УДК 351.82 : 332.012

В. П. КУТЬКОВ

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

Досліджено сутність регіонального маркетингу як сукупності функціональних завдань управління регіоном. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення організаційних засад регіонального управління з метою впровадження маркетингової концепції управління регіоном. Запропоновано підхід до розробки Положення про департамент маркетингу обласної державної адміністрації.

Ключові слова: управління регіоном, маркетинговий механізм, функція маркетингу, організаційне забезпечення, департамент маркетингу.

The paper examines the nature of regional marketing as a set of functional tasks of regional administration. Suggestions for improving the institutional framework of regional administration to implement the marketing concept of regional administration are worked out. An approach to the development of regulations for the marketing department of Regional Public Administration is proposed.

Key words: regional administration, marketing mechanism, marketing function, organizational support, marketing department.

Найкращих результатів у соціально-економічному розвитку досягають території, маркетингові зусилля яких спрямовані на комплексне вирішення нагальних проблем – ефективну реалізацію основних функцій території як місця проживання, відпочинку і господарювання; покращання управління та інфраструктури; підвищення конкурентоспроможності розміщених на території підприємств. Перехід регіону до орієнтації на задоволення потреб і підвищення добробуту як регіону в цілому, так і населення, що проживає на його території, пов'язаний з подальшим удосконаленням організаційної структури управління. При такому підході маркетинг і державне управління починають представляти собою органічну єдність, і перший стає найважливішою функцією другого. Однак комплексному впровадженню маркетингового механізму управління регіональним розвитком в Україні заважає неадекватність наявного організаційного забезпечення цілям, задачам і функціям маркетингового управління на регіональному рівні. Необхідність вирішення цього протиріччя надає даному дослідженню актуальності.

Теоретико-методологічні проблеми державного управління регіональним розвитком досліджують Ю. Бажал, В. Бакуменко, В. Бодров, З. Варналій, В. Воротін, В. Геєць, О. Коротич, В. Мамонова, Ю. Шаров та ін. Особливості застосування маркетингових технологій в управлінні регіоном розглядалися в

роботах В. Гомольської, А. Іщенка, Н. Котової, С. Мартова, А. Панкрухіна, А. Старостіної, О. Фінагіної та ін. Утім, у науковій літературі відсутні спеціальні дослідження, які б містили пропозиції щодо приведення організаційного забезпечення регіонального управління у відповідність із цілями та завданнями маркетингової концепції управління регіоном.

Метою статті є дослідження сутності регіонального маркетингу як сукупності функціональних завдань управління і розробка на цій основі пропозицій щодо вдосконалення організаційних засад регіонального управління з метою впровадження маркетингової концепції управління регіоном.

Регіональний маркетинг – це вид діяльності, що здійснюється суб'єктами регіонального управління та спрямований на задоволення потреб регіону, в т.ч. забезпечення ефективного процесу регіонального відтворення, підвищення конкурентоспроможності, шляхом розробки маркетингової стратегії регіонального розвитку на основі комплексного дослідження маркетингового середовища [4].

Виходячи з суті і цілей маркетингу, регіональний маркетинг – це певний образ мислення і дій керівників регіонального рівня і підприємців, нова ділова філософія активної підприємницької діяльності в регіоні, в основі якої – прагнення задовольнити виявлені потреби конкретних людей, груп споживачів, підприємств, фірм як у даному регіоні, так і за його межами, у відповідних товарах – готовій продукції, технології, послугах, інформації та ін. [5]. Регіональний маркетинг не передбачає вивчення попиту, цін на продукцію якого-небудь окремого підприємства, мова йде вже про вивчення ринку, попиту, цін на продукцію регіону, реалізацію всього його потенціалу як з погляду внутрішніх (регіональних), так і з погляду зовнішніх (за межами регіону) потреб [1, с. 14].

Функція маркетингу стає одним з необхідних елементів регіонального управління. Вона виступає прикладною функцією регіонального управління, що безпосередньо визначає взаємовідносини регіону з навколишнім середовищем і, перш за все, з ринком, тобто зі споживачем. У зв'язку з цим, під функцією маркетингу, стосовно до регіонального рівня управління, будемо розуміти сукупність видів діяльності, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування регіону в ринкових умовах. Реалізація маркетингової функції в управлінні регіоном є досить відокремленим процесом, який передбачає використання особливих схем і технологій проведення робіт, підготовки та прийняття рішень, певним чином організованих виконавців, що передбачає на рівні регіону організації керування маркетинговою діяльністю. Виходячи з цього, можна розглянути два аспекти маркетингової концепції управління регіоном (табл. 1).

Таким чином, маркетинг як функція включає в себе сукупність маркетингових завдань, способи виконання відповідних робіт, методи управління даним процесом у його взаємозв'язку з формуванням і реалізацією всіх інших елементів системи управління регіоном. Маркетингові завдання, які вирішуються на рівні регіону, доцільно розділити на два блоки:

– функціональні завдання, які відбивають загальну технологію маркетингу як особливу функцію управління та вид діяльності, внаслідок чого в загальному вигляді їх можна виписати як типові для всіх регіонів;

– планові завдання, які формулюються конкретним регіоном, виходячи з певних цілей і параметрів розвитку території.

Таблиця 1

Аспекти маркетингового управління на регіональному рівні

Аспект	*Сутність*	*Об'єкт управління*
Маркетингове управління регіоном	Частина загального управління регіоном, що забезпечує в процесі прийняття управлінських рішень своєчасну і адекватну реакцію на багатофакторний вплив зовнішнього середовища	Регіон у цілому; використання маркетингу передбачає застосування такого механізму управління, при якому в основі підготовки, прийняття і реалізації всіх управлінських рішень лежить ідеологія маркетингу і відповідна маркетингова інформація
Управління маркетингом регіону	Система формування та реалізації конкретних маркетингових заходів	Блок маркетингу – відповідні структурні ланки, виконавці та схеми їх роботи, порядок взаємодії з іншими службами управління

Сукупність функціональних завдань маркетингу, що розв'язуються послідовно і у взаємозв'язку відповідно до логіки здійснення діяльності в рамках регіону, включає три блоки:

1) аналітично-оціночні (дослідження та сегментація ринку, дослідження споживачів, дослідження конкурентів);

2) планово-стратегічні (стратегія вибору ринку, стратегія освоєння ринку, стратегія стимулювання ринку, стратегія просування регіону);

3) результуючі (маркетингові плани, маркетингові програми, маркетингові проекти).

У першому аналітико-оціночному блоці вирішуються питання, на яких засновується весь подальший процес маркетингової роботи: досліджуються і вибираються цільові ринки і сегменти; виявляються інтереси, уподобання та бажання споживачів; оцінюється поведінка і роль конкурентів. У рамках даного блоку закладається інформаційна основа не тільки для планування і проведення власне маркетингових заходів, але й для прийняття управлінських рішень по всій сукупності напрямів діяльності регіону. Реалізація зазначених завдань дозволяє господарюючому суб'єкту визначити цільовий ринок (сегмент), вимоги, що пред'являються

споживачами цього ринку, перспективи регіональної товарної пропозиції, характер конкуренції, ступінь і форми впливу інших неконтрольованих факторів.

Після того як сукупність аналітико-оціночних функціональних завдань маркетингу вирішена на необхідному рівні деталізації, переходять до наступного блоку – розробки стратегій маркетингу. Набір стратегій маркетингу досить великий і включає стратегії конкуренції, вибору ринку, його освоєння, сегментації та ін.

Блок результуючих функцій орієнтований на втілення в життя обраних стратегій маркетингу через сукупність конкретних заходів і дій.

Усі три блоки комплексу – аналітичний, стратегічний і результуючий – обов'язкові до виконання, оскільки без аналізу і оцінки навколишнього середовища, обліку внутрішніх ресурсів регіону обґрунтований вибір стратегії маркетингу неможливий, а її практична реалізація без спланованих і організованих цілеспрямованих дій, швидше за все, не дасть потрібного ефекту.

Особливо слід зазначити, що в процесі реалізації всієї системи маркетингових функціональних завдань безперервно виникають, множаться і змінюються зворотні зв'язки між елементами даного комплексу. Аналіз та облік зворотних зв'язків, що виникають між блоками, всередині блоків, між їх складовими і всередині цих складових, дозволяють гнучко змінювати і коригувати напрямки та зміст маркетингових робіт адекватно змінам зовнішніх і внутрішніх умов.

Оскільки маркетинг – цілеспрямований процес, який вимагає постійного спостереження і керування, весь процес здійснюється в рамках єдиної системи управління маркетингом. Таким чином, упровадження в систему регіонального управління функцій маркетингу має сприяти створенню таких умов діяльності суб'єктів та об'єктів управління, при яких буде досягатися баланс їх інтересів.

Природно, що регіональний маркетинг не може виконувати об'єктивно властиву йому функцію узгодження інтересів без відповідних управлінських структур. Для цього необхідна його організація і представлення відповідними регіональними службами. Крім того, він повинен бути "вбудований" у регіональну систему управління, стати стрижнем такої системи [3].

Одним із значних недоліків організаційної структури більшості облдержадміністрацій є відсутність структур, що виконують маркетингові функції. Так, традиційно організаційна структура органів державної влади в регіонах побудована за галузевим принципом і, відповідно, в першу чергу вирішуються питання, пов'язані з інтересами галузей. Наприклад, організаційна структура влади в Донецькій області складається з таких департаментів і управлінь: Головне управління економіки, Головне управління АПК, Головне управління капітального будівництва, Головне управління регіонального розвитку, залучення інвестицій і зовнішньоекономічних відносин, департамент базових галузей промисловості, департамент житлово-комунального господарства та ін. [2]. Однак слід відмітити, що у структурі Головного управління регіонального розвитку, залучення інвестицій та зовнішньоекономічних відносин є відділ маркетингу територій та виставкової діяльності, який, згідно з інформацією про його діяльність, готує до затвердження щорічні та перспективні плани пріоритетних виставкових заходів за

участю Донецької області, забезпечує своєчасне їх надання для включення у зведений перелік виставкових заходів в Україні, координує пропозиції щодо участі підприємств, організацій та установ регіону в міжнародних виставках за кордоном з частковим фінансуванням витрат на їх проведення за рахунок коштів Державного бюджету та місцевих бюджетів [2].

Аналіз функціональних обов'язків структурних одиниць облдержадміністрації, зокрема головних управлінь економіки та регіонального розвитку показав, що на сьогодні в облдержадміністрації не використовується концепція маркетингового управління регіоном. Як елемент маркетингу можна навести лише організацію ярмарково-виставкової діяльності. Таку функцію, як аналіз споживчого ринку, дуже умовно можна назвати маркетинговою, так як вона обмежується констатацією досягнутих показників і дуже слабко пов'язана з маркетинговою діяльністю на цьому ринку. Тому можна зробити висновок, що в сучасних умовах регіональні органи влади поки не реалізують нові концепції управління територією, у тому числі й маркетингову концепцію.

Маркетинг як концепція ринково орієнтованого управління повинен спрямовувати зусилля всіх структурних підрозділів регіонального управління на завоювання цільових ринків, тобто орієнтувати їх на завоювання всіх потенційних покупців регіону. Тільки таким чином регіон на основі наявних можливостей і ресурсів може здобути переваги перед іншими територіями. У цьому сенсі маркетинг є інтегруючою функцією і має основне завдання – координування діяльності всіх структурних підрозділів обласної адміністрації. Таким чином, основним завданням маркетингу є забезпечення загальної орієнтації регіонального управління на покупців і конкурентів.

Механізмом процесу інтеграції маркетингу в управління регіоном повинна виступати відповідна змінена структура обласної адміністрації в частині реорганізації існуючих департаментів. І тоді введення в організаційну структуру департаменту з маркетингу буде відповідати поставленим умовам. Пропонований департамент повинен зіграти роль сполучної ланки виконавчих органів влади з економічними агентами, зовнішнім середовищем (ринком) і населенням за допомогою реалізації маркетингових функцій. Максимальне підключення всіх структурних підрозділів адміністрації до вирішення маркетингових завдань і перетворює маркетинг на явище дифузії, забезпечуючи регіону реальну маркетингову орієнтацію. Маркетингова орієнтація управління – це така ідеологія, яка спонукає всі структурні підрозділи орієнтуватися на те, чого потребує ринок. Тому і виникає усвідомлена необхідність в організації окремого підрозділу для реалізації особливих функцій.

Таким чином, постановку маркетингу в якості компонента регулярного управління пропонуємо здійснювати в такій послідовності:

1) розробка Положення про організаційну структуру адміністрації області;

2) запровадження маркетингової ідеології, яка забезпечує ринкову орієнтацію прийнятих управлінських рішень;

3) вибір ключових компонентів маркетингу з урахуванням специфіки регіону та його ринкового оточення і у відповідності зі стратегією розвитку;

4) організація стандартного управлінського циклу по відібраним компонентам маркетингу, який породжує поточний перелік необхідних функцій маркетингу;

5) розподіл зазначених функцій маркетингу по всіх підрозділах виконавчої влади, в тому числі їх закріплення за спеціалізованим департаментом маркетингу;

6) деталізація функцій маркетингу, закріплених за департаментом маркетингу, відповідно до технології їх реалізації та їх розподіл за внутрішніми підрозділами департаменту маркетингу.

Поява спеціалізованого департаменту вимагає розробки Положення про організаційну структуру департаменту маркетингу.

Існуючі положення по структурних підрозділах обласної державної адміністрації в Донецькій області мають певні недоліки, в більшості випадків вони виконані формально і створюються заради наявності даного документа. Для розроблених положень як правило характерні повторюваність завдань, їх неконкретність, деякі задачі перераховуються як функції, крім того функції не закріплені за конкретними структурними підрозділами департаментів, а подані в узагальненому вигляді тощо.

Для розробки Положення про організаційну структуру департаменту маркетингу пропонується методика, яка включає такі етапи:

1. Визначення видів діяльності або напрямків.
2. Визначення забезпечуючих функцій управління.
3. Визначення функцій управління.
4. Формування організаційних ланок.
5. Закріплення забезпечуючих видів діяльності та маркетингових функцій управління за структурними ланками.
6. Розробка організаційної структурної схеми.

Перші чотири етапи розробки положення пов'язані з інвентаризацією і складанням видів діяльності, функцій, організаційних ланок. Під час організаційної інвентаризації всі об'єкти обліку за наведеними позиціями виявляються, фіксуються, систематизуються і нумеруються. Результати інвентаризації представляються в системно побудованих форматах. Розробка п'ятого пункту положення спирається на процедури визначення зон відповідальності організаційних ланок за реалізацію видів діяльності і функцій. Такі технології називаються методом проекції. Технічно це робиться за допомогою складання матриць типу: види діяльності – організаційні ланки; функції управління - організаційні ланки тощо.

У табл. 2 наведено перелік основних видів діяльності департаменту маркетингу облдержадміністрації.

Значення розробки Положення про організаційну структуру полягає в тому, що воно є вихідним документом для впровадження ринково орієнтованого управління регіональним розвитком.

Таблиця 2

Основні види діяльності департаменту маркетингу
обласної державної адміністрації

Напрямок діяльності	*Задача*
1. Дослідження та прогнози	1.1. Створення та підтримка інформаційних потоків для отримання маркетингової інформації. 1.2. Дослідження факторів, що визначають переваги ринкових сегментів регіону. 1.3. Розробка короткострокових прогнозів потреб різних груп споживачів. 1.4. Розробка середньострокових прогнозів потреб різних груп споживачів. 1.5. Розробка довгострокових прогнозів потреб різних груп споживачів
2. Планування	2.1. Розробка короткострокових, середньострокових і довгострокових стратегій маркетингу. 2.2. Сегментування ринку та виявлення цільових сегментів. 2.3. Формування, розширення попиту в цільових сегментах на продукти, пропоновані підприємствами області. 2.4. Підготовка пропозицій щодо створення програм розвитку регіонів, сприяння підрозділам адміністрації в їх застосуванні
3. Просування	3.1. Координація діяльності підрозділів адміністрації у сфері застосування комплексу маркетингу. 3.2. Пошук і допомогу в реалізації можливостей об'єднання програм просування продуктів, пропонованих підприємствами області
4. Комунікація	4.1. Планування необхідних маркетингових комунікацій. 4.2. Розробка та координація виконання всього обсягу необхідних маркетингових комунікацій

Функція маркетингу стає одним з необхідних елементів регіонального управління. Упровадження в систему регіонального управління функцій маркетингу має сприяти створенню таких умов діяльності суб'єктів та об'єктів управління, при яких буде досягатися баланс їх інтересів. Механізмом процесу інтеграції маркетингу в управління регіоном повинна виступати відповідна змінена структура обласної адміністрації в частині реорганізації існуючих департаментів. Поява спеціалізованого департаменту маркетингу вимагає розробки Положення про його організаційну структуру та функції, яка має включати такі етапи: визначення видів діяльності або напрямків, визначення забезпечуючих функцій та функцій управління маркетингом, формування організаційних ланок, закріплення забезпечуючих видів діяльності та маркетингових функцій управління за структурними ланками, розробка організаційної структурної схеми. Напрямком подальших досліджень має стати розробка проекту положення про департамент маркетингу регіону та формування механізму прийняття управлінських рішень щодо маркетингового управління регіоном у межах всіх підрозділів обласної державної адміністрації.

Література:

1. *Гладунов О.* Досвід застосування комплексного маркетингового підходу до розвитку регіональних економічних систем / О. Гладунов // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 6. – С. 14–17.

2. Донецька державна обласна адміністрація // Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://donoda.gov.ua.

3. *Любченко О. М.* Регіональний маркетинг як засіб підтримки сталого розвитку регіону / О. М. Любченко // Модернізація політики та управління в Німеччині та Україні у контексті євроінтеграції : конференція [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://you-book.com/book/164.

4. *Урбан В. В*. Регіональний маркетинг як чинник економічного розвитку регіону / В. В. Урбан [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.bsfa.edu.ua/files/konf/urban.pdf.

5. *Фінагіна О. В*. Методологічні основи розвитку регіонального маркетингу / О. В. Фінагіна, А. В. Гуренко // Економічний простір. – 2008. – № 15. – С. 61–70.

Надійшла до редколегії 25.06.2013 р.