

DOI 10.31558/2307-2318.2020.1.9

УДК 332.13:339.138

Таранич А.В., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Донецького національного університету імені Василя Стуса;

Титаренко О.А., магістр освітньої програми «Маркетинг» Донецького національного університету імені Василя Стуса;

Таранич О.В., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

Розглянуто передумови розвитку стратегічного управління на промислових підприємствах України, визначено необхідність виправлення нерівномірності територіального розміщення виробництва, обумовленого наявністю старопромислових, депресивних, аграрних регіонів в країні. Проведено аналіз літературних джерел з питань стратегічного управління підприємствами, розвитку територіального маркетингу, його застосування в теорії та практиці регіонального розвитку.

Визначено проблему масштабованості на підприємствах, що намагаються охопити країну на національному рівні, коли рядові працівники працюють понаднормово, вже досягли межі, коли розширення штату не відповідає потребам ефективності бізнесу. На засадах територіального маркетингу розглянуто підхід до застосування економічного районування в системі їх стратегічного управління.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення методів стратегічного управління промисловими підприємствами на засадах територіального маркетингу.

Визначено, що територіальний маркетинг має універсальне трактування, тому що сприяє розвитку промисловості, і регіон є місцем походження продукту, а промислові підприємства виступають не тільки як джерело створення нових робочих місць, а й як активний суб'єкт державно-приватного партнерства, визнаний елемент «Стратегії регіонального розвитку та територіального маркетингу» певних областей України, «локомотив регіонального зростання», що впроваджує у виробництво високі технології, «витагує» регіональну економіку до сталого розвитку.

Сформувано систему стратегічного управління підприємством на засадах територіального маркетингу, наведено можливості для підвищення ефективності його роботи. Завдяки можливостям організаційних змін були виявлені джерела покращення рівню сервісу із невеликими витратами. Також знайдені можливості виходу та закріплення на регіональних ринках, завдяки визначенню економічних можливостей регіонів із використанням інструментів комплексу територіального маркетингу.

Розподіл зон відповідальності регіональних менеджерів може відбуватись на підставі розподілу клієнтів за територіальною ознакою навколо Дніпропетровської, Харківської, Донецької, Київської, Полтавської, Львівської, Одеської, Запорізької областей (мають ознаку «Важливий +») шляхом балансування між ними й іншими областями з групи «Важливий –».

Завдяки можливостям організаційного проектування на засадах територіального маркетингу було запропоновано модель регіонального розвитку вітчизняних підприємств, визначено цільові сегменти ринку, можливості виходу та закріплення на регіональних ринках, завдяки локалізації комплексу маркетингу та підвищенню якості роботи менеджерів.

Ключові слова: стратегічне управління; територіальний маркетинг, стратегія регіонального розвитку, економічне районування, старопромислові, депресивні регіони, локомотиви зростання, технологічні уклади.

Рис. – 4, Літ. - 16

Таранич А.В., Титаренко А., Таранич О.В.
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ПРИНЦИПАХ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА**

Рассмотрены предпосылки развития стратегического управления на промышленных предприятиях Украины, определена необходимость исправления неравномерности территориального размещения производства, обусловленного наличием старопромышленных, депрессивных, аграрных регионов в стране. Проведен анализ литературных источников по вопросам стратегического управления предприятиями, развития территориального маркетинга, его применение в теории и практике регионального развития.

Определены проблемы масштабируемости на предприятиях, что пытаются охватить страну на национальном уровне, когда рядовые работники работают сверхурочно, уже достигли точки, когда расширение штата не соответствует потребностям эффективности бизнеса. На основе территориального маркетинга рассмотрен подход к применению экономического районирования в системе их стратегического управления.

Целью работы является обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по совершенствованию методов стратегического управления промышленными предприятиями на основе территориального маркетинга.

Определено, что территориальный маркетинг имеет универсальное трактование, так как способствует развитию промышленности, и регион является местом происхождения продукта, а промышленные предприятия выступают не только как источник создания новых рабочих мест, но и как активный субъект государственно-частного партнерства, признанный элемент «стратегии регионального развития и территориального маркетинга» определенных областей Украины, «локомотив регионального роста», который внедряет в производство высокие технологии, «вытягивает» региональную экономику к устойчивому развитию.

Сформировано систему стратегического управления на основе территориального маркетинга, приведены возможности для повышения эффективности его работы. Благодаря возможностям организационных изменений были определены источники улучшения уровня сервиса с небольшими затратами. Также найдены возможности выхода и закрепления на региональных рынках, благодаря определению экономических возможностей регионов с использованием инструментов комплекса территориального маркетинга.

Распределение зон ответственности региональных менеджеров может происходить на основании распределения клиентов по территориальному признаку вокруг Днепропетровской, Харьковской, Донецкой, Киевской, Полтавской, Львовской, Одесской, Запорожской областей (имеется признак «Важный +») путем балансирования между ними и другими областями из группы «Важный –».

Благодаря возможностям организационного проектирования на основе территориального маркетинга была предложена модель регионального развития отечественных предприятий, определены целевые сегменты рынка, возможности выхода

и закрепления на региональных рынках, благодаря локализации комплекса маркетинга и повышению качества работы менеджеров.

Ключевые слова: стратегическое управление; территориальный маркетинг, стратегия регионального развития, экономическое районирование, старопромышленные, депрессивные регионы, локомотивы роста, технологические уклады.

Taranych A., Tytarenko O., Taranych O.
**IMPROVEMENT OF THE STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM
ON THE TERRITORIAL MARKETING**

The prerequisites for the development of strategic management at industrial enterprises of Ukraine are examined, the need for correction of the uneven distribution of production due to the presence of old-industrial, depressed, agricultural regions in the country is determined. The analysis of literary sources on the strategic management of enterprises, the development of territorial marketing, its application in the theory and practice of regional development.

The problems of scalability at enterprises have been identified, which are trying to cover the country at the national level, when ordinary workers work overtime, have already reached the point where staff expansion does not meet the needs of business efficiency. An approach to the application of economic zoning in the system of their strategic management based on territorial marketing is considered.

The aim of the work is the substantiation of theoretical provisions and the development of practical recommendations for improving the methods of strategic management of industrial enterprises based on territorial marketing.

It has been determined that territorial marketing has a universal treatment of tissue, as it promotes the development of industry, and the region is the place of origin of the product, and industrial enterprises act not only as a source of creating new jobs, but also as an active subject of public-private partnership, a recognized element of the «regional strategy development and territorial marketing» of certain regions of Ukraine, «locomotive of the regional growth», which introduces high technology into production, «pulls» regional economy towards sustainable development.

A strategic management system based on territorial marketing has been formed, and opportunities for improving the efficiency of its work are given, sources of improving the level of service with low costs were identified due to the possibilities of organizational changes. Opportunities for gaining and consolidation in regional markets were also found, thanks to the determination of the economic opportunities of the regions using the tools of the territorial marketing complex.

The distribution of areas of responsibility of regional managers can occur on the basis of the distribution of customers by territorial basis around the Dnipropetrovsk, Kharkov, Donetsk, Kyiv, Poltava, Lviv, Odessa, Zaporizhzhya regions (there is an «Important +») by balancing between them and other areas from the group «Important –».

Due to the possibilities of organizational design based on territorial marketing, a regional development model of domestic enterprises was proposed, target market segments, opportunities for entry and consolidation in regional markets were identified, thanks to the localization of the marketing complex and the improvement of the quality of managers' work.

Key words: strategic management; territorial marketing, regional development strategy, economic zoning, old industrial, depressed regions, growth locomotives, technological patterns.

Постановка проблеми. Складні умови господарювання, зміни в техніці й технологіях, зростання вимог споживачів вимагають від менеджерів всіх рівнів управління нових знань і навичок, які б відповідали вимогам часу. Необхідність в управлінні стратегічним розвитком підприємства як одним із найбільш ефективних і прогресивних засобів управління організацією стимулюється розвитком ринкових відносин, позитивними зрушеннями в економіці України, зростанням конкуренції на ринку.

На вітчизняних підприємствах процеси та методи стратегічного управління не мають цілісного характеру, пов'язаного зі зростанням конкурентоспроможності продукції, управлінням витратами на різних стадіях її життєвого циклу, органічного поєднання зниження витрат із досягненням високої якості готової продукції, встановленням довготривалих відносин зі споживачами, що спираються на їх лояльність до торгових марок підприємства.

Також в Україні набувають актуальності шляхи та методи управління процесами суспільного відтворення у регіональному вимірі, пов'язаними із нерівномірним територіальним розміщенням виробництва, й необхідністю розвитку старопромислових, депресивних, аграрних регіонів країни, у тому числі з використанням інструментів територіального маркетингу. Він має бути спрямований на задоволення потреб їх мешканців (як зростання привабливості місця для життя, екологічності, соціальної захищеності, працевлаштованості); залучення й утримання як зовнішніх, так і внутрішніх інвесторів та підприємців (як місця походження товару, розширення виробництва, створення робочих місць, сплати податків, регіонального мультиплікаційного ефекту від оборту капіталу); формування привабливого туристичного продукту та стійкого туристичного потоку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомість і значимість стратегічного управління підприємствами, методика його здійснення досліджується у працях І. Ансоффа, Г. Асселя, Г. Багієва, Б. Бермана, О. Віханського, Є. Голубкова, Д. Еванса, П. Дойля, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, Х. Мінцберга, М. Портера, А. Романова, А. Стрікланда, А. Томпсона. Вагомий внесок у дослідження проблем стратегічного управління було зроблено українськими науковцями О. Білим, Л. Балабановою, А. Войчаком, В. Герасимчуком, А. Завгородньою, А. Кредисовим, В. Наумовою, А. Павленко, В. Прауде, І. Решетніковою, З. Шершньовою.

Серед зарубіжних вчених, які досліджували особливості територіального маркетингу, можна виділити: Г. Армстронга, Е. Брукінга, Г. Даулінга, Д. Кейт, Р. Лангера, М. Міллера, Ф. Модільяні, С.І. Майера, Г. Саймона, М.Скотта; Т. Бурцеву, Н. Кетову, Б. Межирова, В. Романович, Т. Сачук, І. Синяєву, Л. Сосунову, Р. Стицюк, А. Панкрухіна.

Серед науковців панують відмінні точки зору щодо можливостей застосування територіального маркетингу. Так, більшість з них розділяє універсальність поглядів до використання регіонального / територіального маркетингу як синонімів, що розкрито в роботах А.Старостіної, С.Мартова [1], Н.Буняка [2], Т.Сачук [3], О.Пастернак [4], Є. Кадишева, О. Єргунова [5], Е. Качагіна, А. Мартинова [6], Л.Семеркової, Н.Улицької [7], В. Кисліцина, Л. Чеглакова, А. Чикішева [8].

В.Семенов, В.Герасименко, Г.Горбань розглядають його як концепцію соціально-економічного розвитку регіону, включає інтереси населення та промисловості. Автори визначають регіональний маркетинг як «сукупність економічних відносин, які складаються між суб'єктами даної системи щодо пріоритетів регіонального розвитку,

соціально-економічних проблем регіону, внутрішньої конкуренції та інтересів населення регіону» [9].

Загальним питанням стратегічного управління промисловими підприємствами, раціоналізації регіонального розвитку шляхом промислового та господарського будівництва присвячено роботи автора [10, 11]; у публікаціях [12-14] розкрито еволюцію й особливості використання територіального маркетингу як інструментів і методів регіонального, антикризового розвитку.

Разом з тим, в Україні в достатній мірі залишаються не розкритими питання щодо розвитку теорії та практики стратегічного управління промисловими підприємствами у контексті їх інноваційного розвитку, впровадження технологій четвертого-шостого технологічних укладів, соціально-відповідального ставлення до навколишнього середовища та життєдіяльності наступних поколінь, регіонального розвитку та територіального маркетингу. Зокрема, відкритими залишаються питання щодо рівня використання територіального маркетингу: «регіонального розвитку» як «маркетингу територій» чи стратегічного управління підприємницьким зростанням як «маркетингу на території» [15].

Автори поділяють точку зору тих дослідників, що надають територіальному маркетингу універсального трактування, тому що до його інструментів належить розвиток промисловості, і регіон є місцем походження продукту, а промислові підприємства виступають не тільки як джерело створення нових робочих місць, а й як активний суб'єкт державно-приватного партнерства, елемент стратегії «регіонального розвитку та територіального маркетингу», «локомотив регіонального зростання», що впроваджує у виробництво високі технології, «витає» регіональну економіку до сталого розвитку.

Мета дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення методів стратегічного управління промисловими підприємствами на засадах територіального маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування механізму стратегічного управління та впровадження стратегії розвитку підприємства виходить з ймовірної можливості непропорційних змін базових умов ринку під тиском конкурентів та споживачів, особливо у регіональному вимірі. Він вимагає постійного аналізу та вдосконалення самих стратегій, організаційної структури управління підприємством, процедур планування та контролю, підвищення кваліфікації персоналу. Система стратегічного управління підприємством повинна спиратись на раціоналізацію зусиль з організації праці, оптимізацію витрат на маркетинг, підвищення якості управлінських рішень з комплексу маркетингу. Вона повинна також впливати на внутрішнє середовище підприємства з метою постійного підвищення його конкурентоспроможності у розрізі стратегічних одиниць бізнесу, товарних груп, окремих проектів.

Опираючись на це, можна стверджувати, що стратегічне управління підприємством – це єдине різноспрямоване генеральне керування прогнозуванням, плануванням, організацією, мотивацією та контролем його бізнес-активності задля досягнення довгострокових цілей на засаді принципів маркетингу та за допомогою комплексу маркетингу.

Під час планування, затвердження, впровадження етапів стратегічного управління можуть статися суттєві зміни зовнішнього, внутрішнього середовища, відбутися інші події, про які менеджери не завжди можуть знати. Зі зростанням розміру та розширенням регіональної присутності підприємства знижується швидкість його реакції на ринкові

виклики. Основними стратегічними напрямками підвищення ефективності роботи таких підприємств є:

- оптимізація складу, структури та зон відповідальності працівників;
- підвищення витрат на маркетинг та автоматизація праці комерційних підрозділів компанії;
- перегляд існуючої системи мотивації не тільки збутових, а й допоміжних підрозділів.

Проблема масштабованості на підприємствах, де рядові працівники працюють понаднормово, вже досягла межі, коли розширення штату не відповідає потребам ефективності бізнесу. На підвищення продуктивності праці впливає ряд факторів, під якими розуміють об'єктивні причини, які зумовлюють її зміну. Найважливішими укрупненими факторами підвищення продуктивності праці збутових підрозділів є:

- підвищення рівня вхідної підготовки робітників;
- удосконалення організації праці й управління;
- соціальний розвиток колективу.

Для мобілізації резервів підвищення продуктивності праці на підприємстві слід здійснювати спрямовані на досягнення цієї мети заходи, які забезпечують дію факторів, що впливають на зміну продуктивності праці саме у напрямку, мобілізуючому резерви.

Реалізація резервів підвищення рентабельності вкладеного капіталу та рентабельності виробництва повинна забезпечуватись максимізацією доходу та прибутку підприємства, досягненням найбільш ефективного ресурсоспоживання.

Для оптимізації зон відповідальності працівників необхідно обрати проблему географічного, товарного та функціонального розподілу служби продажів.

Розподіл роботи працівників на складному конкурентному ринку, навіть з вірно обраною товарною та ціновою стратегією, повинен бути тільки за певними чіткими ознаками.

Служба продажів складається з керівника і підлеглих йому менеджерів. При правильно розробленій стратегії один менеджер фізично не зможе впоратися з великим обсягом роботи. Навіть з урахуванням того, що буде придбана і впроваджена CRM, то все одно, ідеально виконана робота вимагає колосальних людських зусиль. Тому менеджерів на кожному функціональному проекті повинно бути декілька. Потрібно застосовувати регіональну архітектуру кожної служби продажів. У разі збільшення обсягу ефективної роботи можна буде вводити посаду помічника менеджера, який буде закривати поточні галузеві завдання або концентрувати свою увагу на інших функціях.

Розширення регіональної присутності викликає конфлікт територіальної приналежності: передбачається орієнтуватися на дислокацію клієнта, а точніше його офісу закупівлі. Наприклад, якщо є національна компанія з головним офісом в Полтаві і рішення про закупівлю приймається в Полтаві, то це зона відповідальності менеджера по Полтаві. Якщо рішення про закупівлю приймається в регіональному офісі в Житомирі, то, не дивлячись на центральний офіс в Полтаві, веде угоду менеджер по Житомиру. Якщо ж в результаті роботи мережеві (національні) компанії дадуть обсяг продажів не менше 25-30%, то виникне необхідність в національному менеджері.

Територіальний фактор наявності клієнтів та економічної активності регіонів є важливішим для національних продажів. Він відображає не тільки регіональне споживання товарів та послуг, а й бізнес-активність цих регіонів. Це важливо тому, що звичайно закупка здійснюється компанією з одного регіону для споживання в іншому. Наприклад, Львівська віконна фірма закуповує фурнітуру та автоматичні двері для будівництва у Тернополі, Трускавці, а Дніпровська – для об'єкту у Києві.

Територіальний фактор економічної активності регіонів можна розглядати в декількох аспектах: радянська економічна наука ділила Україну на три економічні райони, а сучасна прикладна економічна географія ділить на дев'ять економічних регіонів.

Варіанти перспективної організаційної структури:

1. Дев'ять регіональних менеджерів по числу економічних регіонів. Дуже витратний на першому етапі, тому повинен бути врахований, як перспективний.
2. Шість регіональних менеджерів. Дуже перспективний, обов'язково має враховуватися в плані розвитку.
3. Чотири регіональні менеджери. Цікавий тільки як перехідний варіант.
4. Три регіональних менеджера. Це підхід за класифікацією радянської економічної науки: південний, південно-західний, Донецько-Придніпровський райони.
5. Два регіональні менеджери «Захід-Схід» (може розглядатися як стартовий).

Соціально-економічна модель розподілу України на регіони будується за даними соціально-економічного розвитку України. За базові дані можна взяти інформацію Державної служби статистики України, наприклад, дані про валовий регіональний продукт. Тому що неважливих регіонів не існує, розподіл зроблено на три групи: «Лідер», «Важливий +» та «Важливий –» (рис. 1).

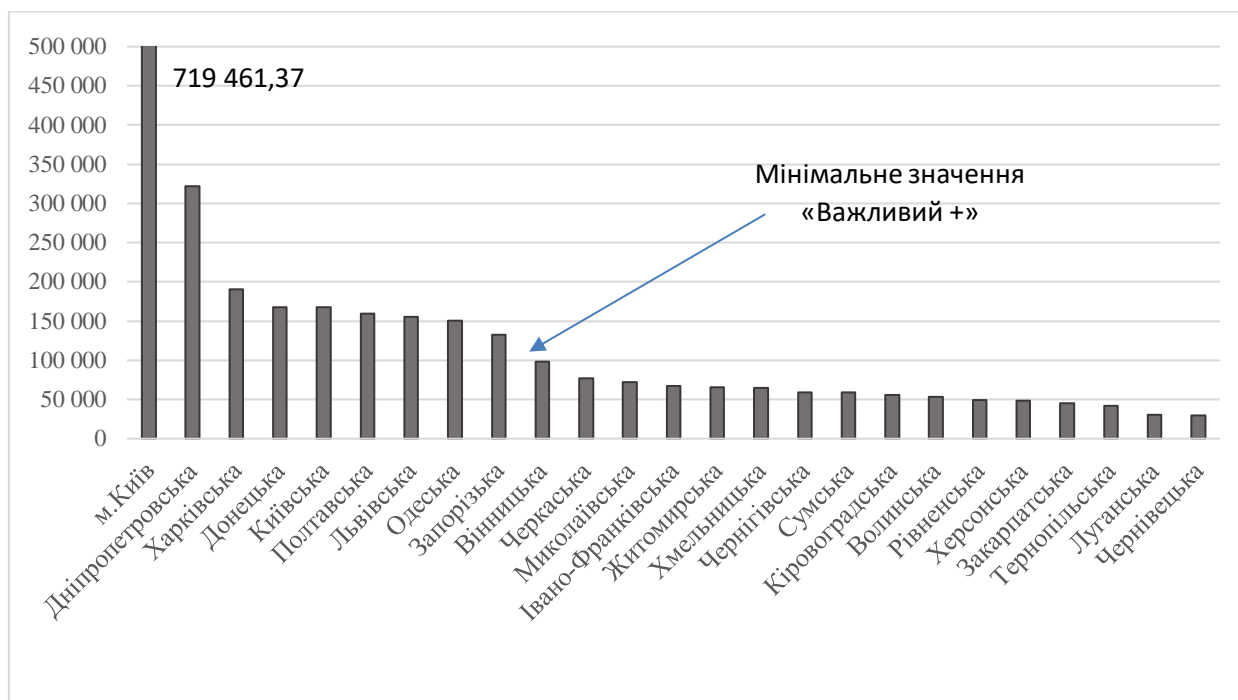


Рисунок 1 - Валовий регіональний продукт України за 2018 рік, млн. грн [16]

Таким чином можна розділити області України на три великих групи за ВРП:

- 1) група «Лідери» (м. Київ);
- 2) група «Важливий +» (від Дніпропетровської області до Запорізької включно);
- 3) група «Важливий –» (від Вінницької області до Черновецької).

В групі «Лідери» станом на 2018 рік опинився Київ. Його відрив від другої позиції більш ніж у два рази. Харківська область очолює групу «Важливий +», а «Вінницька область займає перше місце серед областей «Важливий –».

Після зіставлення з даними економічного районування, з'являється можливість зробити стратегічні варіанти розвитку організаційної структури служби продажу компанії, яка працює по всій Україні.

На рис. 2 представлений розподіл України на три частини, які відповідають приблизно рівними ВРП, мають схожість за іншими ознаками та історично тісні зв'язки. Чернігівська область при цьому відноситься до західного регіону, а Кіровоградська область до східного. Для цього є дві причини: для подальшої роботи служби продажу необхідно вирівняти економічний потенціал та врахувати більш тісні регіональні господарчі зв'язки.



Рисунок 2 - Умовний розподіл України на три частини за рівними соціально-економічними умовами

Джерело: розроблено авторами

Цей розподіл можна використовувати, якщо в компанії планується організувати стратегічно роботу або двох менеджерів (початок роботи проекту), або двох груп менеджерів (у перспективі).

Якщо питання сервісу стоїть важливіше, ніж витрати на маркетинг та збут, то краще використовувати модель роботи на три або чотири менеджери (рис. 3).

В цьому випадку (рис. 3) потрібно обрати схему роботи на чотири зони – чотири менеджера або три менеджера та керівник збуту, який працює по м. Київ.

Останнім варіантом регіонального розподілу України на зони роботи є перспективний варіант на сім частин (рис. 4), який дає більш всього витрат, але в умовах конкуренції максимізує рівень сервісу. Кінцевий ефект такого розподілу може бути найкращім.

Розподіл України на зони роботи дуже важливий не тільки для оптимізації роботи служб продажів та підвищення сервісу, його важливість це в тому, що дозволяє використовувати регіонально комплекс маркетингу. А на ринку B2B зонування просто

необхідне тому, що дає можливість підвищити рівень лояльності покупця, який стоїть на першому місці в промисловому маркетингу.



Рисунок 3 - Сегментування території України на п'ять зон за рівними соціально-економічними умовами

Джерело: розроблено авторами



Рисунок 4 - Сегментування території України на сім зон за рівними соціально-економічними умовами

Джерело: розроблено авторами

У роботі служб маркетингу та збуту найважливішим елементом є генерація та оперативна обробка вхідних запитів. Будь-який вхідний запит, прояв інтересу до компанії та її продукту є етапом потенційної угоди. На прикладі систем проектування віконних конструкцій рекомендується наступний порядок (в порядку пріоритетності опрацювання).

1. Великі переробники алюмінієвих профілів.
2. Великі будівельні компанії.
3. Інші виробники вікон і дверей.
4. Віконні дилери.
5. Дилери матеріалів для виробництва фасадів, вікон і дверей.
6. Інші будівельні компанії.
7. Архітектори і проєктувальники.
8. Інші компанії.

Регіональна робота, оцінка активності будівельних компаній та робота з переробниками алюмінію - найбільш ймовірний підхід, який використовують конкуренти. Також не повинні залишатися поза увагою регіони, до яких при прямому просуванні продукції дійшли або за залишковим принципом, або не дійшли взагалі. Не звертаючи уваги на низький економічний потенціал деяких областей, необхідно виділяти не менше 20% зусиль на опрацювання таких регіонів. Так, з досвіду деяких компаній, Чернівецька область, що знаходиться на останньому місці в Україні, за допомогою партнерів (4-5 будівельних компаній) дає іноді до 5% місячних продажів при ВРП менше 1%.

Пропонується націлити служби продажів та маркетингу на опрацювання лідерів, важливих регіонів на 80% уваги, та 20% на аутсайдерів, які, можливо, обділені увагою конкурентів. Така регіональна робота повинна увійти до стратегічного плану розвитку компанії та формалізуватися у автоматизованих програмних продуктах, в тому числі CRM.

Висновки. Територіальний маркетинг має універсальне трактування, тому що він сприяє розвитку промисловості, і регіон є місцем походження продукту, а промислові підприємства виступають не тільки як джерело створення нових робочих місць, а й як активний суб'єкт державно-приватного партнерства, визнаний елемент «Стратегії регіонального розвитку та територіального маркетингу» певних областей України, «локомотив регіонального зростання», що впроваджує у виробництво високі технології, «втягує» регіональну економіку до сталого розвитку.

Формування системи стратегічного управління підприємством на засадах територіального маркетингу показало наявні можливості для підвищення ефективності його роботи. Завдяки можливостям організаційних змін були виявлені джерела покращення рівню сервісу із невеликими витратами. Також знайдені можливості виходу та закріплення на регіональних ринках, завдяки визначенню економічних можливостей регіонів із використанням інструментів комплексу територіального маркетингу.

Отже, розподіл зон відповідальності регіональних менеджерів може відбуватись на підставі розподілу клієнтів за територіальною ознакою навколо Дніпропетровської, Харківської, Донецької, Київської, Полтавської, Львівської, Одеської, Запорізької областей (мають ознаку «Важливий +») шляхом балансування між ними й іншими областями з групи «Важливий -».

Завдяки можливостям організаційного проектування на засадах територіального маркетингу було запропоновано модель регіонального розвитку вітчизняних підприємств, визначено цільові сегменти ринку, можливості виходу та закріплення на

регіональних ринках, завдяки локалізації комплексу маркетингу та підвищенню якості роботи менеджерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Старостіна А.О., Мартов С.С. Регіональний маркетинг: суть та особливості становлення в Україні // *Маркетинг в Україні*. - 2004. - №3. - С.55-57.
2. Морохова В.М., Буняк Н.М. Формування маркетингової стратегії розвитку регіону та механізми її реалізації: монографія. – Луцьк, 2007.
3. Сачук Т.В. К вопросу о сущности территориального маркетинга /Т.В.Сачук // *Проблемы современной экономики*. – 2006. - №1. – С. 15-17.
4. Пастернак О. І. Економічний розвиток регіону: маркетингове забезпечення : монографія / О. І. Пастернак; Інститут регіональних досліджень НАН України. – Львів, 2009. – 200 с.
5. Кадышев Е. Н., Ергунова О. Т. Региональный маркетинг: теория и практика: монография. Чебоксары, «Новое время», 2011. 188 с.
6. Качагин, Е. А. Маркетинг территорий / Е. А. Качагин, А. Ю. Мартынова. – Ульяновск : УЛГТУ, 2014. – 127 с.
7. Семеркова Л.Н., Улицкая Н.Ю. Маркетинг территорий: учебник для магистров направления 21.04.02. «Землеустройство и кадастры». М.: , 2017. — 230 с.
8. Разработка приоритетных направлений развития регионов: теоретический и прикладной аспекты: [монография] / В. В. Кислицына, Л. С. Чеглакова, А. Н. Чикишева. - Киров : ВятГУ, 2017. - 246 с.
9. Управління регіональним розвитком туризму: Навчальний посібник. / За ред. В.Ф. Семенова –Одеса, 2011. - 225 с.
10. Таранич А.В., Кузнецов В.Г. Особенности и перспективы развития стратегического маркетинга отечественных предприятий // *Маркетинг и логистика в управлении коммерческой деятельностью предприятий: отраслевой и региональный аспекты: монография / под общ. ред. М.И. Белявцева, С.И. Гриценко. — Донецк, ДонНУ, 2012. — 524 с. — С. 316-341.*
11. Таранич А.В., Кузнецов В.Г. Концепция стратегического маркетинга в управлении строительным комплексом региона//*Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки / Донецький економіко-гуманітарний інститут МОН України; Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Вип. 3(33). – Донецьк: ДЕГІ, 2010. – 263 с. С. 43-47.*
12. Таранич А.В., Косарев С.В., Бабенко М.В. Становление территориального маркетинга в Украине // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — Хмельницьк, ХНУ, 2010. — №4. — Т.1. — 395с. С. 146-148.*
13. Макогон Ю.В., Хаджинов И.В., Таранич А.В. Донецкая область как фабрика инноваций в контексте становления стратегии ее регионального развития и территориального маркетинга // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — Хмельницьк, ХНУ, 2011. — №6. — Т.4. — 328с. С. 186-190.*
14. Таранич А.В. Стратегія територіального маркетингу старопромислових регіонів України // *Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. тр. – Донецк: ДонНУ, 2013.– Т.1– 410 с.. – С. 350-353.*
15. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. – 2-е изд., дополн. / А.П. Панкрухин. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.

16. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.02.2020). – Назва з екрана.