

УДК 332.1.021: [005.21:005.51]

Гавриш І.І., аспірант

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ВІДБІР НАЙКРАЩИХ ЗАРУБІЖНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ПРАКТИК РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ МЕТОДОМ БЕНЧМАРКІНГУ

Обґрунтовано доцільність застосування бенчмаркінгових технологій для відбору найбільш продуктивних та успішних практик зарубіжного досвіду у сфері регіонального управління та місцевого самоврядування. Адаптовано загальний підхід до методології бенчмаркінгу для визначення успішних практик формування та підвищення інвестиційної привабливості регіону. Розглянуто досвід Польщі та її регіонів (Малопольське воєводство), які застосовуючи маркетингові інструменти, демонструють успіхи в залученні інвестицій. Озвучена ідея створення в регіонах України своєрідної «єдиної точки контакту» для інвестора у формі «Агентств із залучення і просування прямих інвестицій в регіон».

За результатами бенчмаркінгу нами були виділені маркетингові технології та інструменти формування/розвитку інвестиційної привабливості регіону. Зазначено, що маркетинговий підхід в бенчмаркінгу орієнтується на цільові аудиторії і виділяє ті інструменти, які надають синергійний ефект регіональним механізмам, тобто впливають на формування та розвиток декількох видів привабливості регіону.

Ключові слова: бенчмаркінг, зарубіжні успішні практики, інвестиційна привабливість, регіональна політика привабливості, маркетинговий підхід, регіональний маркетинг, маркетингові інструменти.

Гавриш І.І.

ОТБОР ЛУЧШИХ ЗАРУБЕЖНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРАКТИК РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ МЕТОДОМ БЕНЧМАРКИНГА

Обоснована целесообразность применения бенчмаркинговых технологий для отбора наиболее продуктивных и успешных практик зарубежного опыта в сфере регионального управления и местного самоуправления. Адаптирован общий подход к методологии бенчмаркинга для определения успешных практик формирования и повышения инвестиционной привлекательности региона. Рассмотрен опыт Польши и ее регионов (Малопольское воєводство), которые применяя маркетинговые инструменты, демонстрируют успехи в привлечении инвестиций. Озвученная идея создания в регионах Украины своеобразной «единой точки контакта» для инвестора в форме «Агентств по привлечению и продвижению прямых инвестиций в регион».

В результате бенчмаркинга были выделены маркетинговые технологии и инструменты формирования/развития инвестиционной привлекательности региона. Отмечено, что маркетинговый подход в бенчмаркинге ориентируется на целевые аудитории и выделяет те инструменты, которые предоставляют синергетический эффект региональным механизмам, то есть влияют на формирование и развитие нескольких видов привлекательности региона.

Ключевые слова: бенчмаркинг, зарубежные успешные практики, инвестиционная привлекательность, региональная политика привлекательности, маркетинговый подход, региональный маркетинг, маркетинговые инструменты.

Gavrysh I.

SELECTION OF THE BEST FOREIGN MARKETING PRACTICES OF REGIONAL POLICY OF INVESTMENT ATTRACTION BY BENCHMARKING METHOD

The expediency of application of benchmarking technologies for selecting the most productive and successful practices in foreign experience in the area of regional governance and local self-government was substantiated. A general approach to the benchmarking methodology was adapted for determining successful practices in creating and enhancing regional investment attraction. The experience of Poland and its regions (Malopolska Voivodship) was considered. They used marketing tools to become successful in attracting investments. The idea of creating a unique "point of contact" for the investors in regions of Ukraine in the form

of "Agencies for attraction and promotion of direct investments in the region" is announced.

As a result of benchmarking, marketing technologies and tools for the formation / development of regional investment attraction were distinguished. It is noted that the marketing approach in benchmarking is oriented towards target audiences and allocates tools that give a synergistic effect to regional mechanisms, that is, they influence the formation and development of several types of attraction of the region.

Key words: benchmarking, successful foreign practices, investment attraction, regional policy of attraction, marketing approach, regional marketing, marketing tools.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Використання методології бенчмаркінгу через аналіз практики та управлінського досвіду найбільш успішних і подібних регіонів (партнерів та конкурентів), а також з урахуванням обраних об'єктивних та суб'єктивних чинників привабливості дозволить правильно оцінити ситуацію, розробити, адаптувати і впровадити досвід кращих регіонів у питанні формування та розвитку привабливості (підвищення, збереження, зниження). Бенчмаркінг як еталонне співставлення дозволяє відібрати найбільш продуктивні та успішні практики вітчизняного та зарубіжного досвіду партнерів та конкурентів, які можна успішно адаптувати в регіонах України. В багатьох країнах бенчмаркінг є потужним та інноваційним інструментом покращення місцевого самоврядування, регіонального управління, удосконалення сфери надання державних послуг. Наприклад, для оцінки якості надання державних послуг або для оцінки муніципальних та регіональних практик, що мають чіткий статистичний вимір, найбільш функціональним є т.зв. «бенчмаркінг результативності» («статистичний бенчмаркінг» [28]), під яким розуміють оцінку, порівняльний аналіз і передачу управлінських новацій, які базуються на вивченні системи показників результативності [7]. Подібний бенчмаркінг можуть проводити органи місцевого самоврядування, управління та департаменти обласних адміністрацій та обласних рад, агентства і корпорації регіонального розвитку, громадські організації, дослідницькі колективи наукових інститутів та кафедр вищих навчальних закладів регіону.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Технологію бенчмаркінгу застосовували у своїх дослідженнях багато вчених регіоналістів: І. Буднікевич, І. Бутирська, Б. Данилишин, В. Кифяк, Є. Матвіїшин, Л. Петкова, Л. Чернюк та інші. Науковці наводять низку успішних зарубіжних практик: у Німеччині був організований конкурс якості їхніх адміністративних реформ шляхом порівняння з трьома містами-еталонами [25]; у Канаді досить широку популярність отримала система бенчмаркінгу муніципальних послуг провінції Онтаріо (Ontario Municipal CAO's Benchmarking Initiative), в рамках якої аналізувалась інформація про ефективність, економічність і суспільне сприйняття надання низки послуг: від соціального обслуговування вдома до збирання сміття [26]; у США проекти в сфері бенчмаркінгу було проведено у штатах Північна Кароліна (спільний проект 35 муніципальних утворень штату), а також Орегон (Oregon Options), Мінесота (Minnesota Milestones), Флорида (Florida Benchmarks). Спільним для цих проектів була фокусування на бенчмаркінгу фінансових показників – економічності та питомої собівартості [27]. В Австралії такі системи бенчмаркінгу успішно використовують для керування постачальниками соціальних послуг (надання тимчасових житлових приміщень, догляд за особами з обмеженими можливостями) [28], створено методичний посібник із питань проведення бенчмаркінгу у муніципалітетах [13].

Метою статті є відбір найкращих зарубіжних маркетингових практик регіональної політики інвестиційної привабливості методом бенчмаркінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Р. Кемп запропонував найбільш відоме визначення розглядуваного нами поняття: «Бенчмаркінг – це постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є

визнаними лідерами в своїх сферах» [23]. У нашому дослідженні будемо використовувати технологію процесного бенчмаркінгу, метою якого є визначення, вивчення та запозичення знань, управлінського досвіду та кращих практик побудови процесів формування і розвитку привабливості регіону на основі маркетингового підходу. Для аналізу обрано досвід та практику регіонів, «які не є прямими конкурентами, але мають подібні основні процеси» [13] або які демонструють визначний еталонний досвід, «є передовими у сфері, де потрібне вдосконалення» [22], в нашому випадку – у сфері формування та підвищення привабливості міст та регіонів. Методологічний апарат бенчмаркінгу знаходиться на стадії формування [14], і тому нами адаптовано загальний підхід Європейського форуму з бенчмаркінгу (European Benchmarking Forum – EBF) та пропозиції низки дослідників [2; 4; 5; 8; 14; 29; 30] до потреб регіонального управління та самоврядування (рис. 1).



Рис. 1. Методологія бенчмаркінгу для визначення успішних практик формування та підвищення привабливості регіону*

*Джерело: складено автором

Концепція бенчмаркінгу відносно регіону – це, насамперед, порівняння одного регіону або міста з іншими (партнерами та конкурентами) з метою отримання інформації: про порівняльні переваги і недоліки, про успішні програми та стратегії підвищення привабливості та використання конкурентних переваг; про успішний та невдалий управлінський досвід. У сучасних умовах бенчмаркінг регіонів стає більш актуальним, оскільки посилюється конкуренція між регіонами за інвестиції, населення, бізнес, туристів, групи впливу тощо.

У зарубіжній практиці [25] при проведенні територіального бенчмаркінгу, як правило, аналізується кращий світовий досвід, але з чітким застереженням щодо недопущення механічного перенесення методів та технологій залучення інвесторів,

жителів, туристів, груп впливу з однієї країни в іншу, чи з одного регіону в інший. Сучасна регіональна політика європейських країн узагальнює кращі практики дирижистського / перерозподільчого і неоліберального / стимулюючого варіантів [16].

Для бенчмаркінгу нами обрані успішні регіони, які застосовуючи маркетингові інструменти, демонструють успіхи в залученні інвестицій. Вихідними принципами вибору були як регіональна близькість (регіони країн ЄС), подібність вихідних умов (регіональна політика країн Східної Європи та СНД), так і визначна результативність діючої практики.

Головною тезою дослідження практики формування інвестиційної привабливості регіонів є теза Л. Раймера: «Капітал споконвіку шукає кращого використання. Дорікати йому в антипатріотизмі принаймні наївно і безперспективно. Він всеїдний і тим-то і відрізняється від територіальної влади, що самостійно і прискіпливо вибирає місце і форму свого застосування» [15]. Практики щодо інвестиційної та бізнесової привабливості були обрані нами для бенчмаркінгу, виходячи з результатів опитування топ-менеджерів 142 найкрупніших міжнародних та українських компаній, проведеним у 2017 році Європейською Бізнес Асоціацією. Чинниками, які знижують/підвищують привабливість, респонденти назвали: доступ до державних даних, процеси дерегуляції, розвиток електронних сервісів, супроводжувальні офіси, спрощення процедури отримання дозвільних документів на будівництво, мораторій на перевірки, ослаблення валютного контролю, введення інституту приватних виконавців, прийняття закону про *squeeze-out*, боротьба з корупцією, судова реформа, земельна реформа, темп реформ, ставки кредитування бізнесу, бюрократія, контрабанда, тіньова економіка, зниження адміністративних бар'єрів, надання інженерної інфраструктури, терміни підключення до мереж, наявність кваліфікованих кадрів, наявність, якість та зміст стратегії регіонального розвитку тощо [11].

Концепція формування інвестиційної привабливості окремого регіону визначається перш за все глобальною привабливістю країни для інвестицій та її інвестиційним іміджем на світовому ринку. Дослідження, які спираються на досвід 50-ти промислово розвинених і країн, що розвиваються, показали, що один долар маркетингових витрат на просування інвестиційного іміджу та заохочення інвестицій приносить прибуток, чиста приведена вартість якого може досягти \$4. Дослідження роботи окремих інвестиційних агентств виявило, що найбільш ефективними є інвестиції, які чітко орієнтовані на сектори та реалізуються в сукупності з активною маркетинговою стратегією, розробленою під визначені цільові аудиторії [18].

Польське агентство з інформації та іноземних інвестицій (PAIiZ (Polish Information and Foreign Investment Agency)) створене для обслуговування інвесторів і спрямоване на збільшення прямих іноземних інвестицій (ПІІ), заохочення міжнародних компаній інвестувати в Польщу [33]. Має офіс у Шанхаї [33]. PAIiZ надає інвесторам усі необхідні адміністративні та юридичні процедури на шляху до створення свого бізнесу; допомагає інвесторам увійти на ринок Польщі; забезпечує швидкий доступ до складної інформації стосовно економічного та правового середовища; допомагає знайти зручне місце для інвестицій та отримати інвестиційні стимули; консулює на кожному етапі інвестиційного процесу; допомагає знаходити відповідних партнерів та постачальників у нових місцях; підтримує фірми, що вже працюють у Польщі. Місія агентства також полягає в тому, щоб створити позитивний імідж Польщі в усьому світі, просувати польські товари та послуги за кордоном шляхом організації конференцій, виставок, семінарів та навчальних поїздок для іноземних журналістів. Метою PAIiZ є також підтримка глобальної експансії польських компаній як одного з ключових елементів нової системи державної підтримки. PAIiZ підтримує польські компанії у галузі розвитку експортно-інвестиційної діяльності за кордоном. Мережа PAIiZ включає 14 Регіональних центрів допомоги інвесторам, метою яких є покращення якості обслуговування інвесторів у регіоні, а також забезпечення

доступу до новітньої інформації – інвестиційних пропозицій та регіональних мікроекономічних даних. Ці центри наймають професіоналів, які пройшли навчання RAiIZ та фінансуються місцевою владою. Здобутком є підготовлені агенцією методичні посібники для інвесторів, наприклад «Інвестиційний посібник – Як робити бізнес в Польщі» («Investor's Guide – Poland How to do Business») [24], мультимовний «Довідник інвестора – Польща – Правила ведення бізнесу 2016» (A collection providing useful information for those who wish to do business in Poland) [21].

Оскільки підвищення інвестиційної привабливості регіону – це комплексна завдання, вирішення якого пов'язане з привабливістю регіону і для інших цільових аудиторій, нами підтримується ідея створення своєрідної «єдиної точки контакту» для інвестора у формі «Агентств із залучення і просування прямих інвестицій в регіон». Базуючись на досвіді країн ЄС [1; 10] можна зробити висновок, що дана організація повинна виконувати роль головного центру стратегічного планування та супроводження проектів розвитку територій, які забезпечують ефективну співпрацю влади-бізнесу-громадськості та створюють нове економічне середовище. На наш погляд, головна конкурентна перевага такої структури повинна формуватися кадровою підсистемою, яка складається із сильної команди співробітників, що добре знають систему державних закладів, розуміють специфіку їхньої роботи, здатні допомогти інвесторам ефективно взаємодіяти з нею, при цьому мають знання чи досвід співпраці з донорськими організаціями, міжнародними проектними ініціативами. Персонал повинен бути освіченим, висококваліфікованим, адаптивним, володіти спеціалізованими знаннями та керуватися установкою «клієнт перш за все».

Ми згодні з польськими колегами, що будь-яка форма успішної організації, яка займається економічною промоцією (обслуговуванням інвестора), позитивно впливає на місцевий розвиток і підвищує якість життя в регіоні. Такі структури носять динамічний характер, пристосовуючись до вимог ринку й економічної ситуації на макрорівні [1].

Безперечно, ефективною маркетинговою технологією просування інвестиційної, а з нею разом і бізнесової та туристичної привабливості, є організація мегаподій. Уряди різних країн підтримують і включають події в частину своєї стратегії економічного розвитку, державного будівництва і як інструмент маркетингу та брендингу територій [6]. Для прикладу розглянемо Економічний форум, який щорічно (вже 26 років) проводиться в невеликому польському курортному містечку Криниця-Здруй (Малопольське воєводство). Під час конференції обговорюються найбільш актуальні питання міжнародної політики, економіки та фінансів, енергетики і науки. Тема форуму 2017 року: «Європа перед обличчям викликів – об'єднані або розділені». Головним партнером Економічного Форуму в Криниці традиційно є маршалковство Малопольського воєводства. Спонсорами виступають національні торговельні мережі (Bedronka забезпечує безкоштовне харчування гостей), Польська залізниця, МакДональдз (цілоденне забезпечення гостей кавою та десертною групою), виробники соків (забезпечення гостей напоями), Canon's, ІКЕА, Lufthansa, Mastercard та регіональні виробники.

У 2016 році Форум зібрав більш як 3,5 тис. гостей (політики, економісти, представники найбільших європейських компаній і експерти), роботу форуму в Криниці висвітлювали майже 600 журналістів з кількох десятків країн світу. Гостями форуму у 2015-2017 рр. були прем'єр-міністри та міністри України. Постійним учасником є китайська делегація. Під час форуму пройшло понад 180 заходів: дебати, тематичні блоки, пленарні сесії, семінари та презентації на 12 тематичних доріжках.

У рамках Форуму 2016 року в Криниці відбувся перший Форум Польської Діаспори. Знаковою подією Економічного Форуму в Криниці є також Форум охорони

здоров'я, який протягом шести років дозволяє глибше проаналізувати систему охорони здоров'я – як на рівні держави, так і на місцевому рівні. Одним із найбільш важливих є Форум регіонів – платформа обміну думками, на якій зустрічаються лідери місцевого самоврядування та регіональних еліт з Центральної та Східної Європи з представниками бізнесу та науковим товариством. На цьому Форумі порушуються теми, що стосуються фінансів місцевого самоврядування, регіонального розвитку, охорони здоров'я, інвестицій і просування.

Виставковий павільйон Малопольського воєводства є місцем усіх важливих зустрічей (у тому числі на вищому рівні), панельних дискусій, укладання договорів. Економічний форум, безперечно, став одним з чинників присудження Малопольському воєводству 4 позиції у рейтингу найбільш ефективних стратегій із залучення прямих іноземних інвестицій в Східній Європі в престижній доповіді Financial Times «Європейські міста та регіони майбутнього 2016/17». Зусилля, які прикладає влада Малопольського воєводства кілька останніх років щодо створення найкращих умов для інвестицій і ділової активності в регіоні, були визнані Комітетом регіонів присудженням статусу «Регіон підприємництва 2016».

Організація форуму – це сукупність найновіших маркетингових технологій, які стосуються програми заходів, логістики, проживання, харчування, культурної та розважальної програм, рекламних матеріалів, суверенної продукції тощо. З 2017 року запущено Сервіс «InfoForum», де учасники можуть дізнатися про місце поселення, програму, список учасників, програму супровідних заходів, карту Конгрес-Центру та іншу важливу організаційну інформацію, переслати приватні повідомлення гостям Економічного форуму. У 2016 році саме цей захід став лауреатом головної премії Європейського Бізнес-Клубу Польщі – Victoria Europe Award – за видатний внесок у процес зміцнення польської позиції в Європейському Союзі і формування солідарної, справедливої і конкурентоспроможної Європи.

Економічний форум у Кричиці є засобом просування і міста, де він проводиться. Дуже вдало обрано час проведення – осінь, адже Кричиця-Здруй є курортним містечком, в якому основні туристичні потоки зосереджені влітку та зимою (за останні роки сформована повноцінна інфраструктура гірськолижного курорту), а ось осінь – це час низького сезону, який і поживається таким заходом. Туристична привабливість, сформована у сегментах «лікувальний туризм» та «гірськолижний туризм», синхронізує сезонність попиту завдяки розвитку сегменту «бізнес-туризм».

Іноземні інвестори акцентують увагу на низці проблем, які сьогодні в Україні на регіональному рівні вирішити неможливо (захист прав власності, дозволи на тимчасове перебування в країні, висока бюрократизованість процедур отримання дозволу на роботу, складності з відкриттям рахунків для нерезидентів, валютні обмеження, неможливість нормально репатріювати капітал, складнощі навколо адміністративних послуг [12]). У зв'язку із зазначеним, цікавим та невідомим інструментом для українського бізнесу є технологія лобіювання – представницька діяльність в політичному оточенні (*Government Affairs*) та налагодження відносин з органами державної влади. Лобіювання як легальна технологія здійснюється відповідно до фундаментальних європейських практик етики та ведення бізнесу.

Комунікаційна складова регіональної політики привабливості повинна виходити з необхідності ознайомлення цільових аудиторій з властивостями та ознаками, чинниками та умовами, можливостями та обмеженнями, засобами та інструментами, які забезпечать задоволення та перспективу зростання їхніх потреб при виборі ними даного регіону для активної діяльності та сформуєть їх лояльність до регіону. В сучасному інформаційному суспільстві вибір регіону цільовими аудиторіями здійснюється через використання технологій інтернет-маркетингу, які дозволяють регіонам швидко встановити та

ефективно утримувати та розвивати відносини (контакти) з інвесторами, компаніями, відвідувачами, туристами і, головне, зі своїми жителями, створити та реалізувати on-lain заходи та стратегії, візуалізувати переваги регіону. Інтернет став одним з критеріїв, за яким можна судити про «інформаційний» стан держави й окремого регіону. Якість (технічна оснащеність, функціональність, навігація, зручність, оновлюваність) та кількість сайтів, які ідентифікуються з певним регіоном, – «ось категорії, за якими оцінюють успішність регіону на інформаційному ринку країни» [17].

Інтернет-сайт може виконувати безліч функцій: акумулювати та розповсюджувати інформацію, структурувати документообіг і бази даних, переконувати цільові аудиторії в унікальності і привабливості певної території, рекламувати можливості, які дає регіон інвесторам та бізнесу, просувати регіональну марку, імідж регіону, інфраструктурні можливості, а також видатних людей або групи людей [9], створювати майданчики для активної взаємодії членів он-лайн спільноти. На наш погляд, для Чернівецької області доцільно створити декілька сайтів (за цільовими аудиторіями, за напрямками, за інтересами, за галузями економіки тощо), що дозволить налагодити комунікації як з внутрішніми, так і з зовнішніми аудиторіями. Поряд з офіційним сайтом ОДА або облради повинен існувати неформальний сайт, адмініструвати який можуть і підрозділи цих установ, але виглядати і позиціонуватися він повинен у концепті «free» – креативне оформлення, проста навігація, зручність для різних груп користувачів, проста лексика, відкриті комунікації, інтеграція зі спеціалізованими співтовариствами в соціальних мережах, ведення блогів регіональними «лідерами думок» (експерти, публіцисти, зірки, підприємці, студенти та інші), модерування форумів, представлення інформації про місцеві події, «гаряча лінія», ціновий моніторинг тощо.

У соціальних мережах Facebook та *LinkedIn, Twitter, Flickr* (мережі професійних контактів) зосереджена величезна кількість профільних груп та об'єднань, де зареєстровані вузькоспеціалізовані фахівці, різноманітні компанії. Такі групи – ефективний та малобюджетний спосіб налагодження оберненого зв'язку з цільовими аудиторіями регіону. Розмістивши у цих групах дані щодо нових інвестиційних можливостей, прес-релізи або ж ініціюючи обговорення різних питань, можна привернути увагу відвідувачів та потенційних інвесторів до регіону. Крім того, є також можливість створювати сторінки регіону або ж ініціювати створення груп, що представляють регіон. Задля налагодження проактивної роботи з пошуку потенційних інвесторів доцільно скористатись таким інструментом, як база даних *fDi Markets* – єдина он-лайн база даних, яка відстежує транскордонні інвестиції, головне сховище інформації про глобалізацію бізнесу та безцінний інструмент для міжнародних компаній, інвестиційних консультантів, організацій сприяння економічному розвитку та дослідницьких інститутів [19]. Окрім заходів щодо створення та інформаційного наповнення веб-сайтів, порталів, банерів та інших продуктів, програма маркетингової активності регіону повинна включати: грамотне позиціонування регіону на сайті; брендування сайту; пошукове просування (SEO, контекстна реклама); динамічні елементи та комунікативні можливості; PR-заходи; публікацію інформації в каталогах, дошках оголошень, інформаційних порталах, блогах, соціальних мережах Інтернет; написання і публікацію аналітичних і оглядових статей; банерну, відео-, аудіорекламу; проведення веб-конференцій та семінарів (вебінарів); створення і реалізацію програм лояльності; участь у віртуальних виставках [3; 21]; SMM-маркетинг; e-mail-маркетинг; просування сервера в регіоні (on-lain, off-lain) тощо.

Висновки. Таким чином, за результатами бенчмаркінгу нами були виділені такі маркетингові технології та інструменти формування / розвитку інвестиційної привабливості регіону: формування маркетингової бази даних про минулих, дійсних та потенційних інвесторів; проведення маркетингового дослідження інвестиційної

привабливості регіону за окремими сегментами інвесторів; виявлення / створення «унікальної торговельної пропозиції» для інвесторів; розробка програми вдосконалення транспортної та телекомунікаційної «доступності» регіону, виділення ділянок для будівництва великих складських дистриб'юторських центрів; створення інноваційної та дослідницької інфраструктури – бізнес-інкубатори, технопарки, технополіси, бізнес-центри, коворкінг-центри, smart-простори тощо; формування кластерів, спеціальних зон, «полюсів зростання», підприємницьких зон тощо, створення особливих економічних зон з додаткових регіональними преференціями; брендинг регіону – створення, посилення, просування, оновлення, можливе репозиціонування, ребрендинг, укріплення бренду регіону на ринку прямих іноземних інвестицій; розробка інвестиційного паспорту регіону; лобювання урядових інвестицій та залучення донорських програм; пільгові умови для реалізації енергозберігаючих проектів та інвестицій у переробку відходів; надання адаптаційних послуг для інвесторів, розробка програм опіки для інвесторів; створення он-лайн ресурсу щодо існуючих та минулих інвестиційних програм та проектів; геомаркетинг – технології GIS та інтерактивні карти, розробка конкретного плану і макета місцевості регіону, що відображає потреби цільових аудиторій, співвіднесення його з існуючою пропозицією об'єктів, майданчиків, землі; створення і розвиток професійних та консультативних мереж з інформування суб'єктів економіки про особливості зовнішніх акторів, консультаційних пунктів, центрів сприяння інвесторам, регіональних фінансових і поручительських інститутів; розробка програм міжрегіонального та міжмуніципального співробітництва і його особливого виду – мережевого партнерства; запрошення у регіон великих торгових мереж, операторів мобільних телефонних мереж; організація ринку галузевих виставок, конгресів, асамблей, конференцій і виставок споживчих товарів; організація мегаподій (міжнародного та національного масштабу); створення неформальних сайтів, розробка мобільної версії сайтів присвячених регіону; залучення в регіон девелоперських та редевелоперських проектів; підвищення якості трудових ресурсів, маркетинг персоналу; пряме листування з інвестиційними посередниками і ріелтерами, прямі продажі потенційним інвесторам; делегації за межі регіону та прийом делегацій; членство регіону в міжнародних організаціях; проведення цілеспрямованої, послідовної та інклюзивної інформаційної кампанії та роз'яснювальної роботи серед ключових партнерів; використання інструментів маркетингу в «соціальних мережах» (SMM), афілійованого маркетингу та маркетингу пошукових систем: SEM, SEO, VSM, SMM, CRM, VRM; створення відповідальної за реалізацію інвестиційного маркетингу регіону організації або маркетингової служби (при апараті управління; як громадську організацію або на основі партнерства) та інші.

Запропонований підхід, заснований на відборі та синтезі маркетингових інструментів, які успішно та ефективно зарекомендували себе в зарубіжній практиці, носять комплексний характер і стосуються основних елементів комплексу маркетингу регіону, в рамках декількох концепцій – класичного, соціально-етичного та партнерського маркетингу. Він орієнтований на цільові аудиторії і виділяє ті інструменти, які надають синергійний ефект регіональним механізмам, тобто впливають на формування та розвиток декількох видів привабливості регіону.

Перспективи подальших розвідок пов'язані з тим, що повноцінна (ефективна) маркетингова програма просування привабливості території має орієнтуватись на комбінування інструментів, оскільки використання винятково одного інструменту без залучення доповнюючих та підтримуючих маркетингових заходів може призвести до загрози зриву всієї програми або вирішальним чином вплинути на її ефективність.

Список використаних джерел:

1. Адамчик Я. Посібник із залучення інвестицій [Електронний ресурс] / Яцек Адамчик, Мацей Копитек, Войцех Одзімек, Марія Пйонтковска (Jacek Adamczyk, Maciej Kopytek, Wojciech Odzimek, Maria Piątkowska). Підготовлено в

- рамках проекту «Школа залучення інвестицій для західноукраїнських органів місцевої влади». – Режим доступу: <http://cehrin.org.ua/chrin-ngo/wp-content/uploads/2015/11.pdf>.
2. Герасимов Б. И. Управление качеством : Учеб. пособие / Б. И. Герасимов, Н. В. Злобина, С. П. Спиридонов. – М.: Кнорус, 2005.
3. Голик В. С. Эффективность интернет-маркетинга в бизнесе / В. С. Голик. – Дикта, 2008. – С. 196.
4. Голубева Т. Г. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией / Т. Г. Голубева, О. Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. – 2002. – № 1. – С. 60-62.
5. Данилов И. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И. Данилов, С. Михайлова, Т. Данилова // Стандарты и качество. – 2005. – № 1. – С. 34-39.
6. Динни К. Брендинг территорий. Лучшие мировые практики / К. Динни. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 336 с.
7. Елисеенко В.Ф. Внедрение целостных систем бенчмаркинга в деятельность органов исполнительной власти / В. Ф. Елисеенко, К. И. Головшинский // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2008. – № 2. – С. 118-130.
8. Кане М. М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков, А. Г. Схиртладзе. – СПб.: Издательство «Питер», 2008. – 560 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг мест: привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
10. Клёсова С. Практика экономического развития территорий: опыт ЕС и России / С. Клёсова, Я. Дранёв. – М.: «Сканрус», 2001. – 144 с.
11. Нарешті «нейтралітет»: інвестори оцінили бізнес-клімат України у 1-му півріччі 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eba.com.ua/uk/press-and-media/eba-news/important/item/36874-2017-7-3-1251>
12. Не как у людей: что в Украине мешает иностранным инвесторам [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/business/1427772-ne-kak-u-lyudej-cto-v-ukraine-meshaet-inostrannym-investoram>
13. Оцінювання системи місцевих фінансів у містах України : методичний посібник / [Під заг. ред. Щербини І. Ф., Зубенка В. В.]. – К., 2014. – 56 с.
14. Пилчер Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Тэрри Пилчер // Европейское качество. Дайджест. – 2004. – №1. – С. 40-46.
15. Раймер Л. А. Территориальное развитие как политика осуществления стратегии социально-экономической модернизации [Електронний ресурс] / Л.А. Реймер – Режим доступу: <http://www.isa.ru/proceedings/images/documents/2007-30/146-158.pdf>
16. Сорокина А. Зарубежный опыт реализации региональной политики на примере Испании [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ssrn.com/abstract=2264383>; <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2264383>
17. Тычинская И. А. Использование технологий маркетинга для разработки стратегии развития региона / И. А. Тычинская, А. В. Лобанова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2014. – № 4. – С. 148–155.
18. Устюжина О. Н. Зарубежный опыт повышения инвестиционной привлекательности и возможности его применения / О. Н. Устюжина, С. В. Хусаинова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №6. – С.91-95.
19. Федоров Р. Як залучати прямі іноземні інвестиції: практичний посібник / Р. Федоров, О. Осовець. – Севастополь: ПРООН, 2013. – 126 с.
20. Халлиган Б. Маркетинг в Интернете: как привлечь клиентов с помощью Google, социальных сетей и блогов / Б. Халлиган, Д. Шах. – М.: Диалектика, 2010. – С. 256.
21. A collection providing useful information for those who wish to do business in Poland (Справочник инвестора – Польша – Правила ведения бизнеса 2016) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.paih.gov.pl/publications/how_to_do_business_in_poland
22. Camp, R. (1995) Business Process Benchmarking. Milwaukee, Wisconsin: Irwin Professional Publishing, 300 p.
23. Camp, R. (1998) Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Quality Resources, NY.
24. Dudarski, M., Piechowiak, G., Weber, M., Piechowiak, J. (2010) Investor's Guide – Poland How to do Business. The publication is financed by the Ministry of Economy of the Republic of Poland, 188 p.
25. Koellreuter, Ch. (2001) Regional Benchmarking as a tool to improve regional foresight. Paper for STRATA – ETAN Expert Group Action, Brussels.
26. Monro, D. (2003) The role of performance measures in a federal-state context: the examples of housing and disability services. Australian Journal of Public Administration, Vol. 62 (1), Pp. 70–79.
27. Nyhan, R.C., Martin, L.L. (1999) Comparative performance measurement: A primer on data envelopment analysis. Public productivity and management review, Vol. 22, No. 3, Pp. 348–364.
28. Poister, Th.H. (2003) Measuring performance in public and non-profit organizations. JosseyBass (The Jossey-Bass nonprofit and public management series).
29. Watson, G.H. (1993) The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement. Productivity Press, New York, 122 p.
30. Zairi, M. (1992) Benchmarking for Best Practice. Butterworth-Heinemann, Oxford, 184 p.
31. Zott, C., Amit, R. & Donlevey, J. (2000) Strategies for value creation in E-commerce: Best practice in Europe. European Management Journal, No.18 (5), Pp. 463-475.
32. Офіційний сайт PAiIZ для інвесторів з Китаю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.gochina.gov.pl.
33. Офіційний сайт PAiIZ (Polish Information and Foreign Investment Agency) Польського агентства з інформаційних та іноземних інвестицій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.paiz.gov.pl.

