

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 6.

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.30>
УДК 330.341.1**

В. В. Добрянська,

*к. т. н., доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7639-6908>

К. В. Чичуліна,

*к. т. н., доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7448-0180>

ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНОГО РЕГІОНУ

V. Dobryanska,

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Marketing, National University «Yuri Kondratyuk Poltava
Polytechnic», Poltava*

K. Chichulina,

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Marketing, National University «Yuri Kondratyuk Poltava
Polytechnic», Poltava*

TERRITORIAL MARKETING AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF AN ADMINISTRATIVE REGION

У статті досліджені особливості та проблематика формування маркетингових механізмів управління територією. Для розробки маркетингової стратегії адміністративного району запропоновано використання матриці General Electric (McKinsey). Підхід передбачає, що розробники стратегічного плану визначають чинники оцінки галузей економіки та їх значимість, виходячи з особливостей ринку і специфіки бізнесу. Для визначення переліку факторів, за допомогою яких буде оцінюватися привабливість ринку і ефективність галузей економіки адміністративного району, запропоновано експертне опитування з використанням прийомів анкетування. Значимість факторів за викладеною методикою визначається за допомогою методу ієрархій. Класичний метод ієрархій удосконалено, змінивши трьохбальну систему оцінювання на п'ятибальну. Запропоновано створення при районній державній адміністрації організаційний механізм здійснення маркетингової діяльності на рівні регіону – районний маркетинговий центр. Для покращення показників діяльності найбільш перспективних галузей економіки району розроблено комплекс заходів.

In the conditions of the state course on the decentralization of power, the administrations of territorial communities of Ukraine face new problems caused by the emergence of competition between regions for the attraction of investment resources, tourist flows, skilled labor, etc. As the analysis of theoretical studies of the works of domestic and foreign authors showed, the source of mechanisms for improving the effectiveness of territory management should be marketing. Its task is to design a flexible system that can take shocks and adapt quickly and efficiently to new developments and new opportunities. The article examines the peculiarities and problems of the formation of marketing mechanisms of territory management. The use of the General Electric (McKinsey) matrix is proposed for the development of the marketing strategy of the administrative district. The approach assumes that the developers of the strategic plan determine the assessment factors of the economic sectors and their importance, based on the characteristics of the market and the specifics of the business. To determine the list of factors that will be used to assess the

attractiveness of the market and the efficiency of the economic sectors of the administrative district, an expert survey using questionnaire techniques is proposed. The significance of the factors according to the described methodology is determined using the method of hierarchies. The classic method of hierarchies has been improved by changing the three-point rating system to a five-point rating system. It is proposed to create an organizational mechanism for marketing activities at the regional level under the Globin State Administration - a district marketing center. As the strategic analysis of the industries showed, in the Globin region, two branches of the agro-industrial complex have the best indicators: plant breeding and animal breeding. In order to improve their performance, a set of measures is proposed with the aim of increasing profits and, as a result, the income of the entire district. A set of measures has been developed to improve the activity indicators of the most promising branches of the region's economy.

Ключові слова: матриця McKinsey; метод ієрархій; територіальний маркетинг; SWOT-аналіз

Keywords: efficiency, innovative development, financial opportunities, potential, enterprise.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В умовах державного курсу на децентралізацію влади перед адміністраціями територіальних громад України постають нові проблеми, що зумовлені виникненням конкурентної боротьби між регіонами за залучення інвестиційних ресурсів, туристичних потоків, кваліфікованої робочої сили тощо. Тому актуальності набуває формування системи маркетингу, ефективного створення якої дозволить підвищити рівень привабливості адміністративного регіону та, як наслідок, забезпечить його ефективний соціально-економічний розвиток.

В даний час маркетинг розглядається в основному в рамках інвестиційного управління. Такий маркетинг спрямований не на задоволення потреб місцевих

жителів, а на залучення фінансових вливань і це призводить до фрагментарності маркетингу, так як враховуються інтереси тільки інвесторів. Таке управління будується за принципом «продати те, що вже є». При цьому інвестиційні проекти не розглядаються з точки зору впливу інтереси місцевої громади. Це призводить до того, що населення не приймає інвестиційні проекти, які здійснюються на території проживання громади.

При цьому ми вважаємо важливим використання маркетингу не стільки як самостійного виду діяльності, спрямованого на вивчення ринку, а діяльності, вбудованої в процес стратегічного планування, що передбачається його логікою і технологією. Інакше кажучи, мова повинна йти про маркетингове забезпечення стратегічних планів, про паралельність і взаємозв'язок цих процесів, що в теорії не виділяється як особлива проблема, але на практиці є, на наш погляд, однією з серйозних причин, що викликають труднощі в розробці стратегічних планів в адміністративних одиницях.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Розвиток підходів до планування територіального розвитку представлені в роботах цілого ряду вчених. Започаткували вивчення цього питання праці американських учених – Блейклі Е [1], Брайсона Д. [2] та ін. Загалом під стратегічним плануванням варто розуміти погляд з майбутнього в минуле і сьогодення, процес визначення того, яким хоче бачити себе місцеве співтовариство в майбутньому і що для цього потрібно змінити [3]. Вирішення даного питання пов'язане з розглядом території в рамках ринкових умов, і сприйняття території в якості товару. Такий погляд робить територіальне управління більш схожим на корпоративний менеджмент. Також колектив авторів, відомих фахівців-маркетологів на чолі з відомим класиком маркетингу Ф.Котлером, розглядають еволюцію стратегічного підходу до територіального розвитку у взаємозв'язку з розвитком територіального маркетингу [4]. На сучасному етапі маркетингове планування набуває стратегічну спрямованість. Завдання території полягає в тому, щоб спроектувати гнучку систему, яка може сприймати удари і швидко і ефективно пристосовуватися до нового розвитку подій і нових можливостей.

Конкурентоспроможність територій залежить від багатьох чинників: її розміру, локалізації економіки, урбанізації [5]. Також дуже багато залежить і від характеру державної політики, яка існує в країні, яка здійснює таку діяльність. Також виділяють два види конкуренції: по-перше, конкуренція між економічними зонами (дії на ринку), які існують в міському середовищі; по-друге конкуренція між характеристиками територій, а також між характеристиками сприйняття. Існують і інші погляди. Є широко відомим, і багатьма підтримується підхід М. Портера [6], заснований на тому, що конкурують між собою не території, а фірми, і території в цілому являють собою лише середовище, яке сприятиме (або не сприятиме) конкурентоспроможності фірм. Сучасні підходи до формування та аналізу поняття «територіальний маркетинг» представлені в [7-10]. На нашу думку представлена тема є дійсно актуальна і не достатньо вивчена, тому потребує подальших досліджень та пропозицій.

Постановка завдання. На жаль, в більшості сучасних робіт маркетинг розглядають окремо від стратегічного управління територіями і використовують лише окремі його елементи – сегментування, позиціонування і просування. Проте, маркетинг може забезпечити необхідною інформацією весь процес стратегічного управління, який буде ґрунтуватися на сприйнятті території як економічного суб'єкта, який знаходиться в жорсткому конкурентному середовищі. Також маркетинг може забезпечити і успішну реалізацію стратегічного планування розвитку території шляхом деталізації ринкових цілей.

У зв'язку з цим в умовах ринкової економіки необхідно відмовитися від розгляду території як об'єкту управління і визнати територію активним ринковим суб'єктом. Цим пояснюється розгляд території як раціональної бізнес одиниці, що має власні ресурси, якими необхідно ефективно розпоряджатися з метою економічного розвитку.

Метою статті є розробка методики формування стратегії маркетингу на рівні територіальної одиниці та перевірка її застосування на матеріалах господарчої діяльності адміністративного району.

Основний матеріал і результати. Теоретичні засади формування системи маркетингу адміністративного регіону розглянемо на прикладі Глобинської територіальної громади Полтавської області.

Район займає площу у 2,47 тис. кв. км, що становить 8,5% від території області. Чисельність місцевого населення налічує 49,6 тис. осіб, у тому числі: міського – 18 тис. чол. (36%), сільського – 31,6 тис. чол. (64%). У галузях економіки району працює 25,1 тис. чол. Із них у сфері матеріального виробництва – 41,6% (у т.ч. майже дві третини – у сільському господарстві) та в інших сферах виробничої діяльності – 58,4%. Рівень безробіття становить 4,3%.

АПК району налічує 39 сільськогосподарських підприємств та 206 фермерських господарств. Площа сільгоспугідь (по всіх товаровиробниках, включаючи підсобні господарства) складає 144,8 тис. га. У структурі сільськогосподарського виробництва обсяги рослинництва становлять 65%, тваринництва – 35%.

Оцінюючи галузеву структуру реалізованої продукції (робіт, послуг) за основними видами промислової діяльності Глобинської територіальної громади за 2021 рік, слід зазначити, що незважаючи на розмір району та його потенціал, на Глобинщині розвинутою є лише харчова промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів. Їх питома вага у структурі виробничих галузей району становить 99%. Наступною за обсягом виготовленої та реалізованої продукції з великим відставанням є будівельна галузь, частка якої становить 0,8%. Також до цього переліку можна включити видавничу справу, яка в свою чергу має обсяг 0,2% серед галузей району.

Щодо аналізу інвестицій, то пріоритетами інвестиційного розвитку є переробна промисловість та сільське господарство. Найбільшими інвесторами в районі є ТОВ Фірма «Астарта-Київ», ТОВ «Арніка», ТОВ «Кернер», ТОВ «ВОЛАР», Група підприємств «Глобино».

Основні показники соціального та економічного розвитку території за 2021 рік наведено у таблиці 1.

Таблиця 1. Основні показники соціального та економічного розвитку території за 2021 рік

Обсяг реалізованої промислової продукції (млн. грн)	1569
Валова продукція сільського господарства - всього	805,2
в т.ч.: - продукція рослинництва	468,8
- продукція тваринництва	336,4

Кількість штатних працівників за 2021 р.– 10394 осіб.

Доходи і видатки місцевого бюджету Глобинського району за 2021 р. наведено у таблиці 2.

Таблиця 2. Доходи і видатки місцевого бюджету Глобинського району за 2021 р.

Показник	Кошти, млн. грн.
Доходи – всього	62,1
Видатки – всього	177,7
	Структура дохідної частини, %
1. Податкові надходження	99,5
з них податок з доходів фізичних осіб	69,6
2. Неподаткові надходження	0,5

Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника у 2021 році склала 10835 грн, що склало 89% до середнього рівня по області та на 19,4% більше проти 2020 року.

Для детального вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на економічні показники Глобинського району на основі опитування працівників адміністрації було проведено SWOT-аналіз Глобинщини:

S (сильні сторони):

1. Високий рівень освоєння земель, придатних для сільськогосподарського виробництва.
2. Наявність покладів корисних копалин, які можуть використовуватись у сфері енергозабезпечення, будівельній галузі.

3. Наявні в районі лісові ресурси достатні для розвитку деревообробної, целюлозно-паперової та меблевої промисловості, заготівлі та переробки дикоростучих лісових ягід, грибів, лікарських рослин, розвитку туристично-рекреаційної галузі.

4. Водні запаси району достатні для забезпечення функціонування та розвитку промисловості, сільського та житлово-комунального господарства, промислового розведення риби, туристично-рекреаційних потреб, виробництва енергії.

5. Географічне розміщення на перетину міжнародних та міжобласних транспортних магістралей.

6. Порівняно невеликі обсяги токсичних відходів.

7. Наявність незадіяних виробничих приміщень та об'єктів незавершеного виробництва.

8. Наявність потужної сировинної бази для харчової промисловості.

9. В цілому сприятливі кліматичні умови.

10. Можливість залучення до використання земель, власники яких не господарюють самостійно та не використовують їх з передачею в оренду.

11. Близьке розташування місцевих енергетичних потужностей та мереж.

12. Наявність кваліфікованої робочої сили. Сприятливе для інвесторів співвідношення рівня кваліфікації місцевих трудових ресурсів та розміру оплати праці.

13. Достатньо розвинена система зв'язку.

14. Мережа банківських установ у цілому відповідає потребам господарського комплексу.

W (слабкі сторони):

1. Угіддя з родючими ґрунтами розчленовані, що негативно впливає на можливість ведення високорентабельного рослинництва.

2. Розміщення основних запасів торфу в складі розпайованих сільськогосподарських угідь.

3. Потребують реконструкції існуючі меліоративні системи.

4. Потребують реконструкції існуючі очисні споруди.
5. Недостатній рівень рекреаційно-туристичної інфраструктури (готелі, санаторно-курортні заклади, бази відпочинку).
6. Якість дорожнього покриття більшості внутрішньорайонних доріг не відповідають стандартам якості та безпеки.
7. Високий ступінь зносу основних фондів. Велика енергомісткість устаткування та його моральна застарілість.
8. Недостатній розвиток сфери торгівлі, ресторанного господарства та побутового обслуговування населення, особливо в сільських населених пунктах.
9. Недостатні обсяги фінансування модернізації житлово-комунальної галузі за рахунок бюджету, власних та залучених коштів житлово-комунальних підприємств, низька ефективність діяльності ЖКП.
10. Недостатній рівень платоспроможності населення, що не дозволяє вирішувати житлову проблему шляхом індивідуального будівництва або придбання житла на вторинному ринку.

О (можливості):

1. Комплексне використання земельного та водного фонду.
2. Впровадження сучасних технологій у сільському господарстві.
3. Можливе будівництво міні-гідроелектростанції .
4. Широке залучення потенційних інвесторів як для організації промислового видобутку на розвіданих родовищах, так і для проведення геологорозвідувальних робіт на перспективних ділянках з правом їх дослідно-промислової розробки.
5. Модернізація існуючих підприємств харчової промисловості та будівництво нових.
6. Виробництво будівельних матеріалів.
7. Впровадження інтенсивних технологій вирощування рослинницької продукції, розширення площ посіву конкурентоспроможних культур, зокрема олійних культур для переробки на біодизельне пальне.
8. Формування сучасної інфраструктури заготівлі, транспортування,

зберігання і реалізації сільськогосподарської сировини та готової продукції.

Т (ризика):

1. Подальша невизначеність із продажем земель сільськогосподарського призначення.

2. Відсутність у найближчі роки змін у чинному законодавстві, які б дозволили прискорити та спростити процедуру отримання спеціальних дозволів на користування надрами.

3. Можливі міжвідомчі неузгодженості в процесі вдосконалення державного управління лісовим господарством.

4. Незначний прогрес в усуненні бюрократичних перешкод, які стримують розвиток господарського комплексу району (складні та тривалі процедури відведення земельних ділянок, видання вихідних даних, розроблення, експертизи та затвердження проектно-кошторисної документації).

5. Різкі підвищення вартості енергоносіїв.

6. Можлива нестабільність та непрогнозовані коливання національної валюти, а також зростання вартості банківських кредитів.

Як видно зі SWOT- аналізу Глобинщина має досить значний сировинний потенціал для розвитку району, велику кількість водних запасів, лісових ресурсів та сільськогосподарських угідь. Це дає підстави для можливості залучати капітальні інвестиції для розвитку району.

Цілий ряд економічних проблем спричинені перш за все неефективним використанням місцевих природних та людських ресурсів, відсутністю стратегій розвитку району та його окремих населених пунктів, які б забезпечили сталий розвиток громад району через міжсекторну співпрацю та враховували їх історичні, економічні, екологічні, географічні та демографічні особливості, етнічні і культурні традиції. Понад 4% населення працездатного віку не мають постійної роботи.

Проведемо стратегічний аналіз перспективності галузей економіки району. Мета стратегії маркетингу – розробка і реалізація самостійних стратегій для кожного виду діяльності (стратегічної бізнес одиниці). Маркетинг дозволить обґрунтовано визначити пріоритети в розподілі ресурсів адміністративного

регіону.

Для оцінки стратегічного положення та перспектив галузей економіки району використовуємо матрицю General Electric або McKinsey. Цей метод було розроблено корпорацією General Electric. Згідно цього методу можна оцінити становище окремої стратегічної бізнес-одиниці в категоріях ринкової привабливості і ефективності бізнесу, виходячи з того твердження, що і сильний бізнес на непривабливому ринку, і слабкий на привабливому однаково малоефективні. Успішним буде тільки ефективний бізнес на привабливому ринку [2]. Метод General Electric передбачає, що розробники стратегічного плану визначають чинники оцінки та їх значимість, виходячи з особливостей ринку і специфіки бізнесу (у нашому випадку – галузі економіки регіону).

Для визначення переліку чинників, за допомогою яких буде оцінюватися привабливість ринку і ефективність галузей економіки Глобинського району була створена експертна фокус-група чисельністю 8 осіб, що складалася з представників адміністрації району та запрошених фахівців з маркетингу.

Для підвищення об'єктивності оцінки думки експертів був використаний новий прийом опитування. Сутність підходу полягає в двоетапному опитуванні. На першому етапі експерти формують перелік факторів, на другому – аркуш паперу, на якому записані фактори, розрізають її на смужки. На кожній смужці – один фактор. Потім експертів просять розкласти ці чинники за значимістю з їх точки зору. Іноді має сенс для різних ринків зібрати різну ієрархію чинників.

Виходячи з проведеного експертного опитування представників керівництва району та фахівців з маркетингу, привабливість ринку для галузей економіки Глобинського району визначаємо за допомогою наступних чинників:

1. Розмір галузі;
2. Темпи зростання галузі;
3. Прибутковість підприємств району;
4. Вплив держави на дану галузь;
5. Вплив інфляції;
6. Ресурсомісткість галузі.

Ефективність галузей економіки Глобинського району визначаємо за допомогою наступних чинників:

1. Частка підприємств району у галузі країни в цілому;
2. Якість продукції даної галузі підприємств району;
3. Ефективність виробництва продукції даної галузі;
4. Можливості виробництва даної галузі;
5. Витрати підприємств району даної галузі;
6. Ефективність розподілення товарів даної галузі.

Значимість факторів пропонуємо визначити за допомогою методу ієрархій, склавши матриці попарних порівнянь для кожного ринку окремо (див. матриці, представлені у таблицях 3 – 4). Класичний метод ієрархій пропонуємо удосконалити, змінивши трьохбальну систему оцінювання на п'ятибальну. Це дозволить дати більш точну оцінку порівнюваним факторам. У матриці попарних порівнянь за методом ієрархій оцінювані фактори розташовані по горизонталі і по вертикалі. Порівняння показників проводимо подрядково за п'ятибальною системою. Якщо порівнюваний фактор набагато важливіший того, з яким він порівнюється, – у відповідному полі матриці ставимо 5 балів, важливіший того, з яким він порівнюється, – 4 бали, якщо набагато менш важливий – 1 бал, менш важливий – 2 бали, якщо чинники рівнозначні – 3 бали. Наприклад, загальний обсяг ринку галузі порівнюємо з темпами зростання ринку (на рік). Оскільки їх значимість однакова – ставимо 3 бали в відповідному полі матриці 1. За цією ж методикою формуємо усі матриці попарних порівнянь факторів.

Таблиця 3. Визначення значимості показників привабливості ринку методом ієрархій

i \ j	1	2	3	4	5	6	Σ	
1		3	3	4	5	4	20	0,22
2	3		3	5	4	5	20	0,22
3	3	3		5	3	5	19	0,21
4	1	1	1		2	2	7	0,08
5	2	2	3	4		3	14	0,15
6	1	1	1	4	3		10	0,11

Σ 90

Таблиця 4. Визначення значимості показників ефективності бізнесу галузей методом ієрархій

i \ j	1	2	3	4	5	6	Σ	
1		4	4	4	5	5	22	0,24
2	2		3	2	4	4	15	0,17
3	2	3		3	3	4	15	0,17
4	2	4	3		5	5	19	0,21
5	1	2	3	1		3	10	0,11
6	1	2	2	1	3		9	0,10
							Σ 90	

В Глобинському районі основними галузями господарства є: харчова промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів (рослинництво та тваринництво); будівельна галузь; видавнича справа.

Використовуючи дані експертного опитування щодо факторів, за якими слід визначати привабливість ринку та ефективність бізнесу у розрізі галузей економіки Глобинського району, їх оцінка за 10-бальною системою та значимість факторів, отримана за методом ієрархій, побудовано матрицю McKinsey для галузі тваринництва агропромислового комплексу району (таблиця 5). Для наглядності отриманої оцінки стратегічного положення галузі, її схематично зображено на рис. 1 у вигляді круга відповідного діаметра, що відображає розмір галузі.

Таблиця 5. Матриця привабливості ринку галузі тваринництва та ефективності її бізнесу

№	Критерії	Значимість фактора	Оцінка (1-10 балів)	Цінність
1	2	3	4	5
Привабливість ринку				
1	Розмір галузі	0,22	7	1,54
2	Темпи зростання	0,22	5	1,1
3	Прибутковість	0,21	6	1,26
4	Вплив держави	0,08	4	0,32
5	Вплив інфляції	0,15	4	0,6
6	Ресурсомісткість	0,11	5	0,55
Усього		1		5,67
Ефективність бізнесу				
1	Частка району у економіці галузі	0,24	7	1,68
2	Якість продукції галузі	0,17	5	0,85
3	Ефективність виробництва продукції	0,17	7	1,19
4	Можливості виробництва	0,21	5	1,05
5	Витрати	0,11	5	0,55
6	Розподілення товарів	0,1	6	0,6
Усього		1		5,92

Як свідчить розрахунок, тваринництво району знаходиться у середньому квадраті матриці McKinsey. Це свідчить про те, що дана галузь у регіоні розвинута, але для отримання кращих результатів своєї діяльності вона потребує більшого фінансування з боку держави та отримання нових інвестицій в галузь. При відсутності фінансування ринкові ризики будуть наростати.

Наступною розглянуто галузь рослинництва (таблиця 6).

Таблиця 6. Матриця привабливості ринку галузі рослинництва та ефективності її бізнесу

№	Критерії	Значимість фактора	Оцінка (1-10 балів)	Цінність
1	2	3	4	5
Привабливість ринку				
1	Розмір галузі	0,22	8	1,76
2	Темпи зростання	0,22	6	1,32
3	Прибутковість	0,21	7	1,47
4	Вплив держави	0,08	5	0,4
5	Вплив інфляції	0,15	4	0,6
6	Ресурсомісткість	0,11	5	0,55
Усього		1		6,1
Ефективність бізнесу				
1	Частка району у економіці галузі	0,24	7	1,68
2	Якість продукції галузі	0,17	5	0,85
3	Ефективність виробництва продукції	0,17	7	1,19
4	Можливості виробництва	0,21	6	1,26
5	Витрати	0,11	4	0,44
6	Розподілення товарів	0,10	5	0,5
Усього		1		5,92

Як ми бачимо, рослинництво має перспективну позицію. Основною стратегією в даному випадку має бути стратегія агресивного зростання, тобто інвестування та оптимізація діяльності підприємств в середині даної галузі.

Перспективність будівельної галузі за методом McKinsey середня (таблиця 7), а її позиції у господарстві району незначні (рис. 1).

Таблиця 7. Матриця привабливості ринку будівельної галузі та ефективності її бізнесу

№	Критерії	Значимість фактора	Оцінка (1-10 балів)	Цінність
1	2	3	4	5
Привабливість ринку				
1	Розмір галузі	0,22	5	1,01
2	Темпи зростання	0,22	7	1,54
3	Прибутковість	0,21	5	1,05
4	Вплив держави	0,08	4	0,32
5	Вплив інфляції	0,15	5	0,75
6	Ресурсомісткість	0,11	6	0,66
Усього		1		5,42
Ефективність бізнесу				
1	Частка району у економіці галузі	0,24	8	1,92
2	Якість продукції галузі	0,17	4	0,68
3	Ефективність виробництва продукції	0,17	5	0,85
4	Можливості виробництва	0,21	5	1,05
5	Витрати	0,11	4	0,44
6	Розподілення товарів	0,10	2	0,2
Усього		1		5,14

Будівельна галузь знаходиться в центральному квадраті. Як свідчить практика, для будівельної галузі в районі необхідно дещо обмежити інвестування, але тримати його на такому рівні, щоб галузь могла захищати позиції і використовувати свій стан якнайкраще.

Також проаналізовано стан видавничої справи в районі (таблиця 8).

Виходячи з результатів аналізу можна сказати, що видавнича справа знаходиться в неоднозначному становищі. З одного боку, її позиції не з найкращих і основною метою є їх покращення та пошук фінансування. З іншого боку, враховуючи розмір Глобинського району та кількість випущених щотижнево газет районного значення, очевидним є те, що видавнича справа цілком задовольняє потреби населення, тому її слід залишити на цьому ж рівні, без додаткових витрат на її покращення.

Охарактеризувавши основні галузі Глобинського району (тваринництво, рослинництво, будівельна галузь та видавнича справа), можна сказати наступне:

– провідною галуззю в районі є рослинництво, наступною – тваринництво;

- рослинництво та тваринництво потребують постійного інвестування задля подальшого зростання обсягів виробництва продукції цих галузей;
- будівельна галузь та видавнича справа на даному етапі цілком задовольняють потреби району, тому потребують обмеженого фінансування, щоб триматися на даному рівні.

Таблиця 8. Матриця привабливості ринку видавничої справи та ефективності її бізнесу

№	Критерії	Значимість фактора	Оцінка (1-10 балів)	Цінність
1	2	3	4	5
Привабливість ринку				
1	Розмір галузі	0,22	4	0,88
2	Темпи зростання	0,22	5	1,1
3	Прибутковість	0,21	5	1,05
4	Вплив держави	0,08	6	0,48
5	Вплив інфляції	0,15	6	0,9
6	Ресурсомісткість	0,11	7	0,77
Усього		1		5,18
Ефективність бізнесу				
1	Частка району у економіці галузі	0,24	2	0,48
2	Якість продукції галузі	0,17	6	1,02
3	Ефективність виробництва продукції	0,17	5	0,85
4	Можливості виробництва	0,21	7	0,47
5	Витрати	0,11	5	0,55
6	Розподілення товарів	0,1	8	0,8
Усього		1		5,17

Оскільки агропромисловий комплекс має найкраще стратегічне положення, з боку державної адміністрації необхідно вводити пільги для інноваційного розвитку галузі.

В організаційній структурі Глобинської територіальної адміністрації та районної ради відсутній підрозділ, що спеціалізувався б на маркетинговій діяльності. Пропонується створити при Глобинській адміністрації організаційний механізм здійснення маркетингової діяльності на рівні регіону – районний маркетинговий центр, побудований за функціональним принципом. Для ефективного виконання своєї місії організаційний механізм повинен бути

доповнений процедурним механізмом. Через процедурний механізм повинен розроблятися план маркетингу Глобинської територіальної громади. Організаційний і процедурний інструменти разом являють собою механізм формування комплексу маркетингу на рівні району.

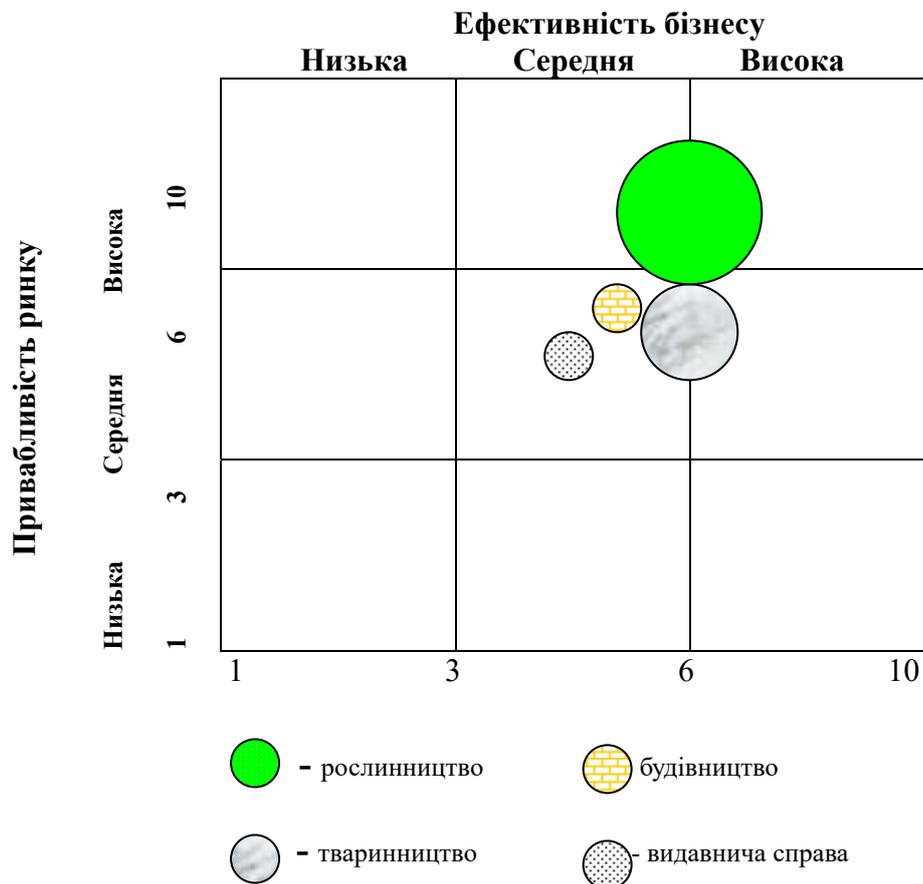


Рисунок 1. Оцінка позиції галузей регіону за методом General Electric

Як складова частина Програми соціально-економічного і культурного розвитку регіону план маркетингу повинен визначати маркетингові заходи, що дозволяють підтримувати місцевих підприємців і населення, покращувати імідж регіону, зміцнювати зв'язки з іншими регіонами, здійснювати коректування маркетингової діяльності.

На Глобинщині найкращі показники мають дві галузі агропромислового комплексу: рослинництво та тваринництво. Саме їх пропонується надалі розвивати, покращувати їх економічні показники, з метою підвищення прибутків і, як результат, доходів всього району.

Перш за все, для досягнення поставлених цілей необхідно забезпечити сприятливі умови для створення нових фірм у даній галузі і залучення зовнішнього капіталу та інвестицій в них. Це можна здійснити шляхом виконання наступних завдань адміністрацією району:

1. Спростити процес відкриття нового підприємства або придбання частки в уже існуючій компанії.

2. Створити при районній адміністрації «єдиний офіс» обслуговування інвесторів, який надаватиме допомогу потенційним інвесторам у процесі створення (чи придбання) підприємства. Працівники цієї структури повинні володіти іноземними мовами та необхідними знаннями щодо процесу здійснення інвестицій.

3. Створити систему надання інформації про ділові й інвестиційні можливості регіону, про наявні земельні ділянки, підприємства, що потребують інвестицій, можливості фінансування, тощо.

4. Надати допомогу органам місцевого самоврядування у стимулюванні підприємництва на місцевому рівні.

5. Посилити кооперацію з місцевими банками і фінансовими установами з метою розроблення нових програм розвитку і реструктуризації пріоритетних галузей.

6. Поширювати інформацію про ділові й інвестиційні можливості за допомогою всіх наявних каналів промоції та обміну інформацією (особливо Інтернету).

7. Розробити і впровадити комплексні антикорупційні програми.

Після виконання запланованого комплексу завдань і притоку інвестицій в район, можна говорити про запровадження в дію маркетингових заходів для підвищення рентабельності обраних галузей господарства. Для покращення стану галузі рослинництва в районі створений центр маркетингу має запропонувати план розвитку.

Першим кроком, який справить позитивний вплив на розвиток галузі рослинництва на Глобинщині, пропонуємо обрати розширення вже існуючої

Устимівської дослідної станції рослинництва. Важливою сферою діяльності станції є ведення первинного і елітного насіння зернових, зернобобових, круп'яних, технічних, овочевих культур і картоплі. Проте, не зважаючи на свій вклад в сферу розведення нових сортів, станція є маловідомою та отримує недостатнє фінансування. Її розвитком та інвестуванням має зайнятися маркетинговий центр при Глобинській адміністрації. Основними завданнями та засобами дій центру маркетингу при виконанні даного етапу розвитку галузі рослинництва на Глобинщині будуть наступні:

- залучення міжнародних інвесторів, шляхом проведення виставок досягнень в галузі рослинництва Устимівською дослідницькою станцією;
- поширення інформації про діяльність дослідної станції в мережі Інтернет та в друкованих виданнях;
- залучення спеціалістів даної галузі для поліпшення роботи дослідної станції;
- сприяння підписанню договорів між дослідною станцією та керівниками фермерських господарств, надання в оренду сільськогосподарських угідь дослідній станції з метою посіву та селекції нових та удосконалених сортів сільськогосподарських рослин;
- розповсюдження інформації про здобутки станції рослинництва та сприяння продажів насіння фермерам району, України та міжнародним компаніям.

Ці заходи сприяють покращенню становища галузі рослинництва на Глобинщині, підвищенню врожайності завдяки покращеним сортам рослин, а отже, і позитивно вплинуть на економіку району.

Одним із перспективних напрямів створення конкурентно-ринкового середовища є розвиток малого підприємництва. Важливим кроком для підвищення ефективності галузі має стати створення фермерських господарств. Сьогодні цілком очевидно, що успіх ринкових перетворень великою мірою визначатиметься тим, як вдасться реалізувати потенціал малого підприємництва.

Станом на 01.01.2019 в районі працює 1422 приватних підприємців-фізичних осіб. Частка малого та середнього бізнесу у загальному виробництві складає 8,3%. Середньорічна кількість зайнятих працівників на цих підприємствах – 7,2 % до загальної кількості працюючих на підприємствах.

Використання світового досвіду фермерської кооперації і створення широкої мережі кооперативних структур фермерів, можуть значно полегшити процес становлення фермерства у районі. Підтримка фермерських господарств шляхом їх кооперації не тільки допоможе відновити виробництво тих видів сільськогосподарської продукції, які виявилися витиснутими великими товаровиробниками, а й сприятиме сталому розвитку сільських територій та відродженню селянства Глобинщини. Створення кооперацій призведе до поглиблення спеціалізації певних фермерських господарств та підприємств, спростить закупівлю дорогої техніки, позбавить проблеми пошуку шляхів збуту продукції, тощо.

Проте, створення кооперативів є досить складним і тривалим процесом. На шляху їх розбудови стоїть велика кількість перешкод, зокрема недосконалість кооперативного законодавства. Саме тому, організацією створення кооперативів, посередництвом при підписанні договорів сторонами має займатися Глобинська територіальна адміністрація. Важливу роль при цьому відіграє і маркетинговий центр при державній адміністрації Глобинщини. Він має стати відповідальним за наступні дії:

- розповсюдження інформації про сільськогосподарські кооперативи серед населення району;
- надання інформації про кооперативи на обласному та державному рівні для пошуку інвесторів для даних кооперацій;
- розповсюдження інформації про кооперативи як об'єкти співробітництва для великого та середнього бізнесу, для підписання договорів про збут сільськогосподарської продукції цим компаніям;
- допомога при створенні маркетингових відділів у кооперативах;
- пошук ринків збуту продукції кооперативів, тощо.

Після створення фермерських кооперативів, на їх базі можна відновлювати втрачені в районі галузі рослинництва. До таких належить садівництво. Ґрунти Глобинщини досить добре підходять для вирощування яблук, груш, вишень, слив та абрикос. Саме тому пропонується створювати кооперативи із даною спеціалізацією. Але слід враховувати той факт, що від моменту посадки дерев до збору великого урожаю мине не один рік. Тому для фермерських кооперативів, зайнятих вирощуванням фруктових дерев необхідно на законодавчому рівні затверджувати пільгове оподаткування.

При успішному виконанні цього пункту стане можливою побудова малого заводу із переробки урожаю, мета його побудови – виготовлення натуральних соків для забезпечення жителів району цим товаром, а, можливо, і вихід на всеукраїнський ринок, за наявності інвесторів. Їх пошуком має зайнятися маркетинговий центр при Глобинській державній адміністрації. Основні завдання центру на даному етапі:

- створення рекламної компанії продукції заводу;
- створення бренду організації;
- поширення інформації рекламного характеру в пресі, на радіо та телебаченні;
- пошук вигідних каналів збуту продукції і т.д.

Як ми бачимо, існує велика кількість шляхів розвитку такої галузі АПК як рослинництво на території Глобинщини. Проте, не слід забувати і про іншу перспективну галузь – тваринництво. Тому розглянемо, як саме її можна удосконалити, закріпити позиції в господарстві району та підвищити прибутковість галузі. Одним із завдань з реалізації плану маркетингу району має стати побудова комплексу з вирощування хутряних звірів (кролик, норка, нутрія тощо). Будівництво даного комплексу має відбуватись за допомогою відновлення приміщень занедбаних ферм в населених пунктах Глобинської територіальної громади. Проте, створення комплексу з вирощування хутряних тварин є складним і проблематичним, адже такі звірі є вразливими до різноманітних хвороб, а ніж ВРХ чи свині.

Основним завданням центру маркетингу при Глобинській державній адміністрації буде пошук надійних партнерів для купівлі молодняка хутряних звірів, який відповідатиме всім технічним вимогам їх вирощування. При виконанні цих рекомендацій з'явиться можливість побудувати у Глобинській територіальній громаді цех із виготовлення шкіри та хутра. При цьому постає ряд питань, які має вирішити маркетинговий центр при адміністрації району.

1. Необхідно знайти партнера бізнесу, що буде доставляти хімічну сировину для виготовлення шкіри. Для цього пропонуємо провести всеукраїнський тендер.

2. Слід відшукати спеціалістів в даній галузі та створити сприятливі умови для проживання на території району;

3. Визначити ринки збуту продукції підприємства та підписати необхідні угоди із фірмами, які у власному виробництві використовують дану сировину (швейні та взуттєві фабрики).

Як ми бачимо, виконання даних рекомендацій маркетингового центру призведе до розвитку не лише рослинної та тваринної галузі, а і росту відразу кількох економічних показників Глобинщини:

- збільшення кількості робочих місць, скорочення безробіття;
- залучення кваліфікованих кадрів в економіку району;
- розвиток нових галузей промисловості району;
- можливість співпраці підприємств району із міжнародними організаціями.

Висновки. Як показав аналіз теоретичних досліджень робіт вітчизняних та зарубіжних авторів, джерелом механізмів підвищення ефективності управління територією, повинен стати маркетинг. Його завдання полягає в тому, щоб спроектувати гнучку систему, яка може сприймати удари і швидко й ефективно пристосовуватися до нового розвитку подій і нових можливостей. Для оцінки стратегічного положення та перспектив галузей економіки територіального району у роботі запропоновано використання матриці General Electric (McKinsey). Метод General Electric передбачає, що розробники

стратегічного плану визначають чинники оцінки та їх значимість, виходячи з особливостей ринку і специфіки бізнесу (у нашому випадку – галузі економіки регіону). Для визначення переліку факторів, за допомогою яких буде оцінюватися привабливість ринку і ефективність галузей економіки адміністративного району запропоновано експертне опитування з використанням прийому нових прийомів анкетування. Значимість факторів запропоновано визначити за допомогою методу ієрархій. Класичний метод ієрархій удосконалено, змінивши трьохбальну систему оцінювання на п'ятибальну. Пропонується створити при Глобинській державній адміністрації організаційний механізм здійснення маркетингової діяльності на рівні регіону – районний маркетинговий центр. Як показав стратегічний аналіз галузей, на Глобинщині найкращі показники мають дві галузі агропромислового комплексу: рослинництво та тваринництво. Для покращення показників їх діяльності запропоновано комплекс заходів з метою підвищення прибутків і, як результат, доходів всього району. Важливо пам'ятати, що всі елементи плану повинні бути взаємопов'язані і працювати як єдине ціле.

Література

1. Blakely E. Planning Local Economic Development. Theory and Practice. SAGE Publications, 1994. P.75.
2. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organisations. Ed. By Jossey Bass, 1995. P.325.
3. Eshuis J., Klijn E., Braun E. Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making? *International Review of Administrative Sciences*. 2014, Vol. 80, 1. URL: <https://doi.org/10.1177/0020852313513872> (Accessed 7 Jun 2023).
4. Kotler P., Haider D., Rein I. Marketing Places. Free Press, 2002. P. 400.
5. Niedomysl T., Jonasson M. Towards a theory of place marketing. *Journal of Place Management and Development*. 2012, Vol. 5, 3, pp.223-230.

6. Porter M. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 2008, 86(1). pp.78-93.

7. Гургула Т.В. Територіальний маркетинг в умовах співробітництва територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019, № 5. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/20-18.pdf> (дата звернення 05.06.2023).

8. Линдюк А.О. Маркетинг територіальних громад як інструмент їх розвитку. *Інтелект XXI*. 2021, № 5. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_5/18.pdf (дата звернення 05.06.2023).

9. Самойленко Т.Г. Територіальний маркетинг як інструмент соціально-економічного розвитку сільських територій. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск 3-1 (46) URL: http://www.businessnavigator.ks.ua/journals/2018/46_1_2018/21.pdf (дата звернення 06.06.2023).

10. Гуменюк А.В., Гарматюк О.В. Територіальний маркетинг як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021, № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/731> (дата звернення 06.06.2023).

References

1. Blakely, E. (1994), *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*, SAGE Publications, Thousand Oaks, California.

2. Bryson, J.M. (1995), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organisations*, John Wiley & Sons, Hoboken, USA.

3. Eshuis, J, Klijjn, E. and Braun, E. (2014), “Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making?”, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 80, no. 1. <https://doi.org/10.1177/0020852313513872>.

4. Kotler, P., Haider, D. and Rein, I. (2002), Marketing Places, Free Press, New York, USA.
5. Niedomysl, T. and Jonasson, M. (2012), "Towards a theory of place marketing. Journal of Place Management and Development", Vol. 5, 3, pp.223-230.
6. Porter, M. (2008), "The five competitive forces that shape strategy", Harvard Business Review, vol. 86(1), pp.78-93.
7. Hurchula, T.V. (2019), "Territorial marketing in conditions of cooperation of territorial communities", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 5, available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/20-18.pdf> (Accessed 5 Jun 2023).
8. Lyndiuk, A.O. (2021), "Marketing of territorial communities as a tool for their development", Intelekt XXI, Vol. 5, available at: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_5/18.pdf (Accessed 5 Jun 2023).
9. Samoilenko, T.H. (2018) "Territorial marketing as a tool of socio-economic development of rural areas", Naukovo-vyrobnychy zhurnal "Biznes-navihator", Vol. 3-1 (46), available at: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/46_1_2018/21.pdf (Accessed 6 Jun 2023).
10. Humeniuk, A.V. and Harmatiuk, O.V. (2021) "Territorial marketing as a direction of increasing the competitiveness of enterprises", Ekonomika ta suspilstvo, Vol. 31, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/731> (Accessed 6 Jun 2023).

Стаття надійшла до редакції 07.06.2023 р.