ISSN 2522-9087 (Print)
ISSN 2523-434X (Online)

УДК 338.2:332.13 **JEL Classification: M31, L 10, O 20**

Некрасова Любовь Аркадіївна
канд. екон. наук, доцент
доцент кафедри економіки підприємств
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)
Дискіна Анастасія Аркадіївна
канд. екон. наук, доцент
доцент кафедри економіки підприємств
Одеський національний політехнічний університет
(Одеса, Україна)

ВЗАЄМОДІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

В статті розглянуто основні передумови переходу до сучасного стратегічного планування розвитку виробничого підприємства, наведено принципи та його основні риси. Досліджено методологію стратегічного планування в системі управління розвитком виробничих підприємств, множина представлених методів та підходів стратегічного планування базується на технологіях аналізу, планування та прогнозування мікро- та макроекономіки. Запропоновано розглядати регіональний маркетинг як механізм подолання дії зовнішніх «стримуючих факторів», що забезпечує конструктивність процесів перетікання ресурсів і капіталів в економічному просторі, а також представлено суб'єктно-об'єктну систематизацію комплексу регіонального маркетингу. Визначено аспекти взаємодії елементів системи стратегічного планування розвитку виробничих підприємств та соціально-економічного розвитку регіону на основі маркетингового підходу.

Ключові слова: стратегічне планування, економічний розвиток, виробничі підприємства, регіональний маркетинг, методи стратегічного планування.

DOI: 10.15276/mdt.2.3.2018.7

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завдання. В умовах глобалізаційних змін, що відбуваються, актуальними є пошуки моделі ефективного функціонування соціально-економічної системи на регіональному рівні, принципів і методів управління нею зокрема, щодо економічних, фінансових, соціальних, організаційних аспектів діяльності. Одним із ключових напрямів системних суспільних трансформацій в Україні є реформування територіальної організації влади на засадах децентралізації. Реформа децентралізації зосереджує увагу на місцевому розвитку як невід'ємній складовій економічного потенціалу держави, що передбачає зміцнення конкурентної позиції територіальної соціально-економічної системи первинного та другого рівня системи адміністративно-територіального устрою держави, активізацію її економічного зростання, підвищення добробуту та якості життя населення на умовах самофінансування та самозабезпечення.

© 2017 The Authors. This is an open access article under the CC BY license
(http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 2522-9087 (Print)
ISSN 2523-434X (Online)

Практичною реалізацією процесу децентралізації є об'єднання територіальних громад (ОТГ), яке розпочалось в середині 2015 р., станом на кінець травня 2017 р. в Україні утворено 413 ОТГ, що об'єднали 5258 населених пунктів. Разом з тим зберігається значна нерівномірність між регіонами у проведенні процесу об'єднання територіальних громад. Найбільшу кількість ОТГ створено у Тернопільській (36 ОТГ), Дніпропетровській (34 ОТГ), Житомирській (32 ОТГ), Хмельницькій (26 ОТГ), Львівській (25 ОТГ), Вінницькій та Запорізькій (по 24 ОТГ) областях. Сумарна частка перших трьох із зазначених регіонів становить чверть (24,6 %) всіх ОТГ країни. Водночас окремі регіони суттєво відстають у процесі формування ОТГ, серед них Київська (2 ОТГ), Харківська та Закарпатська (по 5 ОТГ) області [1].

Забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади полягає у здатності відповідної території з її природними ресурсами й розташованим на ній виробничо-господарським комплексом та людським капіталом за допомогою системи управління створювати, підтримувати та нарощувати потенціал розвитку, що забезпечує успішність в соціально-економічному змаганні з аналогічними утвореннями та відповідні передовим стандартам рівень та якість життя для членів громади, привабливість громади для проживання, бізнесу та інвестування. Очевидно, що таке визначення зумовлює перетворення територіальної громади на центр інноваційно-інвестиційної активності. Це має особливу значущість в умовах реформування місцевого самоврядування та створення об'єднаних територіальних громад, яке і відбувається з метою забезпечення спроможності громад у різних аспектах.

Нові умови діяльності в Україні вимагають переглянути традиційний погляд на стратегічне управління та планування як на регіональному рівні, так і на рівні виробничих підприємств. Структура та територіальні особливості організації господарських зв'язків визначають можливості розвитку бізнесу в регіоні та на міжрегіональному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких покладений початок вирішенню даної проблеми і на які спирається автор. М. Мескон та інші науковці вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії підприємства; формулювання цілей підприємства; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії. О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання. С. Попов запропонував порівняно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розроблення, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розроблення і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [2].

Для нової логіки стратегічного управління особливо показовою є модель Г.Мінцберга, яка складається із семи основних елементів. По-перше, стратегія виникає на організаційному ґрунті, неначе «дикоросла рослина», а не утворюється у результаті цілеспрямованої діяльності. Для цього важливо підтримувати ініціативу й не поспішати з упровадженням формальних планових схем. Перше місце посідає процес планування,

ISSN 2522-9087 (Print)
ISSN 2523-434X (Online)

а не план як документ. Планування як засіб структурування відкладається на завершальний етап. По-друге, стратегічні ідеї можуть зароджуватися у різних місцях підприємства. Оскільки підсистеми підтримують багатоаспектний зв'язок із зовнішнім середовищем, то імпульсом для зародження нових ідей можуть служити в одних випадках поява нових проблем, а в інших − виникнення нових можливостей. Динамічним ядром розроблення стратегічного плану може стати кожен менеджер, працівник, керівник середньої ланки тощо. По-третє, відбір рішень з наявних альтернатив відбувається селективним способом з використанням різноманітних форм структурування й систематизації. Цей процес докорінно відрізняється від класичної схеми видалення «дикорослих» стратегічних ідей. По-четверте, процес «дозрівання» ідей може бути формально структурованим, але без надмірного дотримання усталених процедур. Підприємство виступає як організація, що самонавчається, яка здатна виявляти результати процесів ще в зародковому стані й вигідно їх використовувати. По-п'яте, стратегічний процес не підлягає періодизації, момент його зародження важко розрахувати завчасно. Часто це результат взаємодії із зовнішнім середовищем. Тому стратегічне мислення має не обмежуватися своїм підприємством. По-шосте, роль менеджерів вищого рівня в цьому процесі зводиться до особливого роду діяльності − метауправління. Вони повинні відстежувати відповідність процесів генерування ідей та прийняття рішень стосовно встановлених правил. По-сьоме, плановикам та їхньому робочому інструментарію також належить нова роль − модераторів процесу під час обговорень стратегічних ідей. Вони мають передавати свої знання та навички володіння інструментарієм планування іншим працівникам. Сам інструментарій не втрачає своєї цінності, навпаки, його варто використовувати як процесуальний засіб [3].

І. Ансофф розробив свою принципову модель формування стратегічного плану розвитку підприємства. У його моделі дві принципові особливості. По-перше, автор використовує поняття формалізованих цілей, на відміну від цінностей вищого рівня управління, які запропоновані в моделі Гарвардської школи бізнесу. По-друге, стратегічний план чітко розробляється за формалізованим підходом, за певною блок-схемою. Повна блок-схема містить 57 блоків. Реакцією на зовнішні сигнали є визначені цілі розвитку підприємства, відповідно до яких оцінюється потенціал підприємства і зовнішнього середовища. Цілями такого аналізування є ідентифікація можливостей для прийняття основних стратегічних рішень для подальшого проникнення на основні ринки збуту і диверсифікації виробництва. Також в моделі І. Ансоффа є зворотний зв'язок, що забезпечує інтерактивність процедури формування стратегічного плану і неперервність процесу його реалізації [4].

Г. Стайнер – чемпіон за обсягом написаного на тему планування. Модель Г.Стайнера ближча до моделі Гарвардської школи бізнесу. Разом з тим в ній є елементи, які дають змогу виокремлювати її із низки інших моделей стратегічного планування. По-перше, Г. Стайнер намагається об'єднати модель І. Ансоффа та гарвардську модель, пропонуючи всебічний аналіз, повноту подання процесу планування, чітку послідовність етапів формування і деталізацію результатів дій. Також у своїй моделі Г. Стайнер показує зв'язок між стратегічним плануванням та середньотерміновим та тактичним плануванням, що має принципове значення для формування стратегічного плану [5].

Маркетинг територій як окреме поняття вперше з'являється у 70-х роках минулого століття у роботах американських та британських учених, пов'язаних із містобудівним плануванням та місцевим економічним розвитком. У 1993 році виходить перше видання книги Філіпа Котлера, Дональда Хайдера, Ірвіна Рейна «Маркетинг територій: залучення інвестицій, промисловості та туризму в міста, штати і країни» [6]. Ця робота вперше чітко обгрунтувала використання маркетингу як механізму всебічного

ISSN 2522-9087 (Print)
ISSN 2523-434X (Online)

просування територій. Саме в ній наголошується, що «для маркетингу території є тільки одна мета – просування цінності та образу території у такий спосіб, щоб потенційні користувачі території повною мірою усвідомлювали свої відмінні переваги, тобто відрізнли територію від інших».

Російський вчений О.П. Панкрухін визначає маркетинг території як маркетинг в інтересах території, її внутрішніх суб'єктів, а також зовнішніх суб'єктів, у збільшенні уваги яких зацікавлена територія [7]. Водночас маркетинг території визначається як процес, за допомогою якого місцеві заходи ув'язуються якомога більше з потребами цільових клієнтів задля максимально ефективного соціально-економічного функціонування даної території.

Найбільш поширеною у світовій практиці методикою стратегічного планування, яка знайшла застосування в Україні на початкових етапах запровадження стратегічного планування на рівні регіонів, передбачено такі 6 основних кроків [8, С. 93]: підготовка до планування; формулювання бачення майбутнього; оцінювання ситуації, SWOT-аналіз; формулювання і вибір стратегічних цілей; підготовка плану дій та заходів; впровадження, а також моніторинг та оцінювання реалізації стратегії. Планування розвитку громади включає розробку соціально-економічного аналізу, SWOT-аналізу, визначення і відбору конкурентних переваг і визначення концепції розвитку і стратегічних цілей. Це часто називають стратегічною платформою або стратегією розвитку ОТГ.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. На теперішньому періоді входження України в загальноєвропейські та регіональні структури, назрілими є проблеми запровадження стратегічного планування у діяльності підприємств з урахуванням маркетингу регіону. Сьогоднішня стрімкість зміни та здобуття знань є настільки швидкими, що стратегічне планування є єдиним способом для прогнозування майбутніх можливих проблем, а також можливостей для подальшого розвитку.

Формування мети статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування питань, пов'язаних з системою стратегічного планування економічного розвитку виробничих підприємств та маркетингу на регіональному рівні з метою визначення взаємодії між ними.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування для того, щоб змінити ситуацію на найкраще, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства. Основні передумови переходу до стратегічного планування є такими:

− необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;

− потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;

− наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або створення їх;

− посилення конкуренції;

− інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;

− наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;

ISSN 2522-9087 (Print)
ISSN 2523-434X (Online)

− розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;

− наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;

− посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;

− необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

До принципів стратегічного планування зараховують наступне [9]:

− спадковість стратегічного і поточного планів, а саме: поточні плани або розділи бізнес-плану повинні повторювати основні розділи стратегічних, планових показників у короткострокових планах повинно бути більше, ніж у стратегічних, та показники бізнес-плану не мають суперечити затвердженим показникам стратегії організації;

− соціальну орієнтацію, що передбачає соціальний розвиток колективу поряд з вирішенням технічних, технологічних, економічних проблем, екології, безпеки продукції, що випускається;

− ранжування об’єктів планування за важливістю, що необхідно для раціонального розподілу наявних ресурсів;

− узгодженість з параметрами зовнішнього середовища системи менеджменту, що досягається за допомогою аналізу динаміки цих параметрів і дослідження їх впливу на планові показники;

− варіантність, яка забезпечується розробленням не менше ніж трьох альтернативних варіантів досягнення тієї самої мети і вибором оптимального варіанта з найменшими витратами;

− економічна обґрунтованість означає: остаточний вибір варіанта планових показників повинен здійснюватися тільки після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації і економічного обґрунтування альтернативних варіантів;

− автоматизація систем планування − це застосування сучасних інформаційних технологій і комп’ютерної техніки, яка забезпечує кодування інформації на основі класифікації, її єдність і облік змін за стадіями життєвого циклу об’єкта планування, швидку обробку, надійне зберігання і передавання особі, яка приймає рішення.

Стратегічне планування на підприємстві передбачає:

− формулювання стратегії розвитку організації з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу;

− мінімізацію ризиків діяльності підприємства;

− виконання планово-економічних розрахунків;

− пошук шляхів адаптації підприємства до змін у ринковому середовищі.

В результаті проведеного дослідження методологію стратегічного планування в системі управління розвитком виробничих підприємств пропонується визначити наступними методами (табл. 1).

Множина представлених методів та підходів стратегічного планування базується на технологіях аналізу, планування та прогнозування мікро- та макро-економіки. Ефективність їх використання цілком залежить від можливості одночасного застосування емпіричних та прикладних методів, результати яких аналізуватимуть експерти відповідного рівня.

ISSN 2522-9087 (Print)
ISSN 2523-434X (Online)

Таблиця 1 − Узагальнення методів та підходів стратегічного планування

Групи методів	Найменування методу	Зміст та цільове призначення методу
Організаційно-адміністра-тивні методи та підходи	Програмний	Формування системи конкретних заходів та дій щодо виконання цілей
	Координація	Спільність, сумісність, упорядкування прийняття рішень та дій
	Бюджетування	Діяльність щодо формування та розподілу державних ресурсів відповідно інтересам суспільства, бізнесу та влади
	Аудит	Попередження непланованих змін та дотримання ефективності виконання
	Контролінг	Контроль за здійсненням аналізу, плануванням та прогнозуванням; виконанням стратегічних дій
	Моніторинг	Відстеження результативності
	Анімація	Залучення додаткових зацікавлених сторін, розширення кола експертів
Методи передбачення та прогнозування	Форсайт	Формування майбутнього бачення (прогнозування, перспективи, передбачення), планування (стратегічний аналіз, визначення пріоритетів), мережі (експертне оцінювання, комунікації, спілкування, обмін досвідом, компетенціями)
	Економіко-математичного моделювання	Формалізація процесів, виявлення закономірностей на основі використання математичного апарату: статистичні методи, багатофакторне моделювання, методи динамічного програмування, теорія ймовірності, імітаційне моделювання, методи симуляції, оптимізаційне моделювання, сценарне моделювання
	Експертні методи	Методи групових оцінок, Делфі, метод мозкової атаки, метод Паттерн, емпіричне прогнозування
	Соціологічні методи	Анкетування, опитування, спостереження, контент-аналіз, тестування, експеримент
	Комплексні	Стратегічний форсайт, мультимодельний метод
Методи стратегічного аналізу	Розрахунково-аналічтичні методи	Нормативний, балансовий, коефіцієнтний, програмно-цільовий, структурний, ресурсний
	SNW-аналіз	Аналіз сильних, слабких та нейтральних сторін
	SWOT-аналіз	Аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз
	PECT-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища в межах політичних, економічних, суспільних і технологічних аспектів
	SMART-goals	Визначає та конкретизує вимоги до цілей: конкретність, вимірюваність, узгодженість, досяжність, визначеність у часі
	GAP-аналіз	Аналіз інформації та встановлення розбіжностей між бажаним та реальним
	Порівняння ресурсів вагомості та сили	Аналіз вагомості здатностей і ресурсів для досягнення цілей; ключові сильні та слабкі сторони за рахунок наявності різних результатів співвідношення здатностей і ресурсів

Джерело: узагальнено авторами за даними [2, 4, 5, 10]

ISSN 2522-9087 (Print)
ISSN 2523-434X (Online)

Узагальнюючи викладене, зазначимо найбільш характерні риси сучасного стратегічного планування розвитку виробничого підприємства: розв'язується декілька стратегічних проблем підприємства; має творчий та ітеративний характер; спрямоване на пошук нових можливостей підприємства; потребує значних інформаційних, інтелектуальних, а також часових витрат; в основу планування покладено підхід «від майбутнього до сьогодення»; відрізняється стохастичним підходом та гнучкістю; стратегічні плани мають концептуальний та описовий характер, у яких містяться переважно якісні та інтервальні кількісні показники; розробка стратегії ґрунтується на принципі альтернативності; система стратегічного планування визначає потенціал успіху підприємства та створює передумови ефективної діяльності підприємства; суб'єктом формування головної стратегічної ідеї є вищий стратегічний рівень управління підприємством.

Таким чином, методологія стратегічного планування повинна базуватися на чітких принципах її дотримання, розширеному колі спеціалістів, формуванні бази стратегічних суспільно-економічних та політичних знань та досвіду, підґрунтям дослідження яких виступатимуть евристично-прикладні інструменти, які враховують як явні, так і неявні фактори. В результаті, зазначене сприятиме подоланню ментальних обмежень розвитку стратегічного планування як на рівні учасників, так і системи загалом.

Сучасні темпи зміни і збільшення знань є настільки великими, що стратегічне планування є єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Проведені дослідження показали, що фірми, які застосовують стратегічне планування, мають найвищі темпи зростання. Натомість, підприємства, котрі ігнорували врахування стратегічних питань, як правило, не завжди справляються з проблемами. Намагаючись вирішити лише сьогоднішні завдання, вони, фактично, готують грунт для появи нових, ще складніших проблем. Стратегічний план має бути: інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність стратегічного набору; визначеним за терміном дії, зорієнтованим у майбутнє; визначеним за витратами; гнучким, реагуючим на зміни в середовищі; чітким, прозорим; прийнятним для виконання.

Отже, для бізнесу важливість стратегії пояснюється тим, що чітко окреслені цілі та орієнтири розвитку території дозволяють підприємницьким структурам побачити перспективи економіки, перспективи розвитку та державної підтримки галузей, і, відповідно до нових підходів та цілей, які декларує в планових документах місцева влада, будувати свої плани на майбутнє. В умовах об'єктивної неповноти інформації дія зовнішніх «стримуючих факторів» багаторазово посилюється, тому необхідні механізми їх подолання, що забезпечують конструктивність процесам перетікання ресурсів і капіталів в економічному просторі. Одним із таких механізмів є регіональний маркетинг.

Слід відмітити, що регіон як територіально-організаційна одиниця (і не тільки в Україні) з точки зору маркетингових підходів є особливим об'єктом, що відрізняється комплексом вихідних маркетингових факторів, суб'єктами маркетингової діяльності та навіть цільовими групами. З іншого боку, регіон має ширше поле для маркетингу та диверсифікації ризиків. Необхідність подальшої розробки саме «регіонального маркетингу» як базової теорії територіального маркетингу пояснюється, у першу чергу, тим, що цього вимагають динамічні процеси регіоналізації, розвитку регіональної демократії, підвищення ролі регіону як самостійного ринкового суб'єкта та зміна його позицій у суспільно-політичному середовищі [11].

У маркетингу території товаром є не стільки різноманітні матеріальні ресурси та послуги, вироблені на території, скільки якість «середовища» та його компоненти, такі

ISSN 2522-9087 (Print)
ISSN 2523-434X (Online)

як земля, створена інфраструктура, якість публічних послуг та якість інститутів, що обслуговують дану територію, тощо. Визначені компоненти дають можливість користувачам середовища території отримувати додаткові переваги, не пов'язані з їх власними комерційними зусиллями, а за це вони готові платити, що і перетворює територію у товар у різних комбінаціях (економічних і соціальних перевагах для розвитку виробництва, зниження виробничих витрат, ефективної спеціалізації і кооперації, одержання економії від масштабу діяльності, різноманіття доступних виробничих та комунікаційних послуг). Більше того, у сучасному конкурентному середовищі економічно сильні території як вже «розкручений» привабливий товар, як правило, стають ще сильнішими: спрацьовує так званий ефект «кластерингу», коли зростання одного виду бізнесу приваблює пов'язані із ним види економічної діяльності. Це явище спостерігається повсюди у світі та пояснює масштабне зростання великих метрополій і дуже нерівномірний територіальний економічний розвиток всередині країн. В Україні найчастіше прикладом цього наводять м. Київ.

Товаром у територіальному маркетингу може бути власне територія з точки зору розміщення бізнесу. Інвестор, який збирається вкладати кошти в цю територію, всебічно розглядає її характеристики, оцінює конкурентоздатність. Чинниками конкурентоздатності території для нього є географічне розташування, трудові ресурси (робоча сила та її вартість), інфраструктура, сировинні ресурси, рівень ділової активності, доступ до капіталу, рівень розвитку підтримки бізнесу тощо. Такий підхід доречний лише в разі вибору того сектора ринку, де основним споживачем товару території виступає зовнішній інвестор. Для внутрішніх споживачів та інвесторів можуть вирішальне значення також мати інші чинники, причому, іноді зовсім суб'єктивного «м'якого» характеру.

У найширшому сенсі регіональний маркетинг є просуванням інтересів регіону, що характеризується певним масштабом і значущістю в системі суспільного поділу праці. На рис. 1 зображено суб'єктно-об'єктну систематизацію комплексу регіонального маркетингу.

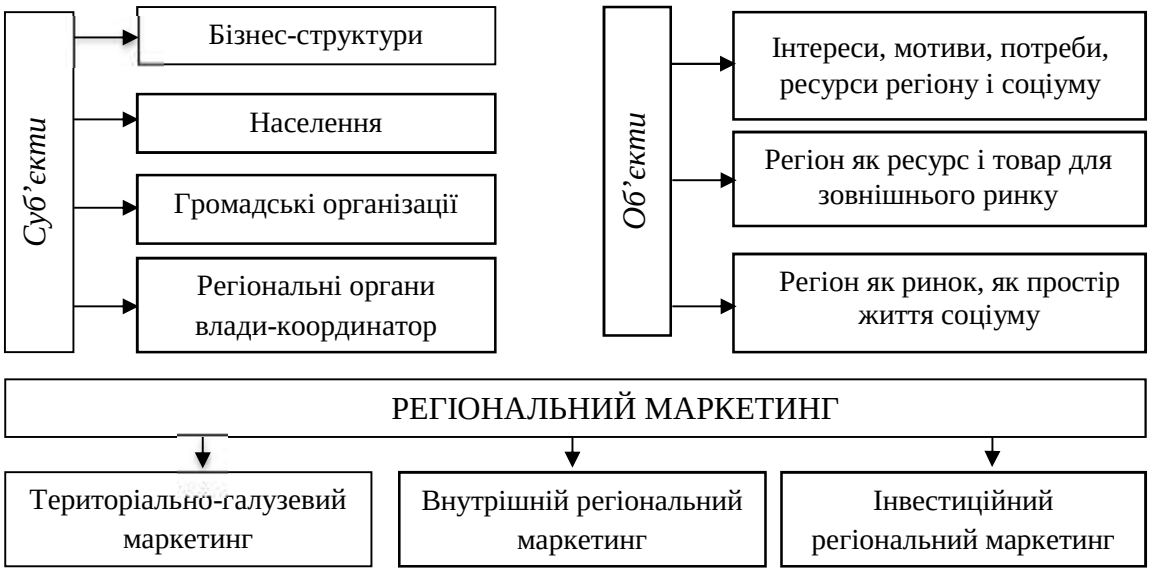

Рисунок 1 Z Суб'єктно-об'єктна визначеність регіонального маркетингу

ISSN 2522-9087 (Print)
ISSN 2523-434X (Online)

Суб'єктами регіонального маркетингу є всі агенти суспільних і соціально-економічних відносин (населення, бізнес, громадські організації, адміністрація). У сучасній практиці укоренилося уявлення, що ініціатором застосування регіонального маркетингу є регіональна влада. Проте в цьому виявляється вузькість зазначеного управлінського підходу. Регіональні органи влади повинні виконувати функцію координації напрямів розвитку регіону, класифікацію проблем; вибір найбільш адекватних ресурсним можливостям стратегій та інструментів їх досягнення. Найважливішим принципом регіонального маркетингу є залученість усіх суб'єктів у соціально-економічні відносини регіону, консолідація інтересів і мотивів населення та їх взаємопов'язаність з територією, її історичною і культурною спадщиною, ресурсним потенціалом, особистими і груповими пріоритетами та соціальними зв'язками.

Об'єктом регіонального маркетингу є регіон як суб'єкт економічних, а в умовах ринку – конкурентно-підприємницьких відносин, що припускає володіння рядом важливих, з точки зору маркетингу, параметрів.

Регіональний маркетинг, за умов ефективного використання його інструментарію, значною мірою підвищує конкурентоспроможність регіону. Визначаючи складові маркетингового потенціалу, необхідно відвести особливе місце в роботі його інструментарію, тобто нормативним актам, методикам, положенням, інструкціям тощо. Наявність комплексного маркетингового інструментарію за всіма напрямками регіонального маркетингу дозволить регламентувати всі функціональні напрямки розвитку території, усувати дублювання робіт і здійснювати безперервний моніторинг [12, С. 47].

Основними засобами стратегічного маркетингу регіонів, що загалом відповідають елементам класичного комплексу маркетингу 4P, є [13]:

1) Product, або притаманні даному регіону конкурентні переваги і недоліки.

2) Place, або географічне положення регіону.

3) Price, або витрати покупців товарів та послуг регіону, пов'язані з бізнесом на його території (наприклад, витрати інвесторів щодо розміщення та експлуатації інвестицій, вкладених в економіку регіону), а також витрати споживачів на придбання виготовленої регіональними підприємствами – експортерами продукції.

4) Promotion, або сукупність дій, спрямованих на просування позитивної інформації про регіон з метою створення як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі сприятливого ставлення до регіону, продукції, що випускається на його території, і регіональних умов ведення бізнесу.

Маркетингова інформація не може обмежуватись тільки економічними характеристиками, тому що вони не завжди адекватно описують ситуацію. Тому інвесторів цікавить рівень кваліфікації місцевої робочої сили, їх турбує навколишнє середовище та бюрократія, криміногенна ситуація. При прийнятті рішень щодо найкращого маркетингу території необхідно слідкувати за новою економічною статистикою: у яких економічних секторах виникають нові підприємства, де вони проявляють себе найбільш успішно, які бар'єри стримують розвиток нових підприємств.

Аналіз маркетингового середовища пропонує проводити Н. Куденко [14], котрий полягає в тому, щоб на основі знання про стан та перспективи розвитку середовища взаємоузгодити його вплив з потребами ринку, цілями і можливостями регіону.

На рис. 2. відображено, що дає проведення аналізу маркетингового середовища.

ISSN 2522-9087 (Print)
ISSN 2523-434X (Online)

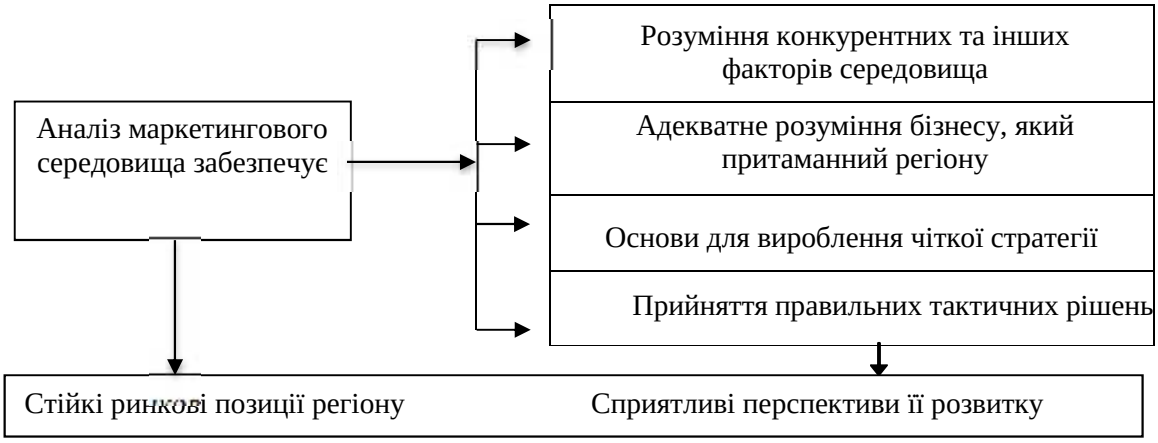

Рисунок 2 Z Аналіз маркетингового середовища регіону

Однак інструментарій не може бути універсальним. Він зобов'язаний бути застосовний до специфіки тієї території, де йде процес формування і управління маркетинговим потенціалом регіону. Розглянемо деякі аспекти взаємодії елементів інструментарію, які є основними при формуванні системи стратегічного планування розвитку виробничих підприємств та соціально-економічного розвитку регіону з урахуванням маркетингового підходу [15].

1. Інформаційна взаємодія – основа процесу управління соціально-економічним розвитком регіону, механізму розробки та реалізації як територіальних стратегій, так і стратегій виробничих підприємств. Від рівня організації збору, обробки і передачі інформації споживачам залежить ефективність управління. Головною ланкою такого механізму є формування бази даних маркетингового потенціалу регіону. Її головна функція – це моніторинг регіонального розвитку, що складається з двох блоків – моніторинг підприємств і організацій регіону, і моніторинг макроекономічних змін.

2. Взаємодія через методи управлінського впливу. Під методами управлінського впливу розуміється сукупність способів і засобів управлінського впливу регіональних органів управління на регіон та умови ведення бізнесу у ньому, що становить складну, відкриту соціально-економічну систему для досягнення визначених стратегічних цілей і пріоритетів регіонального розвитку.

3. Методи економічної взаємодії є мотиваційною компонентою територіальних стратегій регіону та стратегій виробничих підприємств, які дозволяють пов'язати інтереси різних цільових груп населення, бізнес-структур та регіональних органів влади для досягнення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку.

4. Методи соціально-психологічної взаємодії. В умовах якісних перетворень не менш важливим є використання методів соціально-психологічного впливу, які сприяють підвищенню готовності до сприйняття різного виду змін, які мають інноваційний характер. Як форми здійснення подібної роботи слід розглядати: організацію теле- і радіопередач, публікацій у пресі; випуску спеціалізованих видань; здійснення безпосередніх контактів – прес-конференцій, круглих столів, семінарів.

Водночас не повинні бути вилучені з арсеналу управління і організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи. До їх переваг можна зарахувати цілеспрямоване та оперативне вирішення найбільш гострих суперечностей у соціально-економічній сфері, забезпечення пріоритетності в напрямку реалізації стратегії муніципального розвитку.

ISSN 2522-9087 (Print)
ISSN 2523-434X (Online)

5. Взаємодія через проектний менеджмент і кластеризацію. Стратегічні цілі розвитку регіону повинні впливати на встановлення стратегічних цілей формування і розвитку найбільших регіональних кластерів. Інструментами підтримки регіональних кластерів за участю підприємств малого та середнього бізнесу можуть стати державно-приватне партнерство і агенція регіонального розвитку.

За задумом, агенція регіонального розвитку, як мобільна, вільна від демократичних процедур, висококваліфікована та конкурентоспроможна інституція має стати «модератором процесу регіонального розвитку в країні» [16, С. 72], що проявлялося б у її можливості вести роботу з пошуку інвесторів, готувати пропозиції щодо поліпшення інвестиційного клімату, готувати проекти регіонального розвитку, здійснювати діяльність з промоції регіону в Україні та за її межами, а також сприяти радам та адміністраціям у підготовці стратегій і програм розвитку.

Агенція регіонального розвитку виконує такі функції та завдання [17]:

− розробка проектів стратегій розвитку регіонів та планів їх реалізації;

− здійснення попереднього відбору проектів, що відповідають пріоритетам стратегії розвитку регіону, і представлення їх на затвердження Координаційній раді регіонального розвитку;

− забезпечення організації реалізації програм і проектів регіонального розвитку, зокрема тих, що підтримуються Державним фондом регіонального розвитку;

− організація заходів з регіонального розвитку, формування інвестиційної привабливості регіону, залучення інвестицій в економіку регіону.

6. Взаємодія через систему управління попитом − сукупність технічних і програмних засобів, економіко-математичних моделей і методів, соціально-психологічних досліджень, що застосовуються для аналізу та оцінки результатів діяльності соціально-економічних систем і виражається у виготовленні продукції або послуг, яка є «пропозицією» на сформований попит.

Основна мета маркетингового стратегічного планування − побудувати діяльність території та виробничих підприємств таким чином, щоб органічно і найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток регіону. Принципи маркетингового стратегічного планування такі: взаємопогодженість із загальним стратегічним плануванням; базування на дослідженні маркетингового середовища; циклічність − це безперервний процес; гнучкість − можливість адаптації стратегії згідно зі змінами середовища; багатоваріантність − урахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану.

Взаємодія стратегічного планування розвитку виробничих підприємств та маркетингу території регіону надає наступні можливості (табл. 2).

Таблиця 2 − Можливості взаємодії стратегічного планування розвитку виробничих підприємств та маркетингу регіону

Можливості для регіону	Можливості для виробничих підприємств
1. Зміна спрямування розвитку території з пасивного реагування щодо впливу ринкових факторів на активні дії	1. Задання напряму розвитку та надійного курсу, який базується на існуючому стані та майбутніх результатах
2. Координація основних сфер діяльності території, націлюючи їх на вивчення і задоволення потреб споживачів з кінцевою метою підвищення рівня життя	2. Прийняття рішення при наявності обґрунтованих цілей і стратегій
	3. Координація діяльності та розкриття нових можливостей розвитку

ISSN 2522-9087 (Print)
ISSN 2523-434X (Online)

Закінчення табл. 2

3. Надавання цілком певного кількісного та якісного характеру діяльності суб’єктів підприємницької діяльності	4. Забезпечення чіткого організаційного розподілу стратегічних, оперативних та тактичних завдань
4. Зосередження уваги на пріоритетах розвитку, які й визначає маркетингове стратегічне планування	5. Коригування курсу розвитку в залежності від визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності, врахуванні їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні

Ефективність стратегічного плану економічного розвитку мають забезпечувати наступні умови:

− стратегічний план розробляється власноручно тими, хто приймає рішення та керує впровадженням;

− адекватність взаємодії існуючого та вірогідного стану регіону;

− зміна усталених уявлень про діяльність суб’єктів та об’єктів планування.

Таким чином, стратегічне планування є засобом внутрішньої ревізії та ситуаційного аналізу стану регіону, коли своєчасно визначаються проблеми й вишукуються шляхи використання нових можливостей, що забезпечить збереження конкурентоспроможності виробничих підприємств.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом. Стратегічне планування розвитку підприємства в умовах децентралізації варто сприймати як потужний інструмент державної політики із забезпечення збалансованого розвитку територіальних громад. Посилення незалежності місцевих органів влади має стимулювати та активізувати їх економічну активність, мотивувати до ефективного та раціонального використання наявного потенціалу або прийняття управлінських рішень з пошуку альтернатив та додаткових можливостей підвищення рівня конкурентоспроможності громад, шляхом активізації виробничої діяльності, аби досягти належного рішення надання послуг місцевим жителям, поліпшити соціальні умови життя, сформувавши повноцінне життєве середовище.

Залучення до розроблення стратегії зацікавлених сторін передбачає творчу та добровільну співпрацю органів влади, бізнесу, громади, органів самоорганізації громадян, наукових та культурних організацій, а також інших потенційних суб’єктів розвитку територій. Основою такого підходу до майбутнього бачення територій є усвідомлення важливості та практична реалізація ідеї ділового партнерства всіх секторів національної економіки у процесі розроблення стратегій та консолідована відповідальність за їх втілення в життя. Для того ж, щоб інституційні посередники, як представники інтересів бізнесу та громадськості працювали тісно з владою на користь соціально-економічних систем, в країні слід переглянути процес розбудови мережі агентств регіонального розвитку, як свого роду «координаторів» діяльності організацій та установ, що визнають основним завданням своєї діяльності покращення економічного та соціального розвитку територій, інтересів громадськості, бізнесу та намірів влади. Термін «координація» в даному аспекті передбачає поєднання через партнерську співпрацю інтересів усіх стейкхолдерів стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіону в процесі реалізації діяльності агентства регіонального розвитку.

Отже, три суб'єкти національної економіки – влада, бізнес і громадськість мають разом, шляхом консенсусу, створювати спільну стратегію соціально-економічного розвитку території як сукупність стратегічних цілей, поєднаних у програму дій на основі виявлених внутрішніх переваг та недоліків соціально-економічної господарюючої системи, наявних ресурсів, можливостей та загроз зовнішнього середовища.

1. Формування об'єднаних територіальних громад: стан, проблемні питання та шляхи їх вирішення. Аналітична записка. URL: http://www.niss.gov.ua/articles/2642 (дата звернення: 15.07.2018).
2. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2007. 332 с.
3. Москалюк В.Є. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 384 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: 1989. 358 с.
5. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
6. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест: привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны и страны: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. Санкт-Петербург, 2005. 376 с.
7. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 416 с.
8. Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика. Одеса, 2015. 365 с.
9. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
10. Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку: навч. посіб. / В. Мамонова, Н. Балдич, Н. Гринчук [та ін.]. Київ, 2013. 176 с.
11. Гринчук Н. Формування територіальних маркетингових стратегій. URL: http://regionet.org.ua/files/08.Territorial_Marketing_Grynchuk_Materials_UA.pdf (дата звернення: 15.07.2018).
12. Окландер, М.А. Проблеми формування маркетингової системи країни. Київ, 2002. 167 с.
13. Щелкунов В., Бондаренко В., Каракай Ю., Матвєєв В. Маркетинг регіонів: інвестиційні аспекти. Київ, 2005. 176 с.
14. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми. Київ,. 2002. 245 с.
15. Тягунова З. О. Формування механізму управління маркетинговим потенціалом підприємств системи споживчої кооперації / Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2011. № 3 (43). С. 320–323.
16. Регіональна політика: правове регулювання. Світовий та український досвід / за ред. А.Ткачука. Київ, 2011. 260 с.
17. Про затвердження типового положення про агенцію регіонального розвитку: проект Постанови Кабінету міністрів України від 20.06.2011. URL: http://old.csi.org.ua/?p=2395 (дата звернення: 15.07.2018).

1. Formuvannia obiednanykh terytorialnykh hromad: stan, problemni pytannia ta shliakhy yikh vyrishennia. Analitychna zapyska [Formation of united territorial communities: state, problem issues and ways of their solution. Analytical note]. *www.niss.gov.ua* Retrieved from http://www.niss.gov.ua/articles/2642/ [in Ukrainian].
2. Mischenko, A.P. (2007). *Stratehichne upravlinnia [Strategic Management]*. Dnipropetrovsk: DUEP [in Ukrainian].
3. Moskaluk V.E. (2005). *Planuvannia diialnosti pidpryiemstva [Planning of enterprise activity]*. K.: KNEU [in Ukrainian].
4. Ansoff, I. (1979). Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]. Moscow [in Russian].
5. Podolchak N.Y. (2012). *Stratehichnyi menedzhment [Strategic Management]*. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House [in Ukrainian].
6. Kotler, F., Asplund, K., & Rhine, I. (2005). *Marketing mest: privlechenie investitsiy, predpriyatiy,*

zhiteley i turistov v goroda, kommunyi i stranyi: Stokgolmskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge. [Heider Marketing of places: attraction of investments, enterprises, residents and tourists to cities, communes and countries: Stockholm School of Economics in St. Petersburg]. St. Petersburg [in Russian].
7. Pankrukhin, A.P. (2006). *Marketing territoriy [Territory Marketing]*. St. Petersburg: Peter [in Russian].
8. Smentyna, N.V. (2015). *Stratehichne planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku na mezorivni: teoriia, metodolohiia, praktyka [Strategic planning of socio-economic development on mesorovnym: theory, methodology, practice]*. Odessa: Atlanta [in Ukrainian].
9. Ruliev, V.A. (2011). *Menedzhment [Management]*. Kiev: Center for Educational Literature [in Ukrainian].
10. Mamonova, V, Baldic, N, & Grinchuk, N. (2013). *Dzherela ta mekhanizmy finansuvannia mistsevoho ekonomichnoho rozvytku [Sources and mechanisms for financing local economic development]*. Kiev [in Ukrainian].
11. Grinchuk, N. Formuvannia terytorialnykh marketynhovykh stratehii [Formation of territorial marketing strategies]. *regionet.org.ua* Retrieved from http://regionet.org.ua/files/08.Territorial_ Marketing_Grynchuk_Materials_UA.pdf [in Ukrainian].
12. Oklander, M. (2002*). Problemy formuvannia marketynhovoi systemy krainy [Problems of forming of the marketing system of country]*. Kiev [in Ukrainian].
13. Shchelkunov, V., Bondarenko, V., & Karakai, Y. (2005). *Marketynh rehioniv: investytsiini aspekty [Marketing of the regions: investment aspects]*. Kiev [in Ukrainian].
14. Kudenko, N.V. (2002). Marketynhovi stratehii firmy [Marketing strategies of the firm]. Kiev: KNEU [in Ukrainian].
15. Tiahunova, Z.O. (2011). Formuvannia mekhanizmu upravlinnya marketynhovym potentsialom pidpryiemstv systemy spozhyvchoy kooperatsii [Formation of the mechanism for managing the marketing potential of the enterprises of the system of consumer co-operation]. *Naukovyy visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu KNTEU [Scientific herald of the Chernivtsi Trade and Economic Institute KNTEU],3 (43), 320-323* [in Ukrainian].
16. Regional policy: legal regulation. World and Ukrainian experience. (2011). Tkachuk, A. (Ed). Kiev: Lesta [in Ukrainian].
17. On Approving the Model Provision on the Agency for Regional Development: Draft Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine (2011, 20 June). *old.csi.org.ua*. Retrieved from http://old.csi.org.ua/?p=2395.

Nekrasova Liubov, *PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor, Department of Economics of Enterprises, Odesa National Polytechnic University (Odesa, Ukraine).*

Dyskina Anastasiia. *PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor, Department of Economics of Enterprises, Odesa National Polytechnic University (Odesa, Ukraine).*

Interaction of strategic planning of economic development of manufacturing enterprises and regional marketing.

The aim of the article. *The purpose of the article is the theoretical substantiation of issues related to the system of strategic planning of economic development of industrial enterprises and marketing at the regional level in order to determine the interaction between them.*

The results of the analyses. *The most characteristic features of modern strategic planning of the development of a production enterprise are considered: several strategic problems of the enterprise are solved; has a creative and iterative character; aimed at finding new business opportunities; It requires significant information, intellectual, as well as time*

ISSN 2522-9087 (Print)
ISSN 2523-434X (Online)

costs; the basis of planning is the approach «from the future to the present»; differs stochastic approach and flexibility; strategic plans are conceptual and descriptive, which contain mainly qualitative and interval quantitative indicators; strategy development is based on the principle of alternatives; the system of strategic planning determines the potential of the company's success and creates the prerequisites for the effective operation of the enterprise; The subject of formation of the main strategic idea is the higher strategic level of enterprise management.

Therefore, for business, the importance of the strategy is explained by the fact that clearly defined goals and guidelines for the development of the territory allow business entities to see the prospects of the economy, the prospects for development and state support of the industries, and, in accordance with new approaches and goals, declared by the local authorities in the planning documents, to build their own Plans for the future. In the conditions of objective incompleteness of information, the effect of external «deterrent factors» is multiplied, and therefore the mechanisms necessary to overcome them, which ensure the constructive nature of the processes of the flow of resources and capital in the economic space. One such mechanism is regional marketing.

Some aspects of the interaction of the elements of the toolkit, which are fundamental in the formation of the system of strategic planning of the development of production enterprises and socio-economic development of the region, taking into account the marketing approach, are explored.

1. Information interaction – the basis of the process of management of socio-economic development of the region, the mechanism for the development and implementation of both territorial strategies and strategies of production enterprises.

2. Interaction through methods of managerial influence.

3. Methods of economic interaction are a motivational component of the regional strategies of the region and the strategies of production enterprises.

4. Methods of socio-psychological interaction.

5. Interaction through project management and clustering.

6. Interaction through the demand management system.

Consequently, the main objective of marketing strategic planning is to build the activity of the territory and production enterprises in such a way that the organic and most efficient combination of production, satisfaction of the needs of consumers, profit and development of the region. The principles of marketing strategic planning are: coherence with overall strategic planning; based on the research of the marketing environment; cyclicity is a continuous process; flexibility – the ability to adapt the strategy to changes in the environment; multivariateness – taking into account possible changes of the environment at the stage of forming the plan.

Conclusions and directions for further research. *Thus, strategic planning of enterprise development in conditions of decentralization should be perceived as a powerful tool of state policy to ensure the balanced development of territorial communities.*

Consequently, three subjects of the national economy – government, business and the public, together, by consensus, create a joint strategy for the socio-economic development of the territory as a set of strategic goals, combined in the program of action based on the identified internal advantages and disadvantages of the socio-economic economic system, available resources, opportunities and threats to the environment.

Keywords: strategic planning, economic development, manufacturing enterprises, regional marketing, methods of strategic planning.

Надійшло до редакції 13 серпня 2018