

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
Кафедра публічного управління та адміністрування**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему:

**КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ  
ТЕРИТОРІЇ  
(на прикладі Хмельницької області)**

Виконав:

студент магістратури за спеціальністю  
281 Публічне управління та  
адміністрування заочної форми  
навчання

Гайдук Денис Олегович

доцент кафедри публічного управління  
та адміністрування, кандидат  
економічних наук, доцент  
Войцещук А.Д.

Рецензент:

---

---

## АНОТАЦІЯ

Гайдук Д.О. – Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Основна увага в магістерській роботі присвячена обґрунтуванню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління маркетингом території.

У роботі увага автора прикута до визначення сутності та основних принципів маркетингу території. Також окремо було проведено аналізу зарубіжного досвіду управління маркетингом території. Поряд з цим, у другому, аналітичному, розділі наведена загальна характеристика соціально-економічного розвитку Хмельниччини. Також здійснено аналіз інструментів маркетингу території Хмельницької області. На особливу увагу заслуговують положення магістерської роботи, в яких наведено обґрунтування концепції стратегії маркетингу території та компонент територіального маркетингу, що впливають створення територіальної ідентичності.

Ключові терміни та поняття: територія, маркетинг, управління, громада, територіальна громада, територіальний маркетинг,

## SUMMARY

Gaiduk DO - Increasing the competitiveness of local communities.

Master's Degree Program for Master's Degree in specialty 281 Public management and administration.

The main focus of the master's thesis is on substantiation of theoretical principles and development of practical recommendations for improving the efficiency of marketing management of the territory.

The author's attention is focused on defining the essence and basic principles of marketing the territory. The analysis of foreign experience of territory marketing

management was also carried out separately. Along with this, in the second, analytical, section, a general description of the socio-economic development of Khmelnytsky region. The analysis of marketing tools of the territory of Khmelnytsky region is also carried out. Of particular note are the provisions of the master's thesis, which provides a rationale for the concept of marketing strategy of the territory and the components of territorial marketing that affect the creation of territorial identity.

Key terms and concepts: territory, marketing, management, community, territorial community, territorial marketing.

**ЗМІСТ**

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТЕРИТОРІЇ.....	7
1.1. Сутність та основні принципи маркетингу території .....	7
1.2. Зарубіжний досвід управління маркетингом території .....	18
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТЕРИТОРІЇ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ .....	23
2.1. Загальна характеристика соціально-економічного розвитку Хмельниччини .....	23
2.3. Аналіз інструментів маркетингу території Хмельницької області.....	32
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТЕРИТОРІЇ.....	40
3.1. Концепція стратегії маркетингу території .....	40
3.2. Обґрунтування компонент територіального маркетингу, що впливають створення територіальної ідентичності.....	54
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Результати соціально-економічних перетворень в Україні, що викликали серед інших проблем посилення соціально-економічної диференціації регіонів, висунули на передній план завдання пошуку нових інструментів ефективного реформування. До них входить територіальний маркетинг, який являє собою нову ділову філософію активної підприємницької діяльності, певний спосіб мислення та дій керівників регіонального (місцевого) рівня та представників бізнесу, заснований на прагненні виявити та задовольнити потреби населення, як у даному конкретному регіоні, так і за його межами. Принципово важливими складовими територіального маркетингу є: усвідомлення та просування території як місця здійснення різних проектів, засноване на знанні та прогнозуванні потреб світової, національної та локальної економіки, поточної ситуації та реальних можливостей території; ефективне вирішення проблем споживача, бізнесу та потенційного інвестора, що діють на даній території; націленість на довгостроковий економічний розвиток регіону; активний вплив формування потреб суб'єктів регіонального інвестиційного ринку.

Наукову проблему, пов'язану з маркетингом територій, досліджувало багато зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме: Даулінг Г, Котлер Ф. Саймон П. Бланк І. Важеніна І., Панкрухін А., Горін С., Грязнова А. та інші. Наразі теоретичні положення маркетингу територій як невід'ємного елементу формування позитивного іміджу регіону, попри велику кількість публікацій з цієї проблематики, залишаються не достатньо дослідженими. У першу чергу, не повністю розкриті питання щодо інструментів, які допоможуть формувати позитивний імідж. Тому виникає потреба в детальному аналізі та дослідженні маркетингових інструментів в контексті формування іміджу регіону.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є обґрунтування наукових і методичних засад управління маркетингом

території.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність визначення та розв'язання наступних завдань:

визначення сутності та основних принципів маркетингу території;

аналіз зарубіжного досвіду управління маркетингом території;

загальна характеристика соціально-економічного розвитку Хмельниччини;

аналіз інструментів маркетингу території Хмельницької області;

обґрунтування концепції стратегії маркетингу території;

обґрунтування компонент територіального маркетингу, що впливають створення територіальної ідентичності.

*Об'єкт дослідження* – суспільні відносини, пов'язані з управлінням маркетингом території.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління маркетингом території.

**Методологія дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використовувалась ціла низка методів дослідження, серед яких: узагальнення та систематизації (для опрацювання понятійного апарату за темою роботи); SWOT-аналіз (для визначення особливостей розвитку Хмельницької області); моделювання (для обґрунтування стратегії та механізму маркетингу території), табличний (для наочного зображення результатів магістерського дослідження).

**Практичне значення** магістерського дослідження полягає у можливості використання розробок автора у поточній роботі Хмельницької обласної державної адміністрації при розробці проектів регіональних програм, що вирішуватимуть проблему маркетингу Хмельниччини та формування її позитивного іміджу.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТЕРИТОРІЇ**

#### **1.1. Сутність та основні принципи маркетингу території**

В умовах наростаючої конкуренції на світових ринках ресурсів, робочої сили, товарів та послуг, а також інвестицій та інформації, що особливо зачепила нашу державу в даний час після вступу до СОТ, розробка та впровадження нових інструментів управління соціально-економічним розвитком регіонів може стати дієвим засобом створення унікальних компетенцій у господарському комплексі території та отримання додаткових конкурентних переваг. Це передбачає формування ефективної структури економіки за дотримання балансу інтересів держави в особі регіональних органів влади, приватного бізнесу та населення, зумовлює необхідність розробки та реалізації комплексних програм розвитку на рівні регіону. Регіон як адміністративно-територіальну освіту і як система ринків є локалізованою частиною народногосподарського комплексу країни, що відрізняється від інших територій за низкою ознак (наприклад, закінченість циклу суспільного відтворення) і має певну цілісність, взаємопов'язаність складових її елементів [8, с.16; 3, с.6-7].

Функціонування та розвитку регіонів неспроможна здійснюватися виключно з урахуванням ринкового саморегулювання. Політика державного невтручання неминує призводить до наростання різноманітних протиріч, здатних зруйнувати цілісність національної економіки та суспільства. Необхідною умовою подолання такого роду протиріч на основі суспільної участі в регулюванні економіки виступає регіональна економічна політика як сукупність заходів, програм, дій, спрямованих на створення сприятливого економічного середовища за участю суб'єктів господарювання. Регіональна політика виступає у формі державного втручання у різні підсистеми регіону, причому не лише економічну. Мета – звести до мінімуму ті нерівності, які створюють ґрунт для виникнення соціальних конфліктів, заважають

соціально-економічному розвитку [35, с. 7]. При цьому все більш важливою стає тісна взаємодія з приватним бізнесом.

Відповідно до основних положень регіональної політики України, головними її завданнями є [15]:

- запровадження більш глибокого вивчення та оцінки внутрішнього природного, економічного, наукового, трудового потенціалу кожного регіону, розроблення комплексних правових, організаційних, економічних та інших механізмів його ефективного використання;

- здійснення на інноваційній основі структурної перебудови економіки регіонів з урахуванням особливостей їх потенціалу;

- поетапне зменшення рівня територіальної диференціації економічного розвитку регіонів та соціального забезпечення громадян;

- широкий розвиток підприємництва як головного чинника розвитку держави та її регіонів, зниження безробіття, збільшення надходжень до місцевих бюджетів;

- зміцнення економічної інтеграції регіонів з використанням переваг територіального поділу і кооперації праці, що є одним з головних чинників підвищення конкурентоспроможності держави на міжнародних ринках;

- забезпечення здатності територіальних громад та органів місцевого самоврядування самостійно та відповідально вирішувати питання територіального розвитку;

- удосконалення фінансових міжбюджетних відносин, вироблення чітких критеріїв і ефективних механізмів надання державної підтримки розвитку регіонів;

- досягнення продуктивної зайнятості населення, стабілізації та поліпшення демографічної ситуації в державі;

- удосконалення державної системи охорони довкілля та інструментів вироблення і реалізації екологічної політики;

- налагодження міжнародного співробітництва у сфері регіональної політики, наближення національного законодавства з цього питання до норм

і стандартів ЄС, а також розвитку транскордонної співпраці як дійового засобу зміцнення зовнішніх зносин та вирішення регіональних проблем.

Пріоритетами при цьому виступають удосконалення державного регулювання у сфері розвитку регіонів, відповідних правових, організаційних, економічних та інших механізмів, а також підвищення ролі та відповідальності місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування.

Розвиток територій, що відповідає сучасним вимогам, може бути ефективним лише за умови подолання тенденції надмірної централізації у державній регіональній політиці [40, с. 76]. У зв'язку з цим особливу актуальність набувають нових підходів до формування ділового середовища регіону, нові інструменти залучення приватного бізнесу (перехід від централізованого впливу на територіальний розвиток до саморозвитку через створення особливих економічних зон, бюджетно-податкові інструменти), спрямовані на створення економічних стимулів для самостійного розвитку регіону. В даний час порівняно маловивченим, але перспективним аспектом комплексного управління регіоном є використання маркетингових інструментів розвитку місцевих ринків товарів та послуг, а також перспективних потреб населення та бізнесу. Регіони вступають у конкурентну боротьбу між собою, пропонуючи бізнесу специфічний товар – комплекс умов для господарської діяльності [21, с. 96], що дозволяє залучати інвестиційні, трудові, інформаційно-комунікаційні, фінансові ресурси, необхідні для розвитку.

Маркетинг території передбачає комплексне покращення території, засноване на трьох основних призначеннях території:

- територія – як місце проживання;
- територія - як місце відпочинку (природне середовище);
- територія - і як місце господарювання (інвестування, провадження, видобутку та переробки).

Цілі територіального маркетингу. Територіальний маркетинг

спрямований на створення та підтримання:

- іміджу, престижу території;
- підвищення прибутковості бюджету;
- зміни інвестиційного клімату регіону;
- реалізації потенціалу регіону;
- залучення до регіону нематеріальних ресурсів (трудових, інтелектуальних);
- виконання соціальних регіональних програм.

Поняття територіального маркетингу, маркетингу місць застосовуватися до географічного регіону, політичного регіону (країна), до місту, або туристичному напрямку, у межах географічного регіону.

Автор	Визначення
І. Буднікевич	Муніципальний маркетинг - це сукупність муніципальних інституцій та процесів, які забезпечують створення, інформування, доставку та обмін муніципального продукту
Н. Буняк	Регіональний маркетинг - це система управління розвитком регіону, спрямована на задоволення потреб цільових ринків регіону і підвищення конкурентоспроможності регіону з метою залучення економічних агентів, які здатні підвищити рівень добробуту місцевого населення
В. Бутов, В. Ігнатов, Н. Кетова	Регіональний маркетинг - це окремий спосіб мислення і дій керівників регіонального рівня, і ділова філософія активної підприємницької діяльності на визначеній території, в основу якої закладено прагнення задовольнити виявлені потреби споживачів
А. Кир'яно	Маркетинг території - це діяльність, що дозволяє в систематизованому вигляді за допомогою основних маркетингових технологій, інструментів і стратегій розробити комплекс заходів
Ф. Котлер, К. Асплунд, І. Рейн, Д. Хайдер	Маркетинг місць - ДІЯЛЬНІСТЬ, що здійснюється з метою створення, підтримки чи зміни відносин і/чи поведінки щодо конкретних місць
А. Старостіна, С. Мартов	Регіональний маркетинг - це інтегральна діяльність всередині та поза межами Регіону у напрямку наявних у його межах ресурсів і можливостей їх реалізації та відтворення
А. Шромник	Територіальний маркетинг - це сукупність скоординованих дій місцевих, регіональних або загальнодержавних суб'єктів, що прагнуть прискорити процеси обміну і впливу шляхом розпізнавання, формування й задоволення потреб мешканців

Джерело: [48].

Територіальний маркетинг передбачає:

- брендинг регіону (території);
  - зв'язки з громадськістю;
  - просування;
  - маркетинг персоналу;
  - подієвий маркетинг;
- реклама інфраструктурних проектів.

Поняття брендинг територій (place branding) уперше використав Саймон Анхольт у 2002 році.

Як показник маркетингу територій виступає привабливість території, яка оцінюється, наприклад, як відношення темпів зростання валового продукту на даній території, до темпів його зростання в цілому, наприклад, у країні, яку входить регіон як територіальна, інфраструктурна, політична одиниця.

Територіальний маркетинг має на увазі як об'єкт впливу територіального маркетингу держава, підприємців, некомерційні організації. Територіальний маркетинг акцентує їхню увагу на мотивах та цілях, на переваги, які вони отримують у регіоні, у разі їх активності у регіоні, а також на зниженні витрат, зняття перешкод їх діяльності на даній території.

Територіальний маркетинг відображає особливу сферу застосування (використання) маркетингу - територію, що передбачає особливу специфіку всього комплексу маркетингових засобів, що визначає специфіку принципів, методів, тактичних прийомів маркетингу як системи мислення та системи дій.

У загальному вигляді територіальний маркетинг описується як певний образ мислення та дій керівників регіонального та/або місцевого рівня та підприємців, нова ділова філософія активної підприємницької діяльності, засновану на прагненні задовольнити виявлені потреби населення як у даному регіоні, так і за його межами.

Ф. Котлер, засновник теорії маркетингу, не має категорії «територіальний маркетинг», він говорить про маркетинг місць як про діяльність, що робиться з метою створення, підтримання або зміни відносин та/або поведінки, що стосуються конкретних місць. Конкретні дії маркетингу місць можуть визначатися чотирма аспектами бачення території: маркетинг житла, зон господарської забудови, місць відпочинку, інвестицій у земельну власність [28].

Основні завдання маркетингу територій, за Котлером [28]:

— виявлення та діагностика стану спільноти, її основних проблем та турбот, причин їх виникнення;

- Вироблення бачення перспектив вирішення цих проблем на основі реалістичного осмислення цінностей спільноти, її ресурсів та можливостей;

- Вироблення довгострокового поетапного плану інвестицій та трансформації спільноти.

Концепція регіонального маркетингу передбачає орієнтацію структур, що формують клімат регіону (регіональна влада, бізнес, населення), на потреби цільових груп як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі в різних аспектах:

- виробничий потенціал та інфраструктура;
- інтелектуальний та демографічний потенціал;
- туристичний потенціал;
- фінансові та нефінансові стимули;
- ресурсне забезпечення.

Концепції соціально-економічного розвитку регіонів вимагають розробки та застосування маркетингового підходу для:

- визначення цілей суб'єктів ринкових трансакцій та товарних відносин регіону;

- виявлення потреб, сегментації ринків та напрямів їх розвитку у контексті переважних тенденцій соціально-економічних процесів;

- розроблення маркетингової політики регіону (регіон як товар);

- практичної реалізації інструментів регіонального маркетингу та розробки маркетингових програм.

Територіальний маркетинг - це маркетинг на користь території, її внутрішніх суб'єктів, а також зовнішніх суб'єктів, до уваги яких зацікавлена територія. У зв'язку з цим можна назвати:

- маркетинг території, об'єктом уваги якого виступає територія загалом з позиції її відповідності специфічним потребам різних цільових груп споживачів території; він здійснюється як усередині території, так і за її межами;

- маркетинг на (всередині) території, об'єктом уваги якого є відносини з приводу конкретних товарів, послуг та ін., що здійснюється в межах території.

Комплекс регіонального маркетингу, на нашу думку, може включати десять основних інтегральних інструментів (10 P):

1. Product (основні види продукції, що виробляється в регіоні);
2. Place (географічне розташування регіону);
3. Price (що склався у регіоні рівень цін);
4. Promotion (комунікаційний комплекс заходів щодо просування інформації про регіон створення його позитивного іміджу);
5. People (рівень життя, якість людського потенціалу, основні сегменти споживачів);
6. Production (склад та динаміка розвитку базових галузей);
7. Personell (компетенції, мотивація, ступінь закріплення трудових ресурсів);
8. Patterns (прийняті у регіоні норми та зразки поведінки, вплив базових регулятивних інститутів);
9. Placement of Funds (обсяг капіталовкладень та інвестиційний потенціал регіону);
10. Pollution (рівень забруднень, екологічна комфортність середовища).

По суті, маркетинг території – це ряд технічних методів, навичок, дій, які б змогли з достатнім ступенем успішності «продати», наприклад конкретні характеристики території (особливе розташування території, особливі ресурси, особливі об'єкти, які роблять територію більш привабливою для відвідування та інші характеристики території).

Маркетинг територій не приносить прямого прибутку муніципальному освіті, проте він дає такі ефекти, як:

- Бюджетний ефект;
- Комерційний ефект;
- Екологічний ефект;
- Інноваційний ефект.

Метою територіального маркетингу є покращення якості життя населення. Це передбачає планомірне та системне вивчення стану та тенденцій розвитку територій до прийняття раціональних рішень, спрямованих на створення та підтримання привабливості та престижу території в цілому, а також привабливість зосереджених на ній ресурсів виробництва та можливостей для їх реалізації та відтворення.

Завдання маркетингу території:

1. формування та поліпшення іміджу території;
2. зростання її престижу, ділової та соціальної конкурентоспроможності;
3. залучення на територію загальнодержавних та інших зовнішніх відношенню до території замовлень та інвестицій;
4. розширення участі території та її суб'єктів у реалізації міжнародних, державних та регіональних програм за її межами;
5. стимулювання придбання та використання власних ресурсів території за її межами до її вигоди та у її інтересах;
6. підвищення привабливості вкладення.

Можна виділити 5 основних функцій територіального маркетингу:

1. аналітична – аналіз ринкових можливостей території, вивчення її

маркетингового середовища та оцінка конкурентоспроможності, замір та аналіз попиту на наявні нею ресурси, сегментування ринку її споживачів та вибір цільових сегментів, нарешті, позиціонування території на ринку «місце»;

2. організаційна – стратегічне планування розвитку території, формування плану маркетингових заходів території відповідно до наявними результатами маркетингових досліджень; контроль результатів;

3. управлінська – реалізація плану маркетингу з погляду територіального продукту (тобто асортименту, кількості та якості ресурсів території, затребувані її споживачами), ціни територіального продукту (Витрат, які несуть споживачі території), розподілу територіального продукту (географічного положення території, розвитку транспортного повідомлення, сучасних інформаційних технологій) та просування території (це насамперед рекламна та PR-кампанії);

4. інформаційна – формування системи маркетингових комунікацій між різними суб'єктами маркетингу території;

5. суспільна - розвиток території, підвищення значущості її ролі регіоні, країні, світі, поліпшення якості життя людей, що живуть на ній.

Таким чином, територіальний маркетинг дозволяє:

- дати характеристику ресурсів території, умов життєдіяльності, якості територіального менеджменту;

- оцінити вартість проживання та/або ведення діяльності на території;

- дати просторову оцінку розташування території щодо іншим об'єктам порівняння та оцінювати розміщення ресурсів по території;

- організувати просування інформації та створювати привабливий образ ресурсів території, умов життєдіяльності та ділової активності.

Реалізація концепції регіонального маркетингу формує новий образ дій регіону в ринкових умовах, виробляється нова методологія управління в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища, що постійно змінюється, створюються передумови до збереження і підвищення його

конкурентоспроможності.

Однак дана концепція не може бути введена одномоментно, потребує низки послідовних заходів:

формулювання цілей та параметрів соціально-економічного розвитку регіону;

формування та організація регіональної маркетингової системи, включаючи наділення повноваженнями відповідних владних структур та делегування їм відповідальності щодо досягнення встановлених цілей;

формалізація показників економічного розвитку регіону;

створення механізму контролю над виконанням вироблених заходів;

зіставлення досягнутих показників з плановими та їх коригування чи переформулювання цілей у разі невідповідності.

Вочевидь, що зміцнення конкурентоспроможності регіону передбачає зростання його привабливості для різних груп споживачів. Використання маркетингового підходу в даному контексті є цілком актуальним і ефективним. Визначення, класифікація та, зрештою, задоволення специфічних потреб цільових аудиторій є ключовими чинниками взаємодії з приватним бізнесом та соціально-економічного розвитку регіону як інтегральної мети суб'єктів. В Україні маркетинг територій та міст – порівняно нова система управління розвитком. Проте обмеженість можливостей формування національного та місцевих бюджетів просто не залишає іншого вибору: місто та район мають подавати та продавати себе як майданчик для вкладення інвестицій.

Сучасний муніципалітет відтепер цікавий як територія, куди перспективно вкладати кошти, переїжджати, вести бізнес. Розвиток ринкових сил і конкуренція змушують будь-яку місцевість вигідно подавати себе. Адже за інших рівних умов від того, як область або місто себе позиціонують, залежить, чи отримають вони потрібні інвестиції, чи залучать вигідні проекти, міжнародні ярмарки, конгреси, туристів. Суперництво змушує території дбати про свій образ, ламати невідповідні для себе стереотипи та

будувати сприятливі. У цьому особливу увагу системі маркетингових заходів вітчизняних регіонів стало приділятися створенню та розвитку брендів територій. Бренд території - сукупність стійких, поділених місцевим соціумом цінностей, що відбивають неповторні, оригінальні (унікальні) споживчі характеристики регіону та спільноти, які отримали громадське визнання та популярність, які мають стабільний попит споживачів. Бренд території формується на основі яскраво вираженого позитивного іміджу території, тобто на сукупності емоційних та раціональних уявлень, що впливають зі зіставлення всіх ознак території, власного досвіду та чуток, що впливають на створення певного образу.

Територіальний бренд спирається на політичний, економічний, соціокультурний потенціал території та природно-рекреаційні ресурси, а також бренди товарів та послуг, локалізовані у певній географічній місцевості. Правильно збудований бренд, точне позиціонування території дозволять адміністрації та представникам бізнесу ефективніше взаємодіяти з різними цільовими групами: інвесторами, туристами, власним населенням. Зокрема, сильний бренд дозволить вийти на нові ринки, розширити існуючі ринки з надання туристських послуг. Вочевидь, що зміцнення конкурентоспроможності регіону передбачає зростання його привабливості для різних груп споживачів. Використання маркетингового підходу в даному контексті є цілком актуальним і ефективним. Визначення, класифікація та, зрештою, задоволення специфічних потреб цільових аудиторій є ключовими чинниками взаємодії з приватним бізнесом та соціально-економічного розвитку регіону як інтегральної мети суб'єктів.

В Україні маркетинг територій та міст – порівняно нова система управління розвитком. Проте обмеженість можливостей формування національного та місцевих бюджетів просто не залишає іншого вибору: місто та район мають подавати та продавати себе як майданчик для вкладення інвестицій. Сучасний муніципалітет відтепер цікавий не так як місце, де виплавляються мільйони тонн сталі та прокладаються кілометри

трубопроводів, як територія, куди перспективно вкладати кошти, переїжджати, вести бізнес. Розвиток ринкових сил і конкуренція змушують будь-яку місцевість вигідно подавати себе. Адже за інших рівних умов від того, як область чи місто себе позиціонують, залежить, чи отримають вони потрібні інвестиції, чи залучать вигідні проекти, міжнародні ярмарки, конгреси, туристів. Суперництво змушує території дбати про свій образ, ламати невідповідні для себе стереотипи та будувати сприятливі.

## **1.2. Зарубіжний досвід управління маркетингом території**

Як показує аналіз зарубіжної практики, існує кілька законів, за якими повинен вибудовуватися територіальний маркетинг:

1. Місця повинні поєднуватися із зовнішнім світом ясним, скоординованим та комунікативним способом, щоб зберігався вплив суспільної думки. Повинна бути створена здорова та продуктивна коаліція між урядом, діловим та громадянським суспільством, так само як створенням нових установ та структурами. Це необхідна умова для того, щоб досягти гармонізації цілей як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

2. Поняття іміджу організації/бренду є архіважливим: репутація є зовнішнім, навіть швидше культурним явищем, яке не перебуває під прямим управлінням «власника» бренду. Тим не менш, наявність позитивної репутації є критичним фактором, що підкріплює кожну угоду між брендом та його споживачами.

3. Поняття цінності бренду значуще, тому що ідея, як і репутація - цінний нематеріальний актив, яким необхідно керувати, а також вимірювати його, захищати, посилювати та зберігати на перспективу.

4. Поняття фірмової мети є суттєвим, адже ідея, що об'єднує в групі людей навколо загального стратегічного бачення, може створити сильний динамічний початок для прогресу. Необхідно розуміти, що брендменеджмент це насамперед внутрішній проект.

5. Важливість тривалого та послідовного нововведення у всіх секторах національної діяльності полягає у впливі на громадську думку. Міжнародна громадська думка, і згодом ЗМІ, набагато більше цікавиться новими товарами/послугами, які пропонують ясний та привабливий спосіб розвитку та конкурентоспроможності країни або міста в даний час, ніж на репетиції минулої слави.

Розглянемо з прикладу окремих країн Європи застосування цих законів. Один із найбільш показових епізодів стався у Глазго (Шотландія). У 19 столітті місто було індустріальним центром. «Димова труба», як тоді називали Глазго, став місцем народження парової машини Уотта, і саме тут почала розвиватися потужна суднобудівна промисловість. У 1970-х, однак, Глазго був уражений деіндустріалізацією та зниженням виробництва. Щоб зламати ситуацію, місцева влада спробувала створити нову економічну ідентичність для міста регенерацією стратегії, зрушуючи її акценти у бік маркетингу місця. Особливо з початку 1980-х Агентство з питань розвитку Глазго зробило спробу до репозиції міста, наголошуючи на позитивній зміні з гасла «Глазго кращі посмішки / посмішки Глазго краще», «Місто Попелюшки» та «Фінікс з Попелу». Одночасно Глазго став містом, де процвітало мистецтво: Фестиваль мистецтв Mayfest, Галерея Сучасного мистецтва та Королівська Концертна зала. У певному сенсі, стратегія окупилася: 1990 р. Глазго назвали Європейським Містом Культури й у 1999 р. Британським Містом Архітектури. Хоча у стратегічних колах та в літературі широко помічений як «передова практика», маркетинг Глазго зустрів опозиція місцевими жителями. Місцеві активісти були незадоволені муніципальною радою, яка не прийняла до уваги уявлення місцевої громадськості. Таким чином, вони пред'явили інформацію, що маркувальники місця згаяли спадщину міста, охарактеризоване робітничим класом та індустріальною боротьбою за муніципальний соціалізм [3].

Таким чином, важливий урок маркетингу міста Глазго у тому, що області мають бути реалістично оцінені. Це передбачає, що маркетинг місця

повинен бути звернений не тільки на зовнішній світ, а й тримати під контролем процес внутрішньої лояльності, тобто ставлення місцевих жителів до заходів, що проводяться.

Розглянемо тепер інший приклад територіального маркетингу. У США штат Айдахо з населенням 1,3 мільйона людей і площею 216,6 тисяч кв. км, що майже дорівнює площі республіки Білорусь, штат виробляє третину всієї картоплі, що вирощується в США. Картоплярство приносить 2,7 мільярда доларів США на рік. Просування картопляної галузі розпочалося з формування Комісії з картоплі, яка фінансується за рахунок виробників у розмірі 12,5-відсоткового податку. Ці кошти витрачаються просування галузі. Щорічно в США проводиться кампанія для любителів картоплі, Фестиваль картоплі, розміщується реклама на телебаченні та в пресі, видаються книги з рецептами страв з картоплі, випускається сувенірна продукція, у тому числі у вигляді дитячих іграшкових картоплин, номерні знаки автомобілів штату містять слоган. ». У 2008 році Генеральною Асамблеєю ООН був оголошений роком картоплі, цей факт також не пройшов повз рекламні кампанії штату Айдахо.<sup>3</sup> Таким чином, ми можемо зробити висновок про те, що, обравши вузьку галузеву спрямованість, штат став позиціонувати себе як «картопляний», що дозволило йому не лише підвищити свої валові показники, а й залучити туристів та розвинути інфраструктуру [5].

Прикладами регіонального маркетингу є також такі:

Запакований Рейхстаг. Влітку 1995 р. міська влада Берліна санкціонувала акцію «Запакований Рейхстаг». Всесвітньо відома будівля Рейхстагу була повністю закрита спеціальною тканиною, що створювало враження гігантського згортка зі святковим подарунком. Паралельно було розгорнуто широку рекламну кампанію, яка залучила мільйони туристів з усієї Німеччини та з багатьох країн Європи. В окремі дні у безпосередній близькості від Рейхстагу знаходилося до 400 тис. осіб одночасно.

Усі відвідали Берлін із єдиною метою побачити цю незвичайну картину користувалися послугами таксі, готелів, ресторанів, купували сувеніри,

тобто. витрачали гроші; ці гроші пішли на благо Берліна та його мешканців: зайняті у сфері обслуговування та торгівлі отримали додатковий дохід, скарбниця муніципалітету отримала додаткові податки, які пішли на розвиток Берліна, а від цього виграли всі його жителі.

Бонн - покинуте місто. У зв'язку з тим, що столиця Німеччини була перенесена з Бонна до Берліна, колишній столиці загрожували занепад і запустіння. У зв'язку з цим було створено спеціальне агентство з муніципального маркетингу, яке цілеспрямовано пропонувало новим організаціям зайняти спорожнілі урядові будівлі. Основна увага приділялася консультативним, рекламним, комп'ютерним фірмам та фірмам високих технологій, а також різним неприбутковим організаціям. За задумом міської влади, унікальні характеристики Бонна (розташування в центрі Європи, наявність міжнародного аеропорту, прекрасних ліній комунікацій, екологічно чисте та кліматично привабливе місце, відносно дешева нерухомість, безпека) мали залучити багато організацій, які вдихнули б нове життя до колишньої столиці.

Агентство використало різноманітні методи: рекламу, презентацію, пряме розсилання, роботу з керівниками організацій, здатними вибрати Бон місцем своєї дислокації. Ці методи дали свої плоди, і Бон не став покинутим містом [9].

Кентон - столиця повітроплавання та ремесел. Кентон - місто, в якому живе 12 тис. осіб, столиця графства Медісон, що налічує 60 тис. жителів, розташоване в штаті Міссісіпі (США), одному з найбільш відсталих штатів за рівнем економічного розвитку. В адміністрації графства є відділ маркетингу, в якому працюють 5 осіб (двоє з них – на півставки). Ці люди пропагують місто та графство зацікавленим особам, залучають до міста туристів та підприємців. Не маючи внутрішніх джерел розвитку, місто зробило ставку на залучення ресурсів ззовні. У графстві двічі на рік відбувається фестиваль повітряних куль, щорічно організується ярмарок ремесел. Не маючи своїх майстрів, місто збирає на ярмарок ремісників практично з усіх штатів. На

фестиваль та ярмарок до міста приїжджають до 20 тис. осіб, які користуються готелями, ресторанами та іншими підприємствами обслуговування. Відділ маркетингу за 2 місяці розіслав інформацію про місто та графство у 16 тис. адрес по США та всьому світу. Вже за місяць було отримано понад тисячу зацікавлених відповідей. З кожним кореспондентом ведеться індивідуальне листування. Таким чином, вишукуються нові можливості використання «унікальних» переваг маленького міста Кентон.

Туніс. Весною 1996 р. українці виявили на вулицях специфічну рекламу: рекламувався Туніс як унікальне місце для відпочинку та туризму. Результатом цієї реклами стало дворазове зростання у Тунісі числа вітчизняних туристів. Уряд Тунісу, дбаючи про добробут своїх громадян, який значною мірою залежить від припливу в країну іноземних туристів, організує у всіх країнах світу рекламну кампанію, щорічний бюджет якої складає 100 млн.дол. менше). Аналогічну рекламу організує Греція, а про більш розвинених країн (Франція, Італія) [13].

Отже, нами здійснено аналіз зарубіжного досвіду маркетингу територій. Такий досвід може бути корисним при реалізації управління маркетингом України та її окремих регіонів.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТЕРИТОРІЇ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### 2.1. Загальна характеристика соціально-економічного розвитку Хмельниччини

Хмельницька область була створена 22.09.1937 р. Хмельниччина межує на сході з Вінницькою, заході – Тернопільською, північному заході – Рівненською, півночі – Житомирською та півдні – Чернівецькою областями. Усі вони переважно агропромисловий розвиток без значного промислового та паливно-ресурсного потенціалу. За площею території (20,6 тис. кв. км або 3,4% від загальної площі країни) Хмельницька область належить до невеликих областей України та посідає серед них 19 місце. Протяжність із півночі на південь 256,2 км., зі сходу на захід – 192,5 км. Велику центральну частину області займає Подільська височина, якою проходять вододіли Дніпра, Південного Бугу та Дністра.

Обласний центр – місто Хмельницький, розташоване близько до географічного центру області на перетині шляхів із півночі на південь та заходу на схід, що є дуже вигідним фактором соціально-економічного розвитку території. Крайніми точками області є: на півночі – с. Веселинівка Славутського району; на півдні – с. Грінчук Кам'янець-Подільського району; на сході – с. Овсяники Деражнянського району; на заході – околиці с. В'язівець Білогірського району та с. Мислови Волочиського району.

Розміщення області у південно-західній частині України має деякі стримуючі фактори розвитку: область осторонь найбільш розвинених регіонів; транзитний потенціал області досить обмежений, оскільки транспортні потоки Захід-Схід проходять переважно північніше області, транспортні потоки Івано-Франківськ – Київ, Тернопіль – Київ та Чернівці Київ, які проходять через Хмельницьку область, не надто великими, оскільки основні переходи через західний кордон України сконцентровані у Львівській та Волинській областях. Між найбільшими містами Київ та Львів

відстань понад 530 кілометрів. Від Хмельницького до Києва – 318 км, Львова – 240 км, Тернополя – 118 км, Рівного – 189 км, Чернівець – 187 км, Вінниці – 120 кілометрів.

Витягнутість області з півночі на південь створює додаткові проблеми з доступністю південних та північних районів до обласного центру, оскільки районні центри Славута, Шепетівка, Ізяслав, Полонне, Кам'янець-Подільський, Нова-Ушиця знаходяться на відстані понад 100 км від обласного центру. Водночас, витягнутість області дозволяє мати на території області кілька природних та кліматичних зон та знижує ризики тотального впливу погодних факторів на сільське господарство по всій території області.

Хмельницька область вже четвертий рік залишається одним із лідерів серед регіонів України за результатами впровадження реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади. Станом на 1 червня 2019 р. в області утворено 48 об'єднаних територіальних громад, їх площа 13,02 тис. кв. км (63,2% площі області). У ОТГ увійшло 829 населених пунктів із населенням 563,325 тис. осіб (44,5% населення області), 355 із 605 сільських, селищних, міських рад увійшли до об'єднаних громад. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.11.2018 р. № 901-р затверджено зміни до перспективного плану формування територій громад Хмельницької області, яким передбачено утворення на території області 62-х ОТГ.

Сорок п'ять громад (72,6%), передбачених перспективним планом, уже створено, 3 громади створено не за перспективним планом. У 2015 році на території області утворено 22 ОТГ, у 2016 – 4, 2017 – 13 ОТГ. У 2018 році створено 5 ВТГ, до 7 діючих ВТГ сталося приєднання суміжних сільських рад. У 2019 утворено Плужненську сільську ОТГ Ізяславського району, Заслучненську Красилівського району, Нетішинську міську ОТГ. На території області три райони (Старосинявський, Летичівський, Дунаєвецький) повністю складаються з об'єднаних громад. У Славутському та Полонському районах залишаються необ'єднаними по одній сільській раді, у Новоушицькому – 3. Найбільша за кількістю населення Дунаєвецька міська

ОТГ – 37281 особа, найменша – Баламутівська сільська ОТГ Ярмолинецького району – 1880 осіб; 11 ОТГ мають чисельність мешканців менше ніж 5 тис. осіб; 7 ОТГ – понад 20 тис. мешканців. Найбільша за площею Новоушицька ВТГ – 747 кв. км, найменша – Шаровечківська ОТД Хмельницького району – 46,8 кв. кілометрів. Переважна більшість ОТГ довела свою здатність самостійно вирішувати питання місцевого значення і свою здатність нести відповідальність за прийняті рішення

Найефективніше працюють та забезпечують розвиток територій такі об'єднані громади як Волочиська та Дунаєцька міські, Новоушицька, Чемеровецька та Сатанівська селищні, Гуменецька, Колибаївська та Россошанська сільські громади. Нині не створено жодної ОТГ у Вінковоцькому та Старокостянтинівському районах. На добровільне об'єднання у громади ще рік. Далі, як передбачено у плані нового етапу децентралізації, рішення прийматимуться на центральному рівні, а чергові місцеві вибори у 2020 році мають відбутися на новій територіальній основі громад та районів. За адміністративно-територіальним поділом область включає 20 районів, 6 міст обласного значення, 7 міст районного значення, 24 селища міського типу, 1414 сільських населених пунктів.

Чисельність населення станом на 01 січня 2018 року становить 1274,4 тис. осіб. Щільність населення становить 62 особи на 1 кв. кілометр. Найбільша щільність поселень у Дунаєвецькому та Полонському, найменша – у Старокостянтинівському та Славутському районах.

Хмельницька область займає вигідне географічне розташування, характеризується сприятливими природними та кліматичними умовами, різноманітністю ландшафтних територій, багатством рослинного та тваринного світу, мінеральних вод, родючих чорноземів, широкою мережею річок. Хмельницька область належить до низки тих областей, які не мають великих запасів різноманітних корисних копалин, але на території нашої області близько 2062 млн. га посівних площ, більша частина з яких – чорноземи. Ось тому нашу область можна віднести до низки аграрних

областей, основним джерелом доходу яких є сільське господарство. Умовно в межах області спостерігається принаймні три зони, які відрізняються за природно-кліматичними умовами: Південна – Кам'янець-Подільський та Новоушиський райони, Північна – Славутський, Шепетівський, Полонський райони, Центральна – інші райони.

За рівнем урбанізації та системи розселення Хмельницька область належить до 4 типу регіонів (при класифікації SSRD – 2009). Це малі, дещо урбанізовані агропромислові регіони з низьким рівнем розвитку. Тому розвиток області слід порівнювати з регіонами того типу, до яких належить наша область, а саме Житомирська, Черкаська, Волинська, Закарпатська, Рівненська, Івано-Франківська, Тернопільська та Чернівецька області. Серед областей 4-го типу Житомирська та Черкаська області мають найменшу відстань до Києва – до 198 км. Рівненська, Хмельницька, Волинська, Тернопільська області – 256-436 км. Чернівецька та Івано-Франківська області – 505-584 км, Закарпатська область – 780 км.

Хмельницька область має вигідне географічне розміщення – це близькість до столиці держави та розташування поряд з іншими економічними центрами України, що створює потенційні можливості для регіонального розвитку.

За площею Хмельницька область значно більша за Чернівецьку, Тернопільську, Івано-Франківську та Закарпатську області та майже така сама, як Черкаська, Рівненська та Волинська області, проте значно менша за Житомирську область.

Одним із проявів, що свідчать про якість та рівень життя населення, є демографічні показники. Населення Хмельницької області менше, ніж у Івано-Франківській області, та значно більше, ніж у решті регіонів. Щільність населення становить 61,78 на 1 км, це середній показник проти іншими регіонами 4 типу. Слід звернути увагу на результуючий показник – природного приросту населення на 1000 осіб, де Хмельницька область посідає лідируючі позиції серед зазначених областей.

За даними останнього перепису 2001 року, на території Хмельницької області налічувалося 1430,8 тис. осіб, а на 1 січня 2019 року чисельність населення склала 1264,7 тис. осіб (3% від загальної кількості населення України). З 2005 до 2019 року спостерігалася тенденція до зменшення чисельності населення. За 2018 рік чисельність населення зменшилася на 9704 особи.

Серед областей порівнюваних за типологією найвищий рівень зайнятості населення працездатного віку до 2016 року спостерігався у Рівненській області, а з 2017 року ситуація дещо змінилася і майже на одному рівні передре рівень Житомирської та Чернівецької областей. Щодо Хмельницької області, то з 2015 року відбувається помірно підвищення рівня зайнятості населення у віці 15-70 років з 52,6% у 2015 році до 55,9% у 2018 році.

Важливе геополітичне значення має розташування Хмельницької області на транспортних шляхах, що пов'язують основні промислові райони України (Столичний, Харківський, Наддніпрянина), а також чорноморські порти із західноукраїнськими областями та країнами Центральної та Західної Європи. З півночі на південь область перетинають залізниці та ряд автошляхів, які дають вихід до Білорусі та країн Балтії, Молдови та країн Південно-Східної Європи.

Місто Хмельницький сьогодні є важливим залізничним транспортним вузлом та має сполучення з Угорщиною, Румунією, Молдовою, Польщею, Чехією, Словаччиною, Болгарією, Білорусією, Росією.

У грудні 2017 року Хмельницькою обласною радою схвалено Програму відновлення та розвитку КП «Аеропорт Хмельницький» на 2018-2022 роки із загальним фінансуванням 724,5 млн. гривень. Біля аеропорту проходить міжнародна траса М-12, яка є частиною проекту Go Highway – транснаціонального транспортного коридору, який сполучає українські порти на Чорному морі – кластер Одеси, Миколаєва та Херсона – з портами на Балтійському та Північному морях. Загальна протяжність становитиме 1746

км, з яких 658 – пролягають у Польщі, а 1088 – пролягатимуть в Україні. Реалізація проекту дозволить Україні значно прискорити та здешевити перевезення вантажів від Балтійського до Чорного моря.

До основних джерел електропостачання відносяться Хмельницька АЕС (встановлена потужність 2000 МВт), Дністровська ГЕС (потужність 702 МВт), Дністровська ГАЕС – гідроакumuлююча електростанція (потужність 972 МВт).

На Хмельниччині продовжуються розвиватися відновлювані джерела енергії, серед яких найбільш динамічним сектором є сонячна енергетика. На сьогоднішній день діють 32 малі гідроелектростанції та 24 сонячні електростанції, у тому числі 12 СЕС встановленою загальною потужністю 32 МВт були введені в експлуатацію у 2018 році. Минулого року в області з відновлюваних джерел енергії вироблено 113,2 млн. кВт/год. електроенергії, що на 231,9% більше, ніж у 2017 році.

Промисловий комплекс Хмельницької області складається з понад 1000 підприємств, де зайнято чверть працюючих регіону (понад 49 тис. працівників). Левова частка 85,2% – малі та мікропідприємства, 14,4% – середні та 0,4% – великі. Для регіону характерний високий рівень розвитку галузі з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, гумових та пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції, машинобудування. Промисловий центр області – м. Хмельницький. Потужні промислові підприємства розташовані також у містах Кам'янець-Подільський, Красилів, Славута, Кам'янець-Подільському, Теофіпольському, Славутському та Волочиському районах. Близько чверті обсягу виробленої промислової продукції області посідає виробництво електроенергії відокремленим підрозділом «Хмельницька атомна електрична станція» ДП НАЕК «Енергоатом», у зв'язку з чим існує пряма пропорційна залежність між індексом промислової продукції області та безперебійністю роботи місцевої атомної електростанції. На території Хмельницької області розташовано низку підприємств, які є значними виробниками окремих видів продукції в

Україні. Питома вага Хмельницької області у загальному обсязі реалізованої промислової продукції України у 2015-2018 роках у середньому склала 1,8%, подібний результат зафіксовано у Житомирській (1,7%) та Рівненській (1,6%) областях.

За даними Державної служби статистики України, у Хмельницькій області функціонує 8 організацій, які здійснюють наукові дослідження та розробки науково-технічного рівня розвитку економіки, що є найменшим показником серед регіонів України. Визначальною характеристикою розвитку інноваційного потенціалу є наукові кадри. У 2018 році загальна кількість працівників організацій, які виконували наукові та науково-технічні роботи, становила 348 осіб, у тому числі дослідників – 295, техніків – 22 особи.

Хмельницька область – це регіон із широкими можливостями для розвитку як внутрішніх міжрегіональних, так і зовнішніх міждержавних зв'язків. Завдяки вигідному економіко-географічному розташуванню області сфера міжнародної торгівлі є значущою та динамічною складовою економіки регіону, хоч і характеризується незначними показниками щодо зовнішньоторговельного обороту України. Так, питома вага Хмельницької області у зовнішній торгівлі України товарами становить 1,3% від експорту та 0,8% від імпорту. Порівняно із сусідніми регіонами у Хмельницькій області у 2018 році, значно збільшились обсяги експортних поставок товарів (на 36,5%, загалом в Україні – на 9,4%) порівняно з 2017 роком.

У 2018 році до бюджетів усіх рівнів від суб'єктів малого та середнього підприємництва надійшло 5362,4 млн грн податкових платежів, що на 899,9 млн грн або на 20,2% більше, ніж у 2017 році. Реалізація державної політики сприяння розвитку малого підприємництва здійснюється у рамках виконання заходів програми розвитку малого та середнього підприємництва Хмельницької області на 2017-2018 роки (рішення сесії обласної ради від 23 березня 2017 року № 21-11/2017). Надання фінансової підтримки суб'єктам малого та середнього підприємництва за рахунок обласного, міських

(районних) бюджетів для реалізації інвестиційних проектів задекларовано місцевими програмами підтримки малого та середнього підприємництва.

У 2018 році Регіональним фондом підтримки підприємництва по Хмельницькій області для реалізації бізнес-проектів у пріоритетних напрямках надано фінансову допомогу 7 суб'єктам підприємництва на суму 3364,0 тис. грн. (2016 рік – 3 суб'єкти на суму 1200,0 тис. грн, 2017 рік – 1 суб'єкт на суму 625,0 тис. грн). Для поліпшення умов ведення бізнесу у сфері реалізуються заходи, створені задля створення центрів підтримки підприємництва. Зокрема, у м. Хмельницький діє Центр підтримки малого підприємництва, який надає консультаційну та інформаційну допомогу підприємцям-початківцям. Крім того, в області діють агенції регіонального розвитку, а саме: Агентство сталого розвитку "ASTAR" (м. Хмельницький), яке поєднує громадські організації, компанії та фонди; Агенція регіонального розвитку Хмельницької області, Агенція розвитку Хмельницького; Агентство місцевого розвитку (м. Нетішин).

У цілому, результати аналізу особливостей розвитку Хмельницької області, виражені через сильні та слабкі сторони, можливості та загрози її розвитку систематизовані у таблицях 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналізу для Хмельницької області

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Географічне розташування на перетині добре розгалужених транспортних шляхів</li> <li>– Наявність унікальних природних ресурсів, корисних копалин та мінеральних вод</li> <li>– Наявність великої кількості водних ресурсів для розвитку рибного господарства</li> <li>– Значна кількість пам'яток культурної спадщини та об'єктів природно-заповідного фонду</li> <li>– Наявність резерву робочої сили</li> <li>– Наявність великої кількості посівних площ, більша частина з яких родючі чорноземи Розвинене лісове господарство</li> <li>– Наявність великих природоохоронних</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Природне та міграційне скорочення населення</li> <li>– Незадовільний транспортно-експлуатаційний стан автомобільних доріг Високий рівень безробіття, особливо у сільській місцевості</li> <li>– Низька купівельна спроможність населення</li> <li>– Висока вартість кредитних ресурсів</li> <li>– Значне фізичне зношення і моральне старіння основних виробничих фондів Низький рівень іноземних інвестицій Низька інноваційна активність промислових підприємств</li> <li>– Недостатність власних коштів на технічне переоснащення та модернізацію виробництва</li> <li>– Низька додана вартість продукції</li> </ul>

<p>територій Унікальні місцеві традиції та звичаї</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Переорієнтація ринків збуту місцевих товаровиробників на ринки ЄС</li> <li>– Активне підприємницьке середовище Розвинена швейна галузь</li> <li>– Наявність навчальних закладів для підготовки та перепідготовки кадрів Наявність двох індустріальних парків Наявність вільних земельних ділянок та старопромислових зон для реалізації інвестиційних проєктів</li> <li>– Наявність місцевої сировини для переробної промисловості та відновлювальної енергетики</li> <li>– Наявність конкурентоспроможних експортоорієнтованих підприємств у різних галузях промисловості</li> </ul>	<p>сільського господарства та низький рівень переробки сільськогосподарської продукції Недостатня кількість овочесховищ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Значне скорочення чисельності поголів'я великої рогатої худоби</li> <li>– Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, особливо робітничих професій Нерозвиненість туристичної інфраструктури, незадовільний рівень інформаційно-рекламного забезпечення туристичної пропозиції області</li> <li>– Зношеність існуючої інфраструктури у житловокомунальному господарстві Відсутність діючого аеропорту</li> <li>– Відсутність містобудівної документації на місцевому рівні</li> <li>– Невідповідність освітніх послуг реальним потребам ринку праці</li> <li>– Відсутність системи переробки твердих побутових відходів</li> <li>– Недостатній рівень матеріально-технічної бази об'єктів соціальної інфраструктури</li> </ul>
--	---

Примітка. Складено автором за даними Хмельницької обласної державної адміністрації.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналізу для Хмельницької області

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження реформи децентралізації, підвищення рівня фінансової самодостатності об'єднаних територіальних громад</li> <li>– Переорієнтація європейського виробництва до найближчих сусідів, зокрема до Хмельницької області за рахунок дешевої робочої сили та логістики</li> <li>– Будівництво транспортних коридорів (Балтійське, Чорне море, Східна Європа-Азія) через Хмельницьку область підвищить транспортно-логістичний потенціал регіону</li> <li>– Розміщення іноземних філій (виробничих підрозділів) транснаціональних корпорацій на території області</li> <li>– Державна підтримка агропромислового комплексу, в тому числі сімейного</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Політична нестабільність у зв'язку з військовими діями на сході України</li> <li>– Світова економічна криза</li> <li>– Інфляція та нестабільність національної валюти</li> <li>– Глобальні кліматичні зміни</li> <li>– Низький рівень довіри населення до влади та судової системи в тому числі</li> <li>– Недостатня державна фінансова підтримка з боку центральних органів</li> <li>– Високий рівень тінізації економіки</li> <li>– Збільшення цін на енергоресурси</li> <li>– Виникнення надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру</li> <li>– Стрімке прискорення міграційних процесів, нестача робочої сили</li> <li>– Деградація земель внаслідок збільшення посівних площ технічних культур</li> </ul>

фермерства – Міжнародна підтримка проєктів розвитку – Підвищення інвестиційної привабливості України – Зростання попиту на внутрішній туризм, у тому числі зелений, сільський, медичний – Позиціонування області як логістичного хабу західного регіону України – Активізація прикладних наукових досліджень та впровадження інновацій в усі сфери економіки – Зростання світового попиту на продовольство – Поліпшення бізнес-клімату в Україні	
---	--

Примітка. Складено автором за даними Хмельницької обласної державної адміністрації.

## 2.2. Аналіз інструментів маркетингу території Хмельницької області

Принципово важливими складовими територіального маркетингу є: усвідомлення та просування території як місця здійснення різних проєктів, засноване на знанні та прогнозуванні потреб світової, національної та локальної економіки, поточної ситуації та реальних можливостей території; ефективне вирішення проблем споживача, бізнесу та потенційного інвестора, що діють на даній території; націленість на довгостроковий економічний розвиток регіону; активний вплив формування потреб суб'єктів регіонального інвестиційного ринку.

Основною метою територіального маркетингу у Хмельницькій області є покращення якості життя населення. Це передбачає планомірне та системне вивчення стану та тенденцій розвитку територій для прийняття раціональних рішень, спрямованих на створення та підтримання привабливості та престижу території в цілому, а також привабливості зосереджених на ній соціально-економічних ресурсів виробництва та можливостей для їх реалізації та відтворення. Використання територіального маркетингу означає

перетворення територіальних органів влади на особливого роду партнера для підприємців, здатного не лише враховувати індивідуальність свого регіону при прийнятті рішень щодо комплексного соціально-економічного розвитку території, а й здійснювати взаємодію між органами влади та цільовими ринками: виробниками, споживачами, інвесторами, новими жителями, туристами та іншими. У цьому сенсі територіальний маркетинг можна як спільну діяльність комерційних і некомерційних суб'єктів у ринковому середовищі, засновану на засадах сучасного соціально орієнтованого маркетингу.

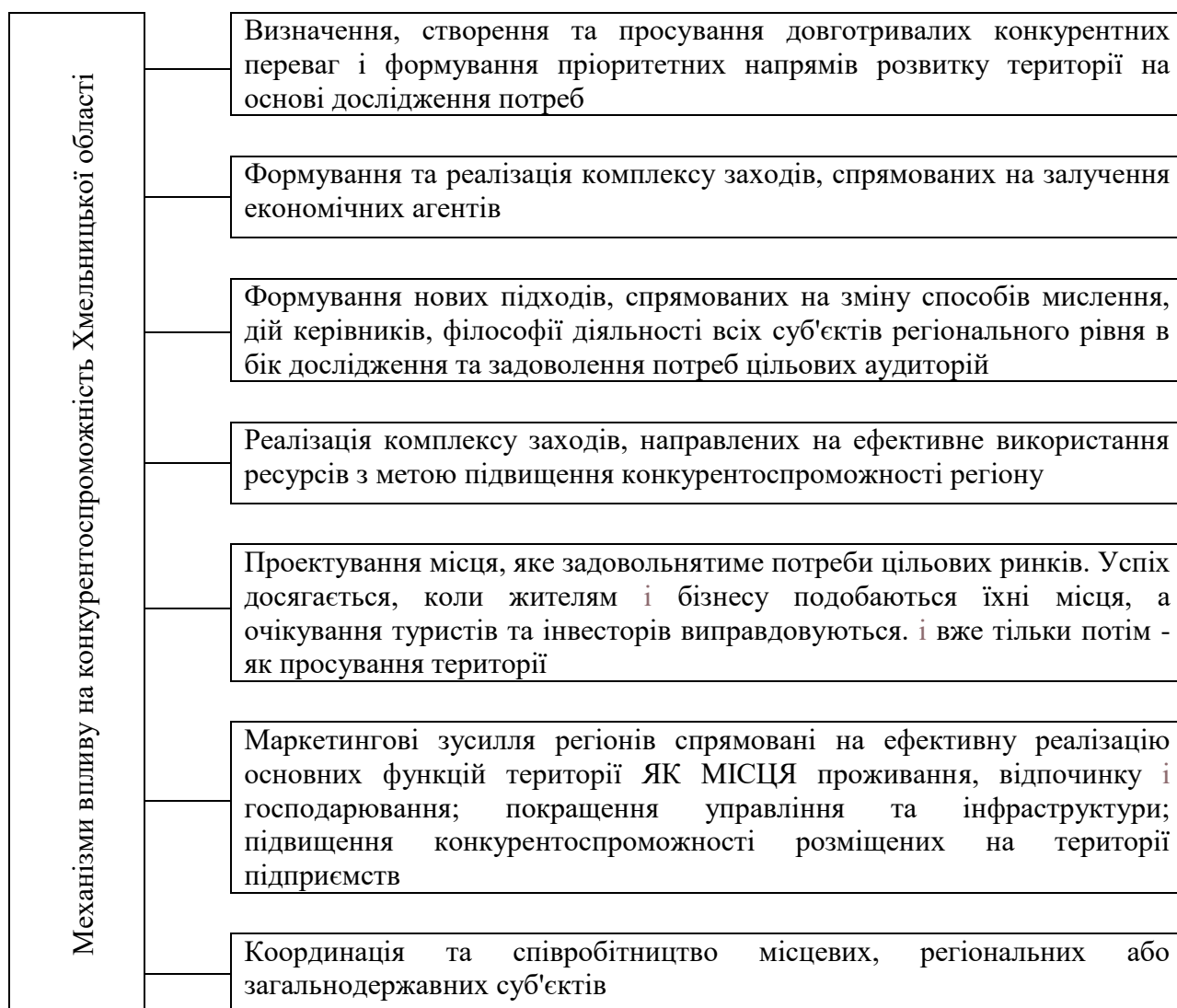


Рис. 2.1 - Механізми впливу на конкурентоспроможність Хмельницької області

Примітка. Складено автором.

Сучасний інструментарій територіального маркетингу є набір

можливих засобів, що застосовуються задля досягнення цілей соціально-економічного розвитку регіону. До інструментів територіального маркетингу можна віднести:

- 1) інформаційно-рекламні інструменти (необхідна інформація про власні можливості та пропозиції; путівники, буклети тощо);
- 2) публікації в ЗМІ;
- 3) пряма пошта (інтернет-ресурси; спеціальні розсилки);
- 4) лобювання або надання впливу на офіційних осіб, які представляють владні структури, бізнес для просування своїх інтересів;
- 5) спонсорство (спеціальні акції щодо привернення уваги та формування гарного іміджу території: підтримка спорту, культури та мистецтва, проведення фестивалів, свят тощо);
- 6) візити, зустрічі, презентації;
- 7) конференції та семінари;
- 8) виставки, ярмарки, міжнародне співробітництво; спеціальні проекти;
- 9) обслуговування потенційних інвесторів за принципом єдиного вікна;
- 10) використання високопрофесійного персоналу; курування, супровід та підтримка стратегічних інвесторів.

До інноваційних інструментів маркетингу належать бенчмаркінг, брендинг, інтернет-маркетинг, концептуальне моделювання розвитку територій, ABC-аналіз ресурсних можливостей регіону.

Одним із стратегічно перспективних інструментів територіального маркетингу, пов'язаним із залученням інвесторів та туристів на основі створення та поширення позитивної картини території, є маркетинг іміджу. У порівнянні з іншими напрямками територіального маркетингу ця стратегія вважається недорогою, хоча й потребує додаткових витрат, що залежать від іміджу, що склався, цілей його розвитку або необхідності коригування. Імідж території - сукупність емоційних і раціональних уявлень, що впливають зі зіставлення всіх ознак території, власного досвіду людей і чуток, що впливають на створення певного образу.

Наприклад, у рамках інвестиційної діяльності керівництвом області використовуються такі маркетингові інструменти, які сприяють покращенню іміджу Хмельницької області:

1. Щорічно оновлюється інвестиційний паспорт області, у тому числі інформація про інвестиційні пропозиції суб'єктів господарювання, земельні ділянки та вільні виробничі приміщення області, які можуть бути запропоновані для реалізації інвестиційних проектів. Інвестиційний паспорт, презентація про Хмельницьку область та інформація про промислові майданчики, інші будівлі та споруди, земельні ділянки, які можуть бути запропоновані інвесторам для реалізації інвестиційних проектів, розміщені на офіційному вебсайті ОДА.

2. Створено спеціалізований інформаційний веб-ресурс у соціальній мережі Facebook «Хмельницька область. Міжнародне співробітництво», на якому постійно розміщується актуальна інформація інвестиційного спрямування. На офіційному вебсайті ОДА у розділі «Новини» та «Анонси», а також у соціальній мережі Facebook «Хмельницький. Міжнародне співробітництво» оприлюднилися та поширювалися інформації про безкоштовну інноваційну освітню програму Train the Trainers та інші відповідні тематичні інформаційні матеріали.

3. У червні 2020 р. направлено 38 листів-звернень до дипломатичних представництв України та зарубіжних країн з інформацією про інвестиційний та експортний потенціал області та пропозицією активізації співпраці у сфері інвестиційного та економічного розвитку. З метою налагодження взаємодії у різних сферах економічної діяльності, ХОДА направлено інформацію щодо індустріальних парків, земельних ділянок типу Greenfield, земельних ділянок типу Brownfield для розміщення підприємств; про актуальні інвестиційні проекти; презентацію та відеоролик про Хмельниччину у Посольстві України у США.

4. На офіційному вебсайті Хмельницької ОДА у розділі «Новини» оприлюднювались інформаційні матеріали щодо проведених онлайн та

офлайн заходів міжнародного характеру, проведення ділових зустрічей, на яких обговорювалися важливі питання інвестиційного потенціалу України та Хмельницької області.

5. У вересні 2020 р. представники ОДА в режимі он-лайн взяли участь у Першому міжнародному інноваційному форумі «Інноваційна система Поділля. Перезавантаження», який проводився у м. Вінниця з метою популяризації інноваційної діяльності та консолідації інтелектуального потенціалу України відповідно до європейських та світових вимог. Подано проекти Вінниччини та Хмельниччини. У листопаді 2020 р. проведено онлайн зустріч представників Хмельниччини та Республіки Хорватія (Віровитичко-Подравської жупанії), на якій обговорено перспективи реалізації спільних проектів, шляхи зміцнення партнерських відносин та довгострокової співпраці України та Хорватії.

6. З метою створення сприятливих умов для впровадження інвестиційної діяльності та забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку області ОДА підготовлена та направлена міським (містам обласного значення) радам та територіальним громадам рекомендаційна інформація про залучення інвестиційних коштів для реконструкції, реставрації об'єктів житлового та нежитлового призначення, незавершеного будівництва, що належать до комунальної власності, шляхом проведення інвестиційних конкурсів.

7. З метою розширення ринків збуту вітчизняних підприємств постійно оновлюється Каталог експортного потенціалу Хмельниччини, який розміщується в різнопланових виданнях, довідниках, каталогах, мережі інтернет; поширюється серед торгово-економічних місій при дипломатичних представництвах за кордоном та дипломатичних представництвах країн, акредитованих в Україні, під час бізнес зустрічей тощо.

З метою активізації підприємницької діяльності та покращення інвестиційного клімату в області вживаються заходи щодо вдосконалення системи інформаційно-консультаційної підтримки суб'єктів підприємництва,

у тому числі забезпечується проведення освітніх компаній з питань успішного ведення бізнесу.

У жовтні 2020 р. у м. Хмельницький відбувся онлайн-захід-естафета форматі Zoom-конференції на тему «Рішення для бізнесу: три складові, які формують компанію». Захід відбувся за сприяння Хмельницької торгово-промислової палати та ГО «Агентство сталого розвитку АСТАР» у рамках ініціативи «Ефективні бізнес-об'єднання – здатний бізнес – сильна країна», що реалізується Клубом Ділових Людей Україна за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України».

З метою сприяння партнерству та ідеям у сфері внутрішнього туризму, пропаганда цінностей екотуризму та тренду збереження туристичної унікальності України, наближення українського екотуризму до світового рівня сервісу у грудні 2020 року у м. Хмельницький відбувся онлайн Форум форматі Zoom-конференції на тему «Екотуризм в Україні та ЄС – тренд наступного десятиліття».

Найважливішою складовою іміджу території є сукупність конкурентних переваг та недоліків. Вони обумовлюються особливостями галузевої спеціалізації регіону, наявністю експортного потенціалу, територіальною віддаленістю та транспортною освоєністю, інтелектуальним та інноваційним потенціалом та його відповідністю цілям розвитку регіону, рівнем розвитку соціальної сфери, станом виробничого потенціалу та сформованим рівнем інвестиційної активності.

Очевидно, що конкурентні переваги сприяють посиленню конкурентоспроможності території, а конкурентні недоліки ускладнюють процес її включення до ринкового простору. До конкурентних переваг, що значно покращують імідж Хмельницької області, відносять:

збереження та залучення працездатного населення, доведення рівня його професійної підготовки до відповідності світовим стандартам якості персоналу;

розміщення та збереження підприємств, залучення нових фірм, що

особливо формують наукомісткі сучасні кластери, що мають стійкий збут своєї продукції, що працюють на принципах доброзичливого ставлення до навколишнього середовища;

залучення нових інвестицій у розвиток діючих чи створення нових підприємств, у комунальну інфраструктуру, у житло та соціальний комплекс;

здійснення та розвиток транспортно-транзитних функцій;

розвиток системи професійної освіти та охорони здоров'я як галузей спеціалізації, університетів, медичних центрів та клінік;

залучення та розвиток інформаційних центрів, засобів масової інформації, кіно- теле- та радіостудій тощо;

залучення туристичних потоків всіх типів;

проведення у регіоні великих культурних, політичних, наукових, спортивних та інших подій та заходів, на які приїжджає багато людей, які посилюють позитивний імідж регіону, міста та району;

збільшення регіонального культурного та історичного потенціалу, що підвищує привабливість регіону;

розміщення у регіоні адміністративних та громадських установ, органів, фондів державного, міжнародного, світового значення.

Отже, інструменти територіального маркетингу Хмельницької області можуть дозволити: сформувати повну характеристику регіональних ресурсів, умов життєдіяльності та якості менеджменту території; оцінити вартість ведення діяльності на території; дати просторову оцінку локалізації території та організувати просування інформації і створювати позитивний образ ресурсів території, умов життєдіяльності та ділової активності.

При формуванні іміджу території необхідним є застосування комунікаційних інструментів, які дозволять створити єдину систему розвитку території і взаємозв'язок стратегії формування іміджу території у відповідності до загальної стратегії її розвитку та алгоритму її реалізації. Позитивний і відповідно побудований імідж може виступати як один з інструментів залучення інвестицій, спрямованих на розвиток території.



## РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТЕРИТОРІЇ

### 3.1. Концепція стратегії маркетингу території

Стратегія в управлінні – це комплекс принципів діяльності організації та її відносин із зовнішнім та внутрішнім середовищем, перспективних цілей організації, а також відповідних рішень щодо вибору інструментів досягнення цих цілей (з певними запасними варіантами) та орієнтації ділової активності організації. Стратегія проявляється в конкурентній позиції, структурі організації, її системі цінностей, особливостях мотивації та ін. Процес розробки стратегії маркетингу території має декілька етапів, які узагальнені на рис. 3.1.

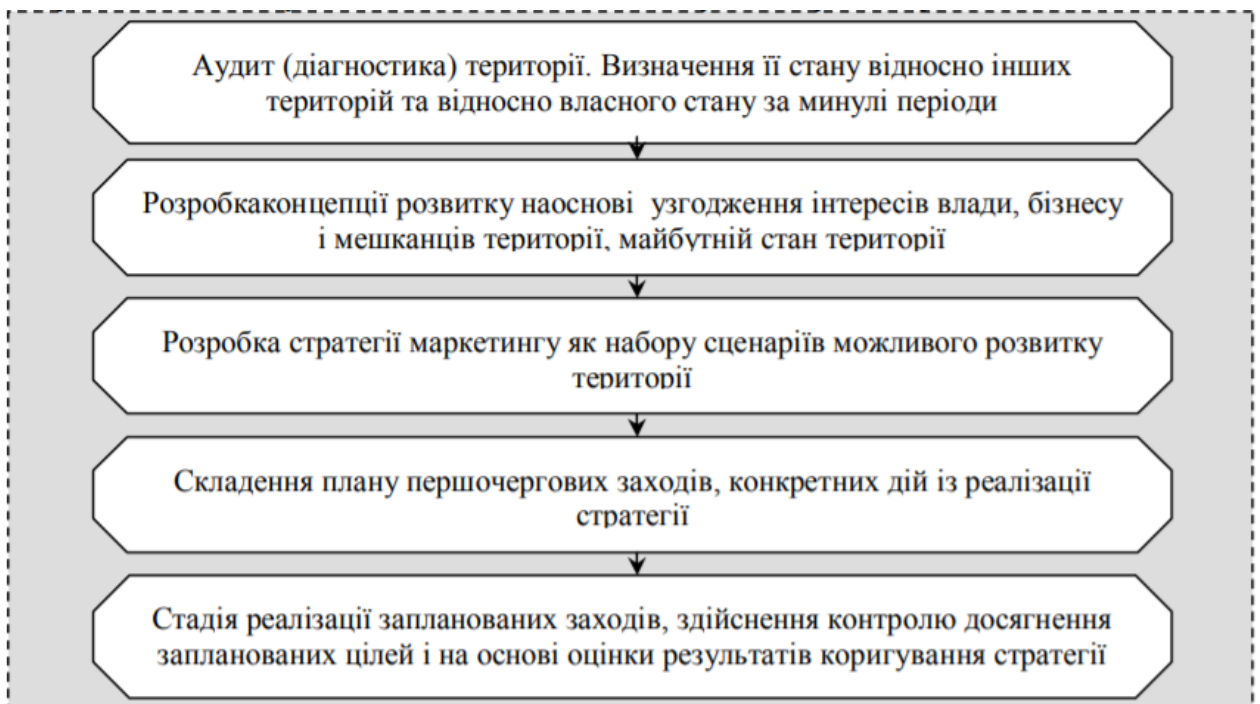


Рис.3.1 – Процес стратегічного планування маркетингу території  
Джерело: [39].

Маркетингову стратегію можна представити у вигляді вектора руху суб'єкта маркетингу в системі координат (тобто спосіб визначати положення і переміщення точки або тіла за допомогою чисел або інших символів) , що характеризують:

1. порівняльне становище даного суб'єкта серед провідних конкурентів

для тих чи інших цільових груп споживачів;

2. ступінь привабливості, перспективності цільових груп реальних споживачів проти можливими.

Стратегія забезпечує перехід суб'єкта на найбільш привабливі йому сегменти ринку України і підвищення своєї значимості, конкурентоспроможності у цих сегментах. Традиційно виділяють чотири великі групи стратегій, націлених на залучення відвідувачів та резидентів, розвиток промисловості чи експорту регіональних продуктів.

Ці стратегії умовно можуть бути названі: маркетинг іміджу, маркетинг привабливості, маркетинг інфраструктури та маркетинг населення, персоналу.

1. Маркетинг іміджу. Його основна мета - створення, розвиток та поширення, забезпечення суспільного визнання позитивного образу території. Порівняно з іншими напрямками ця стратегія є недорогою, хоча потребує певних витрат. Останні, так само, як і ефективність стратегії в цілому залежать від іміджу, що вже склався, і дійсного стану справ у регіоні. Зазвичай це досить низьковитратна стратегія, оскільки вона не вимагає радикальних змін інфраструктури, формування інших реальних факторів привабливості, а концентрує зусилля переважно на покращенні комунікативних аспектів, інформації та пропаганді вже існуючих, раніше створених переваг території. Провідні інструменти маркетингу іміджу - комунікаційні заходи, що демонструють відкритість території для контактів і дозволяють зовнішнім суб'єктам краще дізнатися про неї, переконатися у суттєвості наявних у неї переваг.

Існує ціла низка стратегій роботи з іміджем території, кожна з яких доцільна в конкретних умовах існування території, за певного стану її іміджу та залежно від цілей його зміни. Позитивний імідж. Венеція, Сінгапур безумовно і однозначно асоціюються в побутовій свідомості переважно, якщо не виключно, зі своїми перевагами, чи то архітектурна екзотика, фінансовий добробут, цінне історичне минуле чи високий культурний рівень.

Цей імідж потребує не зміни, а посилення, підтвердження та поширення на можливо більшу кількість цільових груп споживачів.

Слабко виражений імідж. Територія може бути відносно невідомою цільовим групам бажаних споживачів, клієнтів. Основні причини - малі розміри, неопрацьованість конкурентних переваг, відсутність реклами, небажання привертати себе приїжджих. І тут необхідно цілеспрямовано формувати інформаційні потоки. Надмірно традиційний імідж. Великобританія, наприклад, із приходом лейбористів почала активно просувати ідею оновлення іміджу. Імідж, заснований на асоціації, що йдуть у глибину століть, не дозволяє уявити країну динамічною, сучасною, а це відштовхує багато значущих для неї цільових груп. Суперечливий імідж. Багато столичних міст мають масу переваг, але водночас вони часто асоціюються зі смогом, брудною водою, надто інтенсивним рухом, зосередженням злочинності. Визнані центри розваг одночасно славляться наркотичними центрами. Завдання території - розірвати справі такого роду зв'язки і в такий спосіб виправити імідж.

Змішаний імідж. Дуже часто в іміджі території є "плюси" і "мінуси", не взаємопов'язані між собою. Так, Італія (як і багато інших країн) виглядає для її відвідувачів дуже привабливо, але лише доти, доки турист не зіштовхнеться із страйком авіаційних, залізничних чи готельних службовців. Найбільш поширений прийом в іміджебудуванні в таких випадках - підкреслення позитивних рис та замовчування негативних. Негативний образ. Детройт, наприклад, – визнана столиця брутального криміналу Америки, Колумбія – осередок наркомафії, Ліван – центр цивільного та військового протидії, а Бангладеш – апофеоз бідності. Необхідно як створювати новий образ, а й активно дезавуювати старий. Надмірно привабливий імідж. Ряд територій (Фінляндія та ін.) вже зіткнулися з необхідністю регулювання потоків відвідувачів та нових резидентів у бік зменшення їхньої кількості. Так, Каліфорнія усвідомлено відмовилася від модернізації та розширення можливостей забезпечення водою та

колекторами, щоб уникнути нових будівництв. Ще один "безвідмовний" прийом – підвищення податкових ставок, тарифів, мит.

2. Маркетинг привабливості. Щоб посилити привабливість своєї території, органи місцевої влади повинні виробити стратегію маркетингу привабливості даної території. Маркетинг привабливості - це стратегія маркетингу території, спрямована на підвищення привабливості даної території для людини, її гуманізацію шляхом розвитку особливих характеристик, що гарантують конкурентні переваги цієї території. Таким чином, механізм даної стратегії маркетингу території досить простий: розвиток та популяризація особливих рис, що гарантують переваги у суперництві територій. Особливістю маркетингу привабливості є орієнтація на людину, з урахуванням стилів життя, поведінки та потреб окремих категорій. На відміну від маркетингу іміджу, маркетинг привабливості є основою для створення та розвитку конкурентних переваг території. Маркетинг іміджу пропагує вже створені переваги території. У рамках стратегічного планування передбачається використання наявних переваг території (розташування, близькість основних ринків, демографічні особливості, розвиненість інфраструктури). Виявляються чинники конкурентоспроможності, які відрізняють цю територію з інших, і навіть можливі нові чинники конкурентоспроможності, які піддаються формуванню у процесі управління економічним розвитком.

Таким чином, формуються нові або виявляються нереалізовані переваги території. Основний упор робиться на створення таких нових місцевих переваг, як розвинена ринкова інфраструктура, наявність комунікаційних ліній, безпека (особова та бізнесу), розвиненість інститутів, що підтримують бізнес, наявність кваліфікованих кадрів, сприятливі умови для інвестицій. Наприклад, для туристів це найчастіше – історико-архітектурні об'єкти. Парфенон та інші будівлі стародавніх еллінів служать такими для Афін та Греції, Ейфелева вежа та Триумфальна арка – для Парижа, Тадж-Махал – для Індії. Привабливість територій для людини може

забезпечуватися шляхом благоустрою берегових ліній, створення пішохідних, музейних, історичних чи торгових зон, розвитку архітектури, культури, спорту. Відомо, що у США, а також Канаді та інших країнах хокейні, баскетбольні та інші спортивні команди дуже ретельно ставляться до вибору своїх назв. Багато хто вважає, що вони мають бути сильними до агресивності і на цій основі - "продаються". "Чиказькі Бики", "Детройтські Поршні", "Буффальські Клинки", різноманітні "Ракети" та "Кулі" - із цієї серії географозоолого-технічної "героїки". Але є навіть в американському виборі імен історичні і близькі до нашого серця професійні паралелі. Виробничий мотив домінує у назві баскетбольної команди "Сіетл Суперсонікс" (майже як наші хокейні "Металурги" або "Хімік").

3. Маркетинг інфраструктури. Безумовно, що ні наймасштабніша діяльність із формування іміджу території, ні навіть насичення її особливими об'єктами тяжіння, включаючи екзотичні, не замінить планомірної роботи із забезпечення ефективного функціонування та розвитку територій загалом. Для маркетингу головне, що забезпечує успіх території – ступінь цивілізованості ринкових відносин на цій території. На території має бути зручно жити, працювати та розвиватися, а для цього потрібно насамперед розвивати інфраструктуру житлових районів, промислових зон, загалом ринкову інфраструктуру. Територія реалізує комплекс політичних, правових, науково-технічних та інших дій та акцій, спрямованих на розвиток ділового, соціально-економічного, культурного життя території, відповідної інфраструктури.

Аргументи, дозволяють управляти довгостроковим інтересом до території із боку її споживачів, поділяються на великі групи:

- аргументи функціонування;
- аргументи розвитку.

До основних аргументів функціонування території відносяться:

- забезпечення особистої безпеки та охорона громадського порядку;
- стан та експлуатація житлового (у тому числі готельного) фонду; стан

доріг; транспортне обслуговування;

- водо-, газо-, тепло-, електропостачання; - прибирання сміття;
- наявність парків, благоустрій;
- наявність та розвиток шкіл, дитячих дошкільних закладів (особливо – для резидентів).

Для бізнесу це – податкові стимули, можливості придбання чи оренди землі та компонентів інфраструктури тощо. Серед аргументів перспективності, розвитку території насамперед можуть бути названі:

- виникнення нових та розвиток старих виробництв;
- динаміка виробничої та ринкової інфраструктури, комунікацій;
- рівень зайнятості та її структура;
- рівень добробуту;
- динаміка інвестицій;
- розвиток вищої та післявузівської освіти.

До специфічних інструментів маркетингу території відносяться:

- виставки, ярмарки, у тому числі постійно діючі;
- тематичні парки;
- декади, місячники культури та мистецтва;
- готельна справа та туризм;
- конференції, симпозіуми;
- транспорт, зв'язок, банківська система, податкова політика;
- заклади освіти, культури, охорони здоров'я та відпочинку, спорту.

4. Маркетинг населення, персоналу. Території, що характеризуються різним станом справ, проблемами та потребами у сфері зайнятості, обирають різні стратегії. Так, території з низьким рівнем зайнятості та дешевою робочою силою можуть висувати це як аргумент для залучення промисловців, підприємців сфери послуг та ін. з метою створення нових робочих місць. Якщо робочих рук не вистачає, а робочих місць у надлишку, то території, прагнучи отримати нові кадри, можуть підкреслювати, рекламувати позитивні можливості для проживання та зростання, високу

заробітну плату, можливість вибору професії тощо. Можливий і адресний маркетинг, націлений на залучення людей конкретних професій, певних рівнів кваліфікації. Нарешті, у ряді випадків території вважають за краще демонструвати протидіючий маркетинг, наприклад, якщо вищі навчальні заклади перевантажені студентами, міста - шукачами заробітку приїжджими тощо. Отже, вибір стратегії не обмежується буквально чотирма згаданими різновидами; але вони досить різнопланові і може бути насичені різноманітним змістом.

Можна акцентувати увагу на просуванні ресурсів, на які багата територія, щоправда, фактично це буде різновидом стратегії маркетингу привабливості. Можна пропагувати можливість ефективного, вигідного використання на території зовнішніх за походженням ресурсів, що ввозяться сюди, але це, по суті, стратегія маркетингу інфраструктури. При використанні територією такого аргументу, як вигідне розташування, перетинаються стратегія іміджу та стратегія привабливості. Навіть у такій специфічній сфері, як політичний маркетинг, часто присутні такі аргументи, як рівень добробуту населення, приваблива структура зайнятості, ефективно діюча команда менеджерів, тобто аргументи маркетингу персоналу. Тож зовні обмежений вибір навіть із чотирьох варіантів виявляється досить широким.

Маркетинг територій досить часто сприймається як інструментарій суто конкурентної орієнтації регіональних стратегій, що слід визнати значним спрощенням. У різних ринкових ситуаціях регіони виступають суб'єктами та об'єктами як конкуренції, так і кооперації. Сучасні компанії теж дуже часто вплутуються в затяжну боротьбу з конкурентами, фактично дозволяючи їм формувати своє стратегічне мислення. «Військові» бізнес-стратегії в дусі «маркетингових воєн» ірраціонально зациклені на планах та діях конкурентів, а не на потребах споживачів та розвитку власних компетенцій. Більше перспективна орієнтація на розширення «ландшафту співробітництва» процесі спільного створення вартості, що є актуальним і

для регіонів.

Невірно орієнтувати маркетинг території лише на зовнішнє середовище: не менше, а швидше більше значення мають внутрішні стейкхолдери. Недоцільно наголошувати на інтересах і потребах споживачів територіального «товару», щоб уникнути попадання в пастку суб'єктивізму: необхідна орієнтація маркетингу територій на незадоволені потреби цільових аудиторій. Це тим більше важливо у зв'язку з постійним розбіжністю інтересів стейкхолдерів.

Поширеною помилкою є спроби "трансплантації" типової моделі територіального маркетингу з інших міст та регіонів. Ігнорується те, що під впливом екзогенних факторів відбуваються модифікації та трансформації скопійованих ментальних моделей та стратегій, що відповідає основному рівнянню середовищного відхилення Д. Фалконера:  $P = G + E$ , де  $P$  - фенотипічне,  $G$  - генотипічне,  $E$  – середовище значення. Наведена формула показує, що міжсистемне перенесення стратегічних концепцій та моделей в ідентичному вигляді принципово неможливий. У цьому зв'язку переконливою є критична позиція Л. Харріса у статті з назвою «Бенчмаркінг проти, що говорить за себе теорії ринкової орієнтації» [9]. Стратегічний бенчмаркінг пов'язаний з постійним моніторингом успішних стратегій та найкращих практик територіального маркетингу, але відволікає від головного – визначення власної ідентичності території, яку неможливо скопіювати у конкурентів.

В результаті, здавалося б, еталонні стратегії та рішення не дають очікуваних результатів, тим більше що вони не можуть бути «трансплантовані» і реалізовані у повному функціональному обсязі.

Не завжди чітко розуміється принципова відмінність стратегічного територіального маркетингу від тактичного. Стратегія – це спосіб телеологічного розвитку економіки регіону, що з зміною набору її ключових компетенцій. Ключові компетенції з погляду маркетингу – це унікальні можливості резидентів території зі створення цінності для стейкхолдерів. У

цьому сенсі стратегічний маркетинг не обов'язково пов'язані з тривалим періодом, як і тактичний маркетинг які завжди короткостроково орієнтований. Так, трансформація профіль спеціалізації регіону або міста (як радикальний варіант зміни ключових компетенцій) може бути здійснений і в короткостроковому періоді, наприклад, в ході реалізації великого інвестиційного проекту. У свою чергу, тактичний маркетинг, в рамках якого ключові компетенції є константи, може проводитися протягом тривалого часу.

Механізм реалізації регіональної маркетингової стратегії представляє собою спосіб цілеспрямованого, впорядкованого, системного підвищення рівня ринкової орієнтації адміністративних, соціокультурних та бізнес-процесів у регіоні шляхом формування інтерактивного комунікаційного середовища, динамічного узгодження інтересів основних стейкхолдерів та використання ефективної комбінації маркетингових технологій просування регіонального парасолькового бренду та комплексу суббрендів.

Блокова структура даного механізму представлена на рисунку 3.2. Згідно з логікою моделі [45, з. 107-112], суб'єкт регіонального управління, реагуючи на вихідні умови та ресурси середовища (Et) та вихідний стан ринкової орієнтації економіки регіону та системи територіального менеджменту (St), приймає рішення щодо здійснення маркетингової стратегії розвитку регіону.

Механізм здійснення маркетингової стратегії регіону включає попередню стадію, пов'язану з проведенням аналізу маркетингового потенціалу та бенчмаркінгу найкращих практик територіального маркетингу (An), що дозволяє перейти до діагностики ринкових проблем та можливостей (D), визначення регіональної ідентичності (Id) та прогнозування майбутніх трендів та сценаріїв розвитку (Pg). Щоб уникнути розпилення об'єктивно обмежених ресурсів проекту, проводиться сегментація стейкхолдерів (Sg), визначення пріоритетних цільових аудиторій (Pr), на основі чого розробляється концепція позиціонування регіону на внутрішньому, інорегіональних, національному та зарубіжних ринках (Pz).

Конструювання моделі регіонального маркетингу передбачає «наскрізну» ринкову орієнтацію системи територіального менеджменту та більшої частини адміністративних, соціокультурних та бізнес-процесів, що здійснюються в економічному просторі регіону. Виконання цієї стратегічного завдання методологічно можливо на основі концепції компонентної структури територіального товару, а також модифікованих версій виробничої (4P) та клієнтоорієнтованої (SIVA) версій комплексу маркетингу [2].

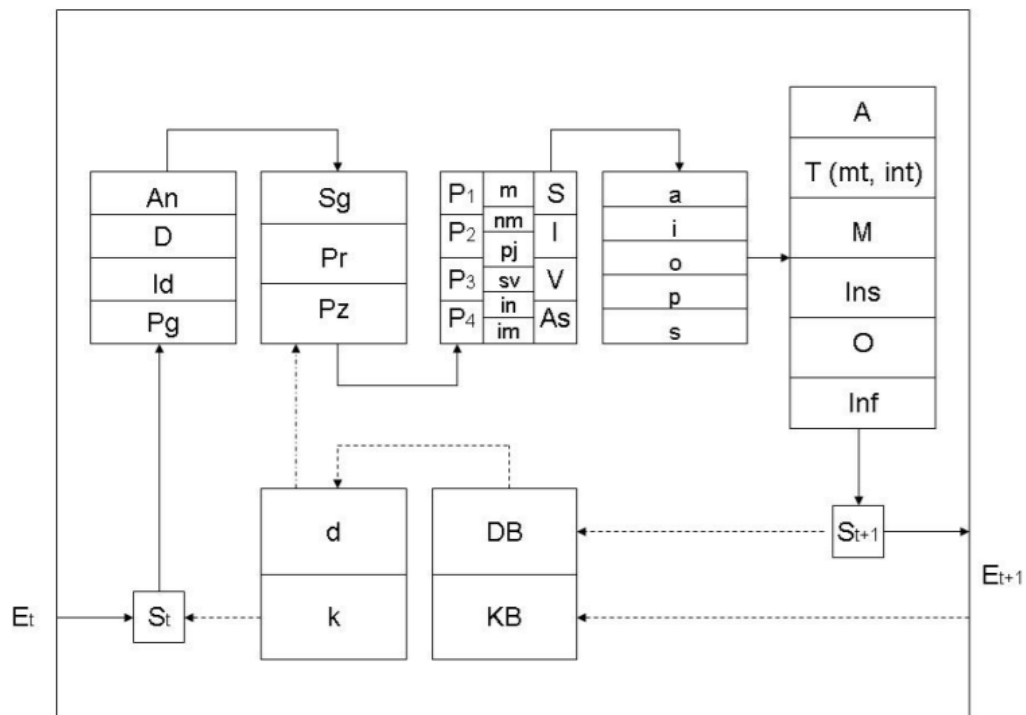


Рис. 3.2. – Процесна модель механізму реалізації регіональної маркетингової стратегії

Джерело: [2].

Умовні позначення:

$E_t$ ,  $S_t$  – вихідні умови та ресурси середовища; стан ринкової орієнтації адміністративних, соціокультурних та бізнес-процесів регіону;  $An$  – аналіз,  $D$  – діагностика,  $Id$  – визначення ідентичності,  $Pg$  – прогнозування;  $Sg$  – сегментація,  $Pr$  – пріоритезація,  $Pz$  – позиціонування;  $P_1$  – пул регіональних брендів;  $P_2$  – технології, точки та канали пропозиції (збуту) брендів,  $P_3$  – цінова політика щодо брендів регіону,  $P_4$  – політика просування зонтичного бренду та суббрендів;  $m$  – матеріальна продукція місцевих брендів;  $nm$  –

нематеріальна продукція регіонального виробництва;  $p_j$  – інвестиційні, інноваційні, соціальні та інші проекти;  $sv$  – адміністративні та комерційні послуги (сервіси) для резидентів та нерезидентів;  $in$  – традиційні та нові види діяльності, пропоновані образи та стилі життя;  $im$  – унікальні емоції, враження та асоціації, пов'язані з відвідуванням регіону;  $S$  – запропоновані рішення проблем та способи задоволення потреб цільових стейкхолдерів,  $I$  – способи швидкої та чіткої ідентифікації регіональних брендів стейкхолдерами,  $V$  – створювана для стейкхолдерів регіону додаткова цінність,  $As$  – шляхи забезпечення легкого та зручного доступу до територіальних товарів;  $a$  – цілі,  $i$  – імперативи,  $o$  – орієнтири,  $p$  – пріоритети,  $s$  – етапи реалізації маркетингової стратегії;  $A$  – кадрове забезпечення,  $T$  – маркетингові технології,  $mt$  – методи,  $int$  – інструменти,  $M$  – матеріальне забезпечення,  $Ins$  – нормативно-правове забезпечення,  $Про$  – організаційне забезпечення,  $Inf$  – інформаційне забезпечення та способи надання інформації про реалізацію стратегії;  $DB$  – бази даних,  $KB$  – бази знань;  $d$  – відхилення від цільових значень,  $k$  – коригувальні заходи;  $Et+1$ ,  $St+1$  – результат попиту на територіальний продукт і маркетингове забезпечення його пропозиції.

Тим самим забезпечується послугоцентричність регіонального маркетингу, що відповідає принципам «нової домінуючої логіки маркетингу» та маркетингу відносин, включаючи:

- систематизацію регіональної пропозиції у форматі ешелонованого «портфеля» (пулу) суббрендів, що формуються в рамках парасолькового бренду регіону, розробку «збутової» та «цінової» політики (у тому числі податкові режими, система бонусів та преференцій, програми лояльності та ін.), а також механізмів просування;

- деталізацію («налаштування») конкретних об'єктів просування (по компонентів структури регіонального «товару»), включаючи матеріальні, нематеріальні, проектні, сервісні, інституційні та імпресіоністські, що дозволяє системно уявити «товар території» ринку;

- адаптацію («підстроювання») системи регіонального маркетингу під інтереси та потреби цільових стейкхолдерів за допомогою: уточнення конкретних запропонованих ним рішень проблем; розробки рекламного, іміджевого та PR-контенту та способів його надання, а також альтернативних та комплементарних способів ідентифікації регіональних брендів; чіткої характеристики додаткової цінності, що отримується стейкхолдерами внаслідок придбання територіального «товару»; визначення шляхів доступу до ринкових пропозицій регіону.

Стратегічна орієнтація маркетингу регіону забезпечується у вигляді визначення комплексу основних атрибутів стратегії [26]: системи цілей (а), сформованих з урахуванням імперативних детермінантів (і), спрямованих на досягнення орієнтирів (о), тобто еталонних практик територіального маркетингу, відповідно до пріоритетів (р) згрупованих за етапами здійснення (s). Це дозволяє конкретизувати стратегічні та тактичні напрями маркетингового забезпечення розвитку регіону у конкретних заходах з чіткими термінами та виконавцями.

Запуск та реалізація проекту регіональної маркетингової стратегії відповідно до ресурсної концепції (resource-based view) на основі теорії метавиробничої функції [26] передбачає: кадрове забезпечення стратегії та навчання співробітників регіональних та муніципальних адміністрацій (А), що беруть участь у її реалізації, комбінування маркетингових технологій (Т), у тому числі конкретних методів (mt) та інструментів (int), визначення масштабів та форм матеріальної підтримки (М), а також інституційне (Ins), організаційне (О) та інформаційне (Inf) забезпечення стратегічних дій, у тому числі вибір формату інституційної структури координації територіального маркетингу, визначення набору показників та формату оцінки результатів та ефективності стратегії.

Схема управління реалізації територіальної маркетингової стратегії проілюстрована на рис. 3.3.

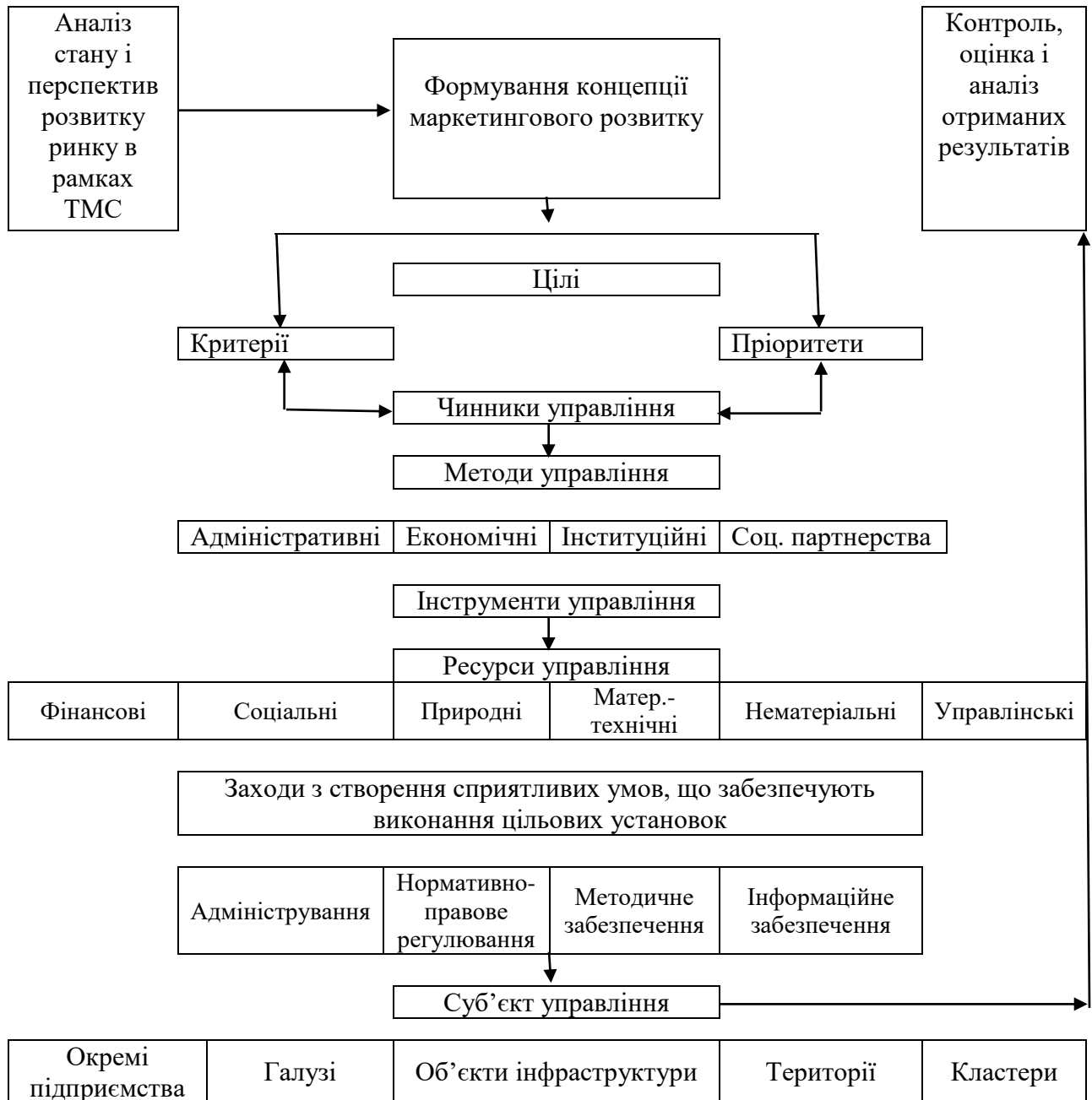


Рис.3.3 - Схема управління реалізації територіальної маркетингової стратегії

Примітка. Складено автором.

Механізм реалізації маркетингової стратегії розвитку регіону має циклічний характер. Внаслідок кожного циклу кумулятивної взаємодії виділених функціональних блоків відбувається зміна параметрів стану ринкової орієнтації регіону та ступеня комерціалізації товару території ( $St+1$ ), що фіксуються у базі даних (DB); при цьому змінюється зовнішнє середовище ( $Et+1$ ), а нові ринкові тренди відбиваються у базі знань (KB).

Накопичена інформація про зміни маркетингового потенціалу регіону та стану ринкового середовища в процесі здійснення стратегії інтерпретується щодо наявності відхилень від цільових значень (d), відсутність яких дозволяє механізму автоматично повернутися до блоку «генератор», а їх наявність передбачає визначення коригувальних заходів (k), внаслідок чого відбувається повернення до вихідного блоку механізму.

Своєрідним «наскрізним» вектором територіального маркетингу є ефективне використання існуючих та створення нових унікальних переваг для залучення в регіон інвестицій та нерезидентів, для активізації та інтенсифікації життя місцевого населення, для зростання конкурентоспроможності регіонального бізнесу тощо. Разом з тим, в умовах кризових процесів та несприятливої ринкової кон'юнктури важливіше використовувати адаптаційні можливості, зберегти накопичений потенціал і запобігти відтоку резидентів. Тому маркетингова стратегія регіону повинна функціонувати в режимі, що перемикається між реактивним маркетингом (управлінням зі змін ринку) і проактивним маркетингом (управлінням ринковими змінами).

Підсумком циклу територіального маркетингу є створення передумов для формування умов з вироблення та реалізації концепції розвитку території в цілому, концепції розвитку територіального маркетингу та форм стратегічного маркетингу у місті. На заключній стадії проводиться аналіз ефективності та результативності територіального маркетингу, коригування цілей та методів їх досягнення.

Основний зміст політики територіального маркетингу в рамках циклу полягає в правильному та оптимальному представленні та просуванні території у зовнішньому середовищі, в адекватному позиціонуванні території серед регіонів-конкурентів та у зайнятті нею своєї спеціалізованої ніші з метою уникнення прямої конкуренції, яка в умовах дефіциту ресурсів свідомо не вигідна. Як основний засіб такої політики територіального маркетингу виступають формування адекватного бренду території та

управління його просуванням.

Успішність бренду території безпосередньо впливає на забезпечення сталого та привабливого іміджу території, залучення зовнішніх інвестицій, нарощування господарського потенціалу, трансляцію територіальних досягнень та ініціатив.

За допомогою вищевикладеної політики територіальної маркетингової системи, сформованої на основі уявлення та аналізу територіального маркетингового циклу, стає можливим досліджувати та визначити принципи розвитку територіального маркетингу в умовах території та сформулювати саму концепцію розвитку. Ця концепція визначає стратегію та тактику функціонування ТМС, структуру та контури механізму розвитку територіального маркетингу.

### **3.2. Обґрунтування компонент територіального маркетингу, що впливають створення територіальної ідентичності**

Громадська наука дає ряд визначень територіальної ідентичності, які часто характеризуються певною дивергенцією. В Спрощений варіант це можна назвати почуттям ідентичності з певною частиною місцевості, і це сприймається як частина самих себе. Також наголошується, що емоційний зв'язок з певним місцем, навколишнім ландшафтом, місцевою громадою, матеріальними та духовними продуктами культури [3] і, у широкому значенні, культурною спадщиною [13] являють собою значні детермінанти територіальної ідентичності. Такий підхід має велике значення в контексті маркетингу територій, де часто йдеться про емоційну сферу людського існування.

Проживання або перебування у певній місцевості пов'язане з цілим спектром емоцій чи вражень, а отже, все-таки впливає на сприйняття реальності. Залежно від величини позитивного досвіду виникає наша схильність та почуття щодо певної місцевості та, у довгостроковій

перспективі, відбувається наша з нею ідентифікація [7].

Наступним питанням, яке потребує пояснення, є просторовий аспект територіальної ідентичності, який можна проаналізувати з погляду різних географічних чи адміністративних поділів. Для цього дослідження обговорювані питання стосуються головним чином ідентичності на місцевому рівні (міста, комуни), субрегіональному (району) та регіональному (воєводства). Ідентичність, пов'язана з індивідуальним домогосподарством, міським кварталом, або ідентичність національного, європейського та глобального масштабу потребує абсолютно інших наукових підходів. Слід також зазначити, що у сучасному світі конкретні виміри щодо територіальної ідентичності пронизують один одного і створюють своєрідну мережу образів щодо того, як людина сприймає свою індивідуальну приналежність та відмінності.

Територіальний маркетинг, в аспекті створення конкурентних переваг, можна сприймати як інтегрований набір інструментів або видів діяльності, що забезпечують вищу конкурентоспроможність певної території щодо інших територіальних одиниць. Однак, виходячи з іншої перспективи, під територіальним маркетингом розуміють таку «організацію» певної місцевості, яка задовольняє очікування його цільових ринків. У цьому випадку успіх значною мірою визначається ступенем задоволеності територіальної громади та надає непрямий вплив на рівень ідентичності цієї громади [11; 14].

Чинники, які мають вирішальний вплив на конкурентоспроможність даної території, можна здебільшого поділити на м'які та жорсткі.

Підхід до ролі та значення територіального маркетингу адміністративно-територіальних одиниць у соціально-економічному розвитку стимулювався відповідно до появи нових компонентів та областей, які демонструють свій позитивний вплив. Завдяки своєму широкому спектру впливу, територіальний маркетинг відіграє важливу роль для формування та зміцнення територіальної ідентичності. У наведеній нижче таблиці

представлені приклади позитивного впливу територіального маркетингу, який розглядається в даному контексті.

Більшість представлених компонентів та сфер у значній ступеня залежить від цього, як їх використовуватимуть органи самоврядування. Діяльність, що здійснюється за рахунок влади, мають підтримувати сектори бізнесу, науки, освіти та громадських організацій. Така конфігурація дає можливість щодо ефективніше та дієвіше використовувати потенціал територіального маркетингу у процесі зміцнення територіальної ідентичності.

Однією з найпривабливіших сфер створення територіальної ідентичності є роль регіональних (місцевих) товарів (мова йдеться про продукти або послуги, які ідентифікуватимуться мешканцями цієї місцевості). Такі продукти виробляються та послуги надаються не в масовому масштабі, а в результаті екологічно чистих процесів, а також за умови використання наявної місцевої сировини. Місцеві (регіональні) продукти можуть стати характерним фактором даної місцевості завдяки їх специфічній та унікальній природі [1]. Приймаючи у увагу взаємозв'язок продукції та конкретної місцевості, легше активізувати діяльність підприємницьких ресурсів місцевої громади, зміцнювати міжособистісні зв'язки та почуття ідентичності з місцем проживання.

Зростання популярності місцевих продуктів також пов'язане з тим, що потенційні клієнти, намагаючись залишити загальнодоступний ринок, пропонують комерціалізацію та уніфікацію, пошук високої якості, унікальних продуктів та послуг.

Організація заходів, тісно пов'язаних з цією територією, може призвести до вищого рівня територіальної ідентичності та підвищити інтерес до нею з боку туристів, місцевої громади, державних установ та підприємств, а згодом і потенційних спонсорів. Стимулювання підприємництва може вплинути на найкраще сприйняття умов ведення бізнесу. У цьому випадку потенційні вигоди для територіальної одиниці дуже значні. Разом з

інноваціями надходять нові інвестиції, збільшуються регіональні ресурси знань, реалізуються сучасні управлінські структури, що відкриваються нові робочі місця, проводиться навчання, зазвичай підвищуються доходи місцевої влади, з'являються нові продукти, створюються нові ринки. У цей час місцевості, які мають потужні економічні позиції та яких вважають заповзятливими, забезпечують процес зміцнення територіальної ідентичності.

Таблиця 3.1 - Окремі сфери позитивного впливу територіального маркетингу на територіальну ідентичність

Сфера (компонент) територіального маркетингу	Потенційні вигоди від створення та посилення територіальної ідентичності
Визначення категорії та іміджу місцевості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- почуття гордості та престижу проживання на території;</li> <li>- найкраще сприйняття даної території, порівняно з іншими як у країні, так і за її межами;</li> <li>- ментальна ідентифікація території як елітновизнаної;</li> <li>- почуття приналежності до особливої громади;</li> <li>- можливість зайняти особливе місце і натомість інших;</li> <li>- менша схильність населення до міграції;</li> <li>- проживання на цій території як прояв соціального статусу;</li> <li>- скорочення негативної інформації про дану територію у близькому та далекому середовищах;</li> <li>- вищий рівень задоволення життям, виходячи з фінансової ситуації та внутрішньої самооцінки</li> </ul>
Ефективне стимулювання процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- найчастіше залучення територіальної громади до стимулювання процесу;</li> <li>- сприйняття привабливості власного регіону через сприятливі умови;</li> <li>- посилений інтерес до промоційної діяльності територіальної громади;</li> <li>- створення позитивного сприйняття певної території біля територіальної громади;</li> <li>- сприйняття міста як привабливого місця для проведення вільного часу</li> </ul>
Стимулювання підприємництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поступове покращення економічної ситуації, яке відчувають на собі як місцеві, так і регіональні підприємці та працівники;</li> <li>- більш високий рівень довіри до органів самоврядування та місцевого бізнесу;</li> <li>- створення сприятливого клімату у розвиток підприємництва та підприємницьких відносин.</li> </ul>
Організація заходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потенційна можливість зміцнення міжособистісних зв'язків;</li> <li>- привабливий образ щодо вільного часу територіальної громади;</li> <li>- формування соціальної обізнаності щодо головних подій культури, мистецтва, історії, пам'яток минулого, природи, регіональної продукції, освіти, екології тощо.</li> </ul>

<p>Регіональна (місцева) продукція</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продукція, виготовлена з наявного місцевого та регіональної сировини, місцевих ресурсів, чітко що вказує на зв'язок з цією місцевістю;</li> <li>- поінформованість щодо потенційних та унікальних ресурсів, що характеризують певну територію;</li> <li>- продукція може стати флагманом даної місцевості та постійно перебувати у розпорядженні місцевої громади</li> </ul>
<p>Корпоративна ідентичність територіальних одиниць</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реалізація елементів корпоративної ідентичності (система візуальної ідентифікації, система відносин, комунікаційна система) підтверджує професійний підхід до територіальної ідентичності;</li> <li>- когерентна демонстрація посилення конкурентних переваг цієї території над іншими;</li> <li>- створення елементів, що об'єднують, для ідентифікації територіальної громади;</li> <li>- логічне та послідовне розташування всіх символів та установок даної території з метою її чіткої ідентифікації над ринком.</li> </ul>
<p>Міжнародне співробітництво</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запозичення та запровадження передового запозичення та запровадження передового світового досвіду в практиці регіонального та місцевого середовища;</li> <li>- можливості участі представників територіальної громади у міжнародних проектах;</li> <li>- використання взаємної вигоди від культурної спадщини;</li> <li>- підвищення кваліфікації територіальних людських ресурсів.</li> </ul>
<p>Творчість органів самоврядування</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вищу довіру до місцевої влади;</li> <li>- здатність знаходити вирішення проблем до їх виникнення у разі потреби чи бажання територіальної громади;</li> <li>- уміння стимулювати місцеву громаду з метою якнайкращого використання властивих їй можливостей;</li> <li>- гарний приклад та підвищення рівня соціального творчості;</li> <li>- пошук, заохочення та використання потенціалу творчих особистостей;</li> <li>- підвищення лояльності до територіальної громади;</li> <li>- досягнення консенсусу територіальної громади під час вирішення ключових питань розвитку.</li> </ul>
<p>Системи гнучкого управління</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- швидке реагування на запити територіальної громади;</li> <li>- покращення якості послуг;</li> <li>- легша реалізація завдань, які мають найгірше соціальне визнання;</li> <li>- сприяння реалізації стратегії розвитку на користь ТГ;</li> <li>- вищий рівень професіоналізму управління;</li> <li>- розширення співпраці з іншими територіальними одиницями та з представниками інших місцевих громад;</li> <li>- регулювання систем управління (у державному та приватному секторі) відповідно до вимог сучасного суперництва шляхом впровадження орієнтованих на розвиток факторів.</li> </ul>

Примітка. Складено автором.

Щодо творчості органів самоврядування, то тут слід вказати, що творчі особи є особливо бажаними та потрібними, оскільки вони можуть зробити значний внесок у процеси розвитку територіальних громад, які

мають використовувати свій творчий потенціал завдяки ролі, яку вони грають у вирішенні людських проблем, створюючи нову політику розвитку, стимулюючи економічні процеси, зміцнюючи територіальну ідентичність та соціальну терпимість, а також створюючи та впроваджуючи інноваційні рішення в економічну та соціальну сферу [8].

Виходячи з викладеного вище, можна припустити, що територіальний маркетинг грає важливу роль у процесі створення та зміцнення територіальної ідентичності. Як компоненти, так і заходи, що охоплюють широке розуміння маркетингу територій, саме: бренд і імідж територіальної одиниці, процес промоцій, організація заходів, міжнародне співробітництво, зміцнення підприємництва, творчість – усе це, безумовно, впливає створення територіальної ідентичності. Громада, яка проживає на певній території та характеризується високим рівнем є, є більш активною, заповзятливою, вона бере участь у вирішенні проблем розвитку, що виникають у даній місцевості, та співпрацює із представниками органів самоврядування. Територіальна ідентичність, яка стимулюється орієнтованою на територіальний маркетинг діяльністю, може стати для територіальних одиниць природним джерелом перемоги їх конкурентних переваг.

Кожна місцевість характеризується певним рівнем територіальної ідентичності. Саме територіальному маркетингу належить особлива роль у зміцненні такої ідентичності, підвищенні його рівня та здійсненні творчої діяльності у сферах, здатних вирішити ці завдання. Зміцнення ідентичності територіальної громади є тривалим процесом, який має здійснюватись у узгодженому порядку, а також завдяки комплексному використанню повного набору компонентів територіального маркетингу. Цей процес має стати частиною загальної концепції розвитку територіальних одиниць.

## ВИСНОВКИ

Основні висновки та узагальнення представленої магістерської роботи полягають у такому.

В Україні маркетинг територій та міст – порівняно нова система управління розвитком. Проте обмеженість можливостей формування національного та місцевих бюджетів просто не залишає іншого вибору: місто та район мають подавати та продавати себе як майданчик для вкладення інвестицій. Сучасний муніципалітет відтепер цікавий не так як місце, де виплавляються мільйони тонн сталі та прокладаються кілометри трубопроводів, як територія, куди перспективно вкладати кошти, переїжджати, вести бізнес. Розвиток ринкових сил і конкуренція змушують будь-яку місцевість вигідно подавати себе. Адже за інших рівних умов від того, як область чи місто себе позиціонують, залежить, чи отримають вони потрібні інвестиції, чи залучать вигідні проекти, міжнародні ярмарки, конгреси, туристів. Суперництво змушує території дбати про свій образ, ламати не вигідні для себе стереотипи та будувати сприятливі.

Як показує аналіз зарубіжної практики, існує кілька законів, за якими повинен вибудовуватися територіальний маркетинг: 1. Місця повинні поєднуватися із зовнішнім світом ясним, скоординованим та комунікативним способом, щоб зберігався вплив суспільної думки. Повинна бути створена здорова та продуктивна коаліція між урядом, діловим та громадянським суспільством, так само як створенням нових установ та структурами. Це необхідна умова для того, щоб досягти гармонізації цілей як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. 2. Поняття іміджу організації/бренду є архіважливим: репутація є зовнішнім, навіть швидше культурним явищем, яке не перебуває під прямим управлінням «власника» бренду. Тим не менш, наявність позитивної репутації є критичним фактором, що підкріплює кожну угоду між брендом та його споживачами.

3. Поняття цінності бренду значуще, тому що ідея, як і репутація -

цінний нематеріальний актив, яким необхідно керувати, а також вимірювати його, захищати, посилювати та зберігати на перспективу. 4. Поняття фірмової мети є суттєвим, адже ідея, що об'єднує в групи людей навколо загального стратегічного бачення, може створити сильний динамічний початок для прогресу. Необхідно розуміти, що брендменеджмент це насамперед внутрішній проект. 5. Важливість тривалого та послідовного нововведення у всіх секторах національної діяльності полягає у впливі на громадську думку. Міжнародна громадська думка, і згодом ЗМІ, набагато більше цікавиться новими товарами/послугами, які пропонують ясний та привабливий спосіб розвитку та конкурентоспроможності країни або міста в даний час, ніж на репетиції минулої слави.

Необхідно подолати стійкі стереотипи територіального маркетингу: гомогенне сприйняття територій, абстрактність сегментації, слабку конкурентну орієнтацію стратегій, спрощення реальної складності просторових утворень. Звичайно, головна проблема маркетингу територій – його «ембріональний стан» як наукового спрямування та породжувана цим незрозумілість, незрілість методологічної, теоретичної, методичної та інструментальної бази – одночасно є і його конкурентною перевагою, супроводжуючись відсутністю догм, низькою інерційністю, відкритістю нових ідей і націленістю на швидку практичну апробацію результатів досліджень. Тому важливо, з одного боку, відмовитися від надмірної узагальненості, абстрактності стратегічного територіального маркетингу, орієнтуватися на активне залучення мікрорекламних методик та інструментів за умови їхньої відповідної модифікації та корекції; з іншого боку, необхідно усвідомити весь рівень складності простору регіональної економіки, її поліфункціональності та гетерогенності, що, Зрозуміло, вимагатиме вироблення специфічних методологічних і методичних рішень у сфері маркетингу регіонів.

Визнання об'єктивної асинхронності та асиметрії розвитку територіальних економічних систем призводить до висновку про

специфічність будь-якого регіону як об'єкта стратегічних маркетингових впливів, що передбачає неприпустимість єдиних, типових, стандартизованих принципів регіонального маркетингу. Маркетингова парадигма орієнтує на створення унікальних систем ринкового просування територій відповідно до їх ідентичності, унікальності, конкурентних переваг і ключових компетенцій. Це передбачає реконцептуалізацію підходу до формування базової стратегії соціально-економічного розвитку регіонів у напрямі створення ринково орієнтованого алгоритму управління просторовим розвитком неповторних, амбітних та сприйнятливих територій.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Bellini N., Loffredo A., Pasquinelli C.: Managing Otherness: the political economy of place images in the case of Tuscany. In: Towards Effective Place Brand Management. Branding European Cities and Regions, eds. G. Ashworth, M. Kavaratzis, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, p. 110. 2010.
2. Chekitan D., Schultz D. In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century // Marketing Management. 2005. Vol. 14. № 1. Pp. 15–21.
3. Deffner A., Mataxas T.: Place marketing, local identity and branding cultural images in Southern Europe: Nea Ionia, Greece and Pafos, Cyprus. In: Towards Effective Place Brand Management. Branding European Cities and Regions, eds. G. Ashworth, M. Kavaratzis, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, p. 50. 2010.
4. Florida R.: Cities and the creative class. Routledge, New York, p. 7. 2005.
5. Gelder S.: City Brand Partnership. In: City Branding. Theory and Cases, ed. K. Dinnie, Palgrave Macmillan, New York, p. 37–38. 2011.
6. Govers R., Go F.: Place Branding. Global, Virtual and Psychological Identities, Constructed, Imagined and Experienced. Palgrave Macmillan, New York, p. 16–17. 2009.
7. Hague C.: Planning and place identity. In: Place identity, participation and planning, eds. C. Hague, P. Jenkins, Routledge, New York, p. 4. 2005.
8. Hall P.: Innovative Cities. In: Structural Change in Europe. Innovative Cities and Regions, eds. L. Hagbarth, Hagbarth Publications, Bollschweil, p. 33. 2000.
9. Harris L. Benchmarking Against the Theory of Market Orientation // Management Decision. 1996. Vol. 34. № 2. Pp. 34–39.
10. Kornblum W.: Sociology in the Changing Word. Cengage Learning, Andover, p. 131. 2011.
11. Kotler P., Hamlin M., Rein I., Haider D.: Marketing Asian Places. John Wiley & Sons, Singapore, p. 183. 2002.
12. Мартов С. Деякі аспекти здійснення регіонального маркетингу за

- кордоном / С. Мартов // Міжнародна економіка : зб. наук. пр. – К. : Ін-т світової економіки і міжнародних відносин НАН України, 2002. – Вип. 35. – С. 58–61.
13. Miranda C., Adib A.: Sustainable development and the territorial approach: identities and typologies. *Comuniica. Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture, May-August, Third Year, p. 19. 2007.*
  14. Proctor T., *Public Sector Marketing. Pearson Education, Essex, p. 2. 2007*
  15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001#Text>
  16. Борщевський В. В. Маркетинг сільських територій у новій парадигмі управління конкурентоспроможністю регіону. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. - 2016. - Вип. 1. - С. 12-15.
  17. Буднікевич І. М. Концепція територіального маркетингу як основа формування та підвищення привабливості регіонів [Електронний ресурс] / І. М. Буднікевич, І. І. Гавриш // Регіональна економіка. - 2016. - № 3. - С. 76-85. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2016\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2016_3_12)
  18. Гомольська В. Регіональний маркетинг як засіб підвищення інвестиційної привабливості територій / В. Гомольська // Регіональна економіка. – 2006. – № 4. – С. 56–59.
  19. Гримак О. Я. Роль маркетингу в розвитку сільських територій прикордонного регіону: євроінтеграційний контекст / О. Я. Гримак, І. К. Кравців // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки. - 2016. - Т. 18, № 2. - С. 33-40.
  20. Дубницький В. І. Розроблення комплексу територіального маркетингу для підвищення соціально-економічного потенціалу промислових міст старопромислового регіону / В. І. Дубницький, Н. В. Даніліна, В. Ю. Луніна // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2012. - № 4. - С. 81-90.
  21. Жихаревич, Б. Экономическая политика местных властей в реформируемой России / Б. Жихаревич, Н. Жунда, О. Русецкая // Вопросы экономики. 2006. №7. С.94-107
  22. Иншаков О.В. и др. Развитие эволюционного подхода в стратегии

- модернизации региона и макрорегиона. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2009. 66 с.
23. Котлер Ф. Маркетинг мест / [Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер]. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 384 с.
  24. Кравців І. К. Маркетинг сільських територій у розвитку економіки регіону: проблеми, завдання, перспективи. Регіональна економіка. - 2016. - № 2. - С. 129-135.
  25. Кравців І. К. Маркетинг сільських територій як засіб підвищення ефективності економіки регіону. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки. - 2018. - Т. 20, № 86. - С. 39-43.
  26. Кравців І. К. Маркетинг сільських територій як чинник нарощування соціально-економічного потенціалу прикордонного регіону. Регіональна економіка. - 2015. - № 4. - С. 95-101.
  27. Кравців І. К. Особливості функціонування системи маркетингу сільських територій прикордонного регіону на сучасному етапі європейської інтеграції України / І. К. Кравців, С. М. Ткач, І. Р. Урбан // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки. - 2019. - Т. 21, № 93. - С. 27-30.
  28. Кузьминчук Н. В. Роль регіонального маркетингу у розвитку територій. Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 44. - С. 231-236.
  29. Кутьков В. П. Роль територіального маркетингу в управлінні регіональним розвитком. Теорія та практика державного управління. - 2012. - Вип. 3. - С. 156-162.
  30. Ларина, Н.И. Региональная политика в странах рыночной экономики / Н.И. Ларина, А.А. Кисельникова / НГАЭиУ- М.: ОАО «Издательство «Экономика». 1998. - 172 с.
  31. Павлова І. О. Маркетингова стратегія просування бренду

- сільських територій Південного регіону. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 17(2). - С. 24-28.
32. Панкрухин А. П. Маркетинг територій : 2-е изд. / А. П. Панкрухин. – СПб. : Питер, 2006. – 416 с.
33. Пастернак О. І. Використання механізмів маркетингу територій для розвитку кластерів в прикордонних регіонах. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. - 2016. - Вип. 5. - С. 30-34.
34. Пепчук С. М. 'Використання територіального маркетингу як засобу підвищення конкурентоздатності регіону. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. - 2015. - Вип. 730-731. - С. 77-79.
35. Пепчук С. М. Використання територіального маркетингу як засобу підвищення конкурентоздатності регіону / С. М. Пепчук // Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. - 2015. - Вип. 730-731. - С. 77-79.
36. Проскура В. Маркетинг територій як фактор ефективного регіонального розвитку. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2014. - Вип. 37(3). - С. 142-147.
37. Ромат Є. До питання використання елементів маркетингу в державному управлінні / Є. Ромат // Вісник УАДУ. – 2002. – № 3. – С. 33–47.
38. Старостіна А. О. Регіональний маркетинг: суть та особливості становлення в Україні / А. О. Старостіна, С. Є. Мартов // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 3. – С. 55–57.
39. Фролов Д.П. Маркетинговая парадигма регионального развития. 2-е изд., доп. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2013. 157 с.
40. Швецов, А.Н. Либерализация государственной региональной политики. Вопросы экономики. 2006. №7. С. 73-83.
41. Шевченко А. В. Маркетинг територій – інструмент формування іміджу регіону. Формування ринкових відносин в Україні. - 2017. - №

10. - С. 107-111.
42. Шевченко А. В., Рубан І. В. Маркетинг територій – інструмент формування іміджу регіону. Формування ринкових відносин в Україні. - 2017. - № 10. - С. 107-111.
43. Дорофієнко В. В. Особливості соціально-економічного розвитку регіонів України. Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. - 2011. - № 2. - С. 171-177.
44. Долішній М. Розвиток регіонів України / М. Долішній // Вісник Національної академії наук України. - 2001. - № 3. - С. 33-40.
45. Гончаренко І. В. Організаційно-економічний потенціал інноваційного підприємництва у стратегічному розвитку регіональної економіки України / І. В. Гончаренко, А. В. Богославська, Л. М. Федоришина // Інноваційна економіка. - 2021. - № 1-2. - С. 5-11.
46. Гнатенко М. К. Мотиваційне забезпечення активізації регіонального інноваційного розвитку / М. К. Гнатенко // Управління розвитком. - 2015. - № 1. - С. 31-36.
47. Іванова О. Ю. Актуальні проблеми фінансового забезпечення регіонального розвитку / О. Ю. Іванова // Управління розвитком. - 2015. - № 1. - С. 80-84.
48. Швець Н. В. Стратегічне управління регіональним розвитком в Україні: ретроспективний аналіз та сучасний вектор трансформації. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2021. - № 3. - С. 98-108.
49. Шинкарьов А. М. Організаційно-правові засади стратегічного планування у сфері розвитку регіонів України / А. М. Шинкарьов, В. М. Проданик // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. - 2021. - № 1. - С. 115-121.
50. Файвішенко Д. Фінансові інструменти у державному стратегічному розвитку регіонів і міст України / Д. Файвішенко, Ю. Шпак, О. Мельніченко, Л. Самойленко, М. Псюк // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2021. - № 3. - С. 86-94.

**Виконав:**

студент магістратури за  
спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

Підпис

**Денис ГАЙДУК**

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник:**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

Підпис

**Андрій ВОЙЦЕЩУК**

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

Підпис

**Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ**

Ініціали, прізвище