо);
- 6) міжнародні, міжрегіональні тощо візити, зустрічі, консультування, супровід та підтримка (інвесторів, партнерів, інших стейкхолдерів);
- 7) науково-практичні конференції, семінари, тренінги;
- 8) виставки, ярмарки, спеціальні проекти тощо.

Як показує практика, останнім часом особливої актуальності та затребуваності набувають такі інноваційні інструменти маркетингу як бенчмаркінг, брендинг, інтернет-маркетинг, концептуальне моделювання розвитку територій, АВС-аналіз ресурсних можливостей території.

У цьому контексті проаналізуємо окремі приклади використання Хмельницькою міською радою інструментів маркетингу, серед яких, перш за все, ми б хотіли звернути увагу на брендинг. У 2018 році Хмельницькою міською радою було оголошено конкурс на розробку бренду міста, за результатами якого було відібрано три переможці. Після цього найкращі варіанти були виставлені на голосування, за результатами якого перемогу здобула робота Павла Іванова та Олексія Лисюка «Щодня новий». Ключова ідея бренду полягає в полівекторності, тобто перетині безлічі можливостей, шляхів і напрямів, які Хмельницький відкриває для кожного [9]. Особливістю бренду є його адаптивність, тобто можливість застосування у всіх сферах життя міста. Доречно зауважити, що бренд міста складається з логотипу, елементів візуальної ідентифікації та стратегію комунікації. До того ж, було затверджено брендбук міста та гасло: «Щодня можливості», яке складається з константи – «щодня» та змінної частини, яка в залежності від конкретного напрямку може змінюватися, наприклад, «Щодня туристичний».

Доречно також згадати про Хмельницький туристично-інформаційний центр, який був створений за рахунок коштів Європейського Союзу. Головними завданнями створення згаданого об'єкта є: налагодження тісної співпраці з музеями, театрами, закладами громадського харчування міста, розробка туристичних маршрутів, забезпечення належного рівня туристичного інформування про історико-культурну спадщину міста, розвиток туристичної галузі, забезпечення промоції міста в Україні та закордоном [10]. Для реалізації визначених цілей було також розроблено сайт та виготовлено брендвану сувенірну продукцію міста [11]. Враховуючи викладене, можемо вважати створення Хмельницького туристично-інформаційного центру яскравим прикладом брендингу території.

Слід зазначити, що у рамках брендингу міста, задля промоції міста Хмельницького на всеукраїнському та світовому рівнях було створено два відеоролика: іміджевий, який представлено у Парламентській Асамблеї Ради Європи, та рекламний про Хмельницький як володаря Призу Європи [12].

Ще одним інструментом маркетингу є просування місцевого продукту. Слід зазначити, що Хмельницька міська рада активно підтримує місцевих виробників. Слушним прикладом є розробка проекту «Купуй Хмельницьке», що має на меті позиціонування та просування продукції місцевих виробників шляхом підвищення їхньої конкурентоспроможності та впізнаваності. У рамках проекту розроблено веб-портал для популяризації місцевих виробників та створено мобільну версію сайту. До того ж, проект реалізується шляхом маркування у торговельних мережах міста продукції місцевих товаровиробників особливими брендваними цінниками з метою привернення уваги споживачів до цієї продукції [13].

До того ж, Хмельницька міська рада підтримує місцевих виробників на всеукраїнських, міжнародних фестивалях та виставках, відшкодовуючи підприємцям 50 % вартості виставочних площ з міського бюджету. Зокрема, у 2021 році на Міжнародному фестивалі моди Kyiv Fashion 2021, який є ключовою подією модної індустрії в Україні, Хмельницький, в рамках проекту «Купуй Хмельницьке», був представлений цілою низкою місцевих виробників, серед яких: BESSA (бренд сучасного жіночого одягу), GATO (виробник домашнього одягу), VERTEX (виробник головних уборів та дитячого одягу), DIAS sportwear (бренд спортивного одягу) та інші [14].

Враховуючи вищевикладене, слід звернути увагу, що незважаючи на використання різних інструментів маркетингу, системності така діяльність ще не набула у місті Хмельницькому. Доречно зауважити, що передумовою імплементації маркетингової концепції в діяльність органів місцевого самоврядування є здібність та бажання зазначених структур вивчати світові напрацювання з використання маркетингових інструментів, а також на цій основі вдосконалювати власну практику [15].

У цьому контексті корисним прикладом для Хмельницького буде досвід впровадження маркетингових технологій у США, де ще з 1970-х років почалося активне залучення різноманітних інструментів маркетингу, взятих з бізнесу, для досягнення цілей публічного управління. Так, у більшості штатів на сьогодні діють бюро промислового розвитку, які за допомогою маркетингу намагаються залучити якомога більшу кількість інвесторів саме у їх штат. Зокрема, працівники одного із таких бюро у місті Омаха штату Небраска вивчають власні конкурентні переваги, аналізують потреби стейкхолдерів і працюють над вирішенням нагальних проблем території. У цьому контексті особливу увагу слід звернути на позицію місцевої влади, яка робить все для того, щоб жителі не виїжджали з міста, оскільки, глибоко переконані, що місто, з якого виїжджають люди – приречене до краху. Саме тому, в умовах сильної конкуренції між містами муніципальна влада міста Омаха прагне перетворити за допомогою інструментів маркетингу їх край на унікальне місто, в якому хочеться жити і яким хочеться пишатися [15].

Цікавим, на нашу думку, є також досвід британського міста Бірмінгема, де з ініціативи місцевої влади було створено організацію «Маркетинг Бірмінгем», головним завданням якої є формування позитивного іміджу міста як «туристичної Мекки», розвиток туристичних послуг та товарів, інформування туристів, створення брендваної продукції міста, формування та забезпечення належного рівня функціонування туристично-інформаційних центрів [16, с. 80].

Вартує уваги також досвід Федеральної Землі Баварія у Німеччині, де муніципальні органи влади широко використовують інструменти маркетингу на локальному та регіональному рівнях задля промоції території як всередині держави, так і Європейській та світовій спільноті в цілому, завдяки чому підвищуються економічні характеристики регіону, покращується рівень якості життя населення та збільшується кількість туристів [17].

Незважаючи на те, що в Україні концепція маркетингу поки що не знайшла настільки широкого практичного застосування як закордоном, ми вже маємо позитивний досвід використання органами місцевого самоврядування інструментів маркетингу. Зокрема, цікавим є приклад Вінницької міської ради, яка у своїй діяльності активно використовує маркетингові інструменти. Зміст маркетингової діяльності, її напрями та інструменти в місті Вінниці визначаються на основі й у відповідності до затвердженої маркетингової стратегії, що, на нашу думку, є зразковим прикладом ефективного планування маркетингової діяльності. Так, у 2018 році з метою створення ефективних регіональних зав'язків, використання різноманітних засобів піару міста як інвестиційно-привабливої території, застосування брендингу регіону було розроблено Маркетингову стратегію міста Вінниці-2020 [18]. Завдяки впровадженню зазначеної Стратегії за три роки у Вінниці вдалося значно посилити конкурентні переваги території й покращити інвестиційний і туристичний імідж міста. Саме тому у вересні 2021 року було ініційовано розробку нової маркетингової стратегії. Важливо також зауважити, що у Вінниці, одним із перших в Україні, було створено профільний департамент маркетингу міста та туризму, завдяки чому було побудовано нові індустриальні парки, підвищено позиції міста в різноманітних вітчизняних та світових рейтингах, збільшено туристичні потоки на 30 % [19].

Також має власну маркетингову стратегію місто Мелітополь. Фокусом його маркетингової стратегії є формування іміджу на основі брендингу міста. Визнано довгострокову орієнтацію та цінність результатів стратегічного планування маркетингової діяльності; при цьому першим кроком є наповнення міста традиційними брендovими ознаками, а наступним, у разі необхідності, - перетворення міста у бренд).

Цікавим є також досвід реалізації муніципального маркетингу у місті Одеса. Місцевою владою розроблено Цільову програму розвитку міжнародного співробітництва та маркетингу на території міста Одеси на 2020-2022 роки. Очевидною є орієнтація, перш за все, на зовнішніх стейкхолдерів, сприяння популяризації міста на міжнародній арені, розвиток та поглиблення зовнішніх зв'язків. Реалізація програми передбачає, поряд з іншим, реалізацію рекламно-інформаційної кампанії, спрямованої на зміцнення позитивного міжнародного іміджу міста; покращення іміджу міста з використанням кращих зарубіжних практик; поширення інформації про потенційні можливості міста на національному та міжнародному рівнях з метою посилення бренду міста.

Також слід звернути увагу на досвід використання маркетингових інструментів для посилення туристичної привабливості міста Луцьк. У 2017 та 2019 роках місцевою владою було проведено опитування, при цьому цільовою аудиторією виступили туристи (опитано 400 респондентів віком від 18 років). На основі отриманих даних була проведена оцінка кількості відвідувачів міста, а також розраховано економічний ефект від туристичної індустрії на економіку міста Луцьк. Більш того, дослідження дозволило визначити ключові проблеми, з якими на думку туристів зіштовхнулося місто Луцьк, а саме: незадовільний стан доріг, нерозвинена інфраструктура, бруд, відсутність урн для сміття по вулицях міста, велика кількість безпритульних тварин тощо [20].

На основі вищевикладеного матеріалу, ми можемо виокремити ключові інструменти зарубіжного та вітчизняного досвіду маркетингової діяльності, доцільні для використання місцевою владою у місті Хмельницькому.

Насамперед, враховуючи закордонний та вітчизняний досвід маркетингової діяльності органів муніципальної влади, використання інструментів маркетингу вимагає наявності високопрофесійної команди. Зважаючи на факт відсутності профільних структурних підрозділів у Хмельницькій міській раді або організації місцевого рівня, які б спеціалізувалися на виконанні функцій муніципального маркетингу, необхідно забезпечити належний інституційний супровід такої діяльності. Обґрунтованою формою при цьому може бути створення:

- маркетингової служби (сектору) як підрозділу виконавчого органу місцевого самоврядування;
- агентства місцевого розвитку;
- муніципального центру економічного розвитку тощо.

При цьому основними напрямками діяльності зазначених структур, на нашу думку, мають стати: аналіз конкурентних переваг громади; моніторинг інформації про реальний стан справ в регіоні; вивчення потреб стейкхолдерів території; проведення маркетингових досліджень регіону; розробка та реалізація маркетингових програм; налагодження зв'язків з громадськістю; іміджева діяльність тощо.

Як показує досвід інших міст, важливою передумовою успішного міста є дієва маркетингова стратегія. Тому вважаємо за необхідне розробити маркетингову стратегію міста Хмельницького, яка б орієнтувалася на потреби визначених груп стейкхолдерів, містила перспективні цілі місцевого розвитку та враховувала конкурентні переваги відповідної території. При розробці маркетингової стратегії доцільно диференційовано підходити до груп стейкхолдерів: місто для місцевих жителів, місто для туристів, місто для бізнесу, тобто слід забезпечити цільову орієнтацію при визначенні напрямів, пріоритетів, перспектив розвитку. Маркетингова стратегія сприятиме розвитку стратегічного планування міста Хмельницького в цілому, адже забезпечуватиме формування цілісного підходу до розвитку території, ідентифікації її проблем та переваг, можливостей та потенціалу.

Активізація використання інструментів маркетингу задля формування позитивного іміджу міста Хмельницького є також важливою складовою посилення маркетингової спрямованості муніципального органу влади. Формування іміджу повинно включати дві складові: дії, спрямовані на створення образу для інвесторів, громадськості, ЗМІ та комплекс заходів, орієнтований на внутрішній імідж, тобто ставлення місцевого населення, забезпечення довіри до влади тощо.

Отже, на основі вищевикладеного матеріалу можемо резюмувати, що на сьогодні маркетинг є необхідною передумовою ефективною діяльністю місцевої влади, – це підтверджує відповідний досвід закордонних та вітчизняних міст. Саме тому задля забезпечення відповідності викликам сучасності Хмельницька міська рада повинна активно використовувати інструменти маркетингу у своїй діяльності, зокрема, шляхом створення маркетингового структурного підрозділу, розробки маркетингової стратегії міста Хмельницького та розвитку позитивного іміджу міста.

Список використаних джерел.

1. Шатун В. Т., Зосімова І. О. Маркетинг в публічному управлінні: сутність, специфіка, класифікація. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія : Державне управління.* 2016. Т. 267, № 255. С. 181-187.
2. Ляшко І. І. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2017. № 5. С. 156-159.
3. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.* 2015. № 5. С. 27-38.
4. Романенко Є. О. Чаплай І. В. Маркетинг у державному управлінні: (Архетипний підхід). *Публічне урядування.* 2016. № 2. С. 217-225.
5. Ляпошкіна Т. Я. Маркетинг як важлива складова політики органів місцевого самоврядування у сфері місцевого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2012. № 8. URL. <https://cutt.ly/YUza9RL> (дата звернення: 25.11.2021 р.)
6. Котлер Ф. Асплунд К., Рейн І. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. 382 с.
7. Бельський П. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України.* 2007. № 5. С. 9-18.
8. Буднікевич І., Ютиш Н., Тафій Н. Напрями застосування маркетингових інструментів та технологій у підвищенні конкурентоспроможності регіону та регіональних ринків. *Схід.* 2017. № 1. С. 17-25.
9. Барицька В. У Хмельницькому обрали бренд міста. URL. <https://cutt.ly/dU8OR95> (дата звернення: 09.12.2021 р.)
10. КП «Хмельницький туристично-інформаційний центр» URL. <https://cutt.ly/hU7ztCU> (дата звернення: 09.12.2021 р.)
11. Хмельницький туристичний URL. <https://cutt.ly/IU7zf7b> (дата звернення: 09.12.2021 р.)
12. Програма економічного і соціального розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2022 рік. URL. <https://cutt.ly/uUBJ3Uu> (дата звернення: 05.12.2021 р.)
13. Платформа «Купуй Хмельницьке» URL. <https://kupuikhmelnytske.com/> (дата звернення: 09.12.2021 р.)
14. Хмельницькі виробники одягу представили свою продукцію в столиці. URL. <http://khm.gov.ua/en/node/28406> (дата звернення: 09.12.2021 р.)
15. Лашенко О. В. Моделі і механізми впровадження маркетингу в діяльність органів місцевого самоврядування : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Дніпропетровськ. 2008. URL. <https://cutt.ly/CUJeNwH YUza9RL> (дата звернення: 30.11.2021 р.)

16. Буднікевич І. М., Гавриш І. І. Концепція територіального маркетингу як основа формування та підвищення привабливості регіонів. *Регіональна економіка*. 2016. № 3. С. 76-85.
17. Буднікевич І. М., Гавриш І. І., Крупенна І. А. Інструменти формування та реалізації потенціалу регіону: маркетинговий та іміджевий підхід. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL. <https://cutt.ly/IUY2i3F> (дата звернення: 29.11.2021 р.)
18. Маркетингова стратегія міста Вінниці – 2020. URL. <https://cutt.ly/aUL87aU> (дата звернення: 02.12.2021 р.)
19. У Вінниці розпочали роботу над новою маркетинговою стратегією. Вінницька міська рада. URL. <https://cutt.ly/PUL708d> (дата звернення: 02.12.2021 р.)
20. Дослідження туристичної привабливості Луцька. Луцька міська рада. URL. <https://cutt.ly/EUXIJMo> (дата звернення: 02.12.2021 р.)

References.

1. Shatun, V. T. and Zosimova I. O. (2016), “Marketing in public administration: essence, specificity, classification”, *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylianska akademiia»*. Seriya: *Derzhavne upravlinnia*, vol. 267, issue 255, pp. 181-187.
2. Liashko, I. I. (2017), “Marketing planning as a factor in improving the efficiency of commercial activity of the enterprise”, *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 5, pp. 156-159.
3. Savchuk, A. (2015), “The effectiveness of marketing activities of enterprises”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhivno-ekonomichnoho universytetu*, vol. 5, pp. 27-38.
4. Romanenko, Ye. O. and Chaplai, I. V. (2016), “Marketing in public administration: (Archetypal approach)”, *Publichne uriaduvannia*, vol. 2, pp. 217-225.
5. Liaposhkina, T. Ya. (2012), “Marketing as important components of the local authorities in local development”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 8, available at: <https://cutt.ly/YUza9RL> (data zvernennia: 25.11.2021 r.)
6. Kotler, F. Asplund, K. and Rejn, I. (2005), *Marketing mest. Privlechenie investitsij, predpriyatij, zhitelej i turistov v goroda, kommuny, regiony i strany Evropy* [Place marketing. Attracting investments, businesses, residents and tourists to cities, communes, regions and countries of Europe], Stockholm School of Economics in St. Petersburg, St. Petersburg, Russia, P.382.
7. Bielienkyi, P. (2007), “Research on competitiveness issues”, *Visnyk NAN Ukrainy*, vol. 5, pp. 9-18.
8. Budnikevych, I. Yutysh, N. and Tafii, N. (2017), “Areas of application of marketing tools and technologies in increasing the competitiveness of the region and regional markets”, *Skhid*, vol. 1, pp. 17-25.
9. Barytska, V. U “The city brand was chosen in Khmelnytsky”, available at: <https://cutt.ly/dU8OR95> (Accessed 09 Dec 2021).
10. КР "Khmelnytsky Tourist Information Center", available at: <https://cutt.ly/hU7ztCU> (Accessed 09 Dec 2021).
11. Khmelnytsky tourist city, available at: <https://cutt.ly/IU7zf7b> (Accessed 09 Dec 2021).
12. Program of economic and social development of Khmelnytsky city territorial community for 2022, available at: <https://cutt.ly/uUBJ3Uu> (Accessed 05 Dec 2021).
13. Buy Khmelnytsky Platform, available at: <https://kupuikhmelnyske.com/> (Accessed 09 Dec 2021).
14. Khmelnytsky clothing manufacturers presented their products in the capital, available at: <http://khm.gov.ua/en/node/28406> (Accessed 09 Dec 2021).
15. Lashchenko, O. V. (2008), “Models and mechanisms of marketing implementation in the activities of local governments”, Abstract of Ph.D. dissertation, 25.00.04, Dnipropetrovsk, Ukraine, available at: <https://cutt.ly/CUJeNwH YUza9RL> (Accessed 30 Nov 2021).
16. Budnikevych, I. M. and Havrysh, I. I. (2016), “The concept of territorial marketing as a basis for forming and increasing the attractiveness of regions”, *Rehionalna ekonomika*, vol. 3, pp. 76-85.
17. Budnikevych I. M., Havrysh I. I., Krupenna I. A. (2018), “Tools for the formation and realization of the potential of the region: marketing and image approach”, *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: <https://cutt.ly/IUY2i3F> (Accessed 29 Nov 2021).
18. Marketing strategy of the city of Vinnytsia – 2020, available at: <https://cutt.ly/aUL87aU> (Accessed 02 Dec 2021).
19. Vinnytsia City Council, In Vinnytsia, work has begun on a new marketing strategy, available at: <https://cutt.ly/PUL708d> (Accessed 02 Dec 2021).
20. Lutsk City Council, Research of tourist attraction of Lutsk, available at: <https://cutt.ly/EUXIJMo> (Accessed 02 Dec 2021).