

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-42>

УДК 339.138:332.146.2(045)

Оксана ЯКУШЕВСЬКА

Вінницький торговельно-економічний інституту ДТЕУ

<https://orcid.org/0000-0001-9351-4200>

e-mail: [ksynia.82@ukr.net](mailto:ksynia.82@ukr.net)

## ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕТОРІВ У ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ МАРКЕТИНГУ

*У статті розкрито сутність маркетингових інструментів залучення інвестицій на територію. Розглянуто концепцію маркетинг-мікс у територіальному маркетингу та визначено проблеми і перспективи її використання в Україні.*

*Ключові слова: інвестиційна діяльність; територіальний маркетинг; територіальний продукт; управління територією.*

Oksana YAKUSHEVSKA

Vinnitsia Institute of Trade and Economics SUTE

## ATTRACTING INVESTORS IN TERRITORIAL MARKETING

*In the conditions of economic instability caused by the spread of the COVID-19 pandemic and military actions by the Russian Federation on our territory, local government authorities feel the impact of the "belt-tightening" strategy implemented by the central government. Faced with their own financial difficulties, the center reduces transfers, which were previously the main source of funds for supporting infrastructure and overall urban development. Therefore, territorial bodies aspiring to development must actively work on creating a positive image of their territory to diversify sources of capital and attract new investors.*

*In this context, territorial marketing to attract investors is promotion (advertising). In turn, promotion is the fourth element of the implementation of territorial marketing, but it requires utilizing the entire marketing mix (the "4P" concept).*

*When considering the first element of the implementation of territorial marketing, it is worth mentioning that many regions of our country can offer themselves to investors through so-called territories with preferential investment regimes. Thus, the task of forming the "territory for the investor" product will include two main components: the territory as a whole and territories with special regimes.*

*To conduct pricing effectively, it is necessary to have a good understanding of investment projects and possess up-to-date information about the market. "Place" - location or placement - is the most complex and difficult concept in territorial marketing. While the placement of the territory cannot be controlled, the flow of resources passing through this territory, forming growth points, can be managed.*

*Certainly, in business, promotion and advertising activities are more technologically advanced than in the public sector, but this is quite natural. There will be no significant differences because attracting a professional from the advertising market for government or local self-government is easier than a marketer working with the strategic block. However, if private practices and techniques are quite successful, more conceptual issues of promotion significantly lag behind.*

*As in business, in territorial product management, it is advisable to use all available means, even if it is a small budget for advertising and a few exhibitions per year. However, marketing of territorial products, especially in attracting investors, is a complex task that is effectively solved comprehensively and sequentially, guided by the marketing mix.*

*Keywords: investment activity; territorial marketing; territorial product; territory management.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Залучити на свою територію інвесторів – одне з базових завдань маркетингу в системі територіального управління. Територіальний маркетинг – дуже цікава та перспективна галузь маркетингу, що сьогодні в Україні не отримала належного розвитку.

Об'єктивно технології та інструменти в управлінні генеруються та активно розвиваються у бізнес-середовищі і тільки потім переносяться у публічний сектор економіки та в систему державного управління (звичайно, є винятки). В Україні маркетинг поступається кращим світовим зразкам, тому досить часто йому нема чого запропонувати менеджменту територіальних об'єктів (територіальних громад, міст, регіонів). Крім того, в нашій державі недостатньо фахівців, що мають досвід роботи у державному управлінні та некомерційному маркетингу, особливо на керівних посадах. Однак, запит на територіальний маркетинг поступово формується, навіть за відсутності якісної пропозиції.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Про територіальний маркетинг написано вже багато наукових і навчальних видань, не кажучи про періодику. Нині в Україні доступні перекладні джерела про маркетинг міськ, а також роботи вітчизняних авторів. Втім, в умовах нестабільності політичної та економічної ситуації в країні виникає потреба подальшого дослідження та удосконалення набору маркетингових інструментів залучення інвестицій для розвитку території.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Важливо відзначити основних споживачів територіального продукту, що визначають його зміст та специфіку, формують різні види територіального маркетингу. Їх досить багато, але виділимо трьох

ключових, не пов'язаних із суб'єктом управління (у публічному управлінні часто суб'єкт та об'єкт управління дещо збігається; умовно, керівник підрозділу із залучення інвестицій місцевої адміністрації одночасно є мешканцем території).

По-перше, це фізичні особи, теперішні чи перспективні мешканці території. Вони розглядають територію як місце, що задовольняє їхні потреби у постійному проживанні, роботі, вихованні дітей, одержанні муніципальних та державних послуг тощо.

По-друге, це фізичні особи, які приїжджають на територію тимчасово, переважно як туристи (гості). Тут територіальний маркетинг може розглядатися як маркетинг туристичного продукту, що пропонується територією. Оцінюється за аспектами – транспортна доступність, якість послуг сфери гостинності, наявність унікальних туристичних пропозицій (пам'ятки, програми перебування) тощо.

По-третє, це юридичні особи, нинішні чи потенційні інвестори цієї території. Іншими словами, це бізнес, який хоче працювати тут, не тільки реалізуючи, а й виробляючи власний продукт на цій території. Їх цікавить потенціал території, як комфорт ведення справи – наявність та вартість виробничих ресурсів, заходи адміністративного регулювання бізнесу, спеціальні режими для інвесторів тощо. З урахуванням високого рівня конкуренції за інвесторів, коли є низка територій, пристосованих до ведення господарської діяльності (спеціальні економічні зони, технопарки), виникає питання про здійснення грамотного маркетингу, щоб забезпечити гарний результат у цій гонці «за інвестором». Водночас є територіальні об'єкти, де спостерігається зниження інвестиційної активності та погіршення соціально-економічного розвитку в цілому. Зокрема, більшість інвестицій щороку надходять у обласні центри, які сукупно з прилеглими до них адміністративними районами отримують близько 90% іноземних інвестицій у регіон, тоді як віддалені від них райони отримують у рази менші обсяги інвестицій. Наведені вище обставини потребують виважених управлінських рішень та застосування нових інструментів залучення інвестицій у такі громади [5].

#### Формулювання цілей статті

Метою статті є розкриття сутності маркетингових інструментів залучення інвестицій у територіальному маркетингу та обґрунтування доцільності їх застосування для покращення інвестиційного клімату в Україні.

#### Виклад основного матеріалу

В умовах економічної нестабільності, спричиненої поширенням пандемії COVID-19 та військовими діями російської федерації на території нашої держави, місцеві владні органи відчують вплив стратегії «затягування пасків», що впроваджується центральним урядом. Зіткнувшись із власними фінансовими труднощами, центр скорочує трансферти, які раніше були основним джерелом коштів для підтримки інфраструктури та загального розвитку міст. У зв'язку з цим територіальні органи, які прагнуть до розвитку, повинні активно працювати над створенням позитивного іміджу своєї території, з метою диверсифікації джерел капіталу та залучення нових інвесторів [4].

При цьому територіальний маркетинг для залучення інвестора – це просування (реклама). Поки що таке розуміння територіального маркетингу перебуває у стадії формування. В свою чергу, просування (частинною якого реклама) є четвертим елементом комплексу реалізації територіального маркетингу, проте займатись потрібно всім маркетинг-міксом (концепція «4Р»).

Розглядаючи перший елемент територіального маркетингу доцільно згадати про те, що низка регіонів нашої країни може пропонувати себе інвесторам за допомогою так званих територій з пільговим інвестиційним режимом:

- Спеціальні індустриальні зони виявляються оптимальними у регіонах, що переживають економічну депресію, і мають наявний промисловий потенціал, такі як Запорізька, Дніпропетровська, Донецька, Кіровоградська, Луганська, Черкаська області. Метою цих територій є створення робочих місць, сприяння розвитку інфраструктури та підвищення загального соціально-економічного рівня регіонів.
- Спеціальні експортні зони рекомендовано розташовувати у прикордонних областях України: Волинській, Закарпатській, Чернігівській, Чернівецькій, Херсонській. Основною метою функціонування таких територій є сприяння промислового та комерційного експорту.
- Спеціальні високотехнологічні зони призначені для стимулювання високотехнологічного розвитку та виробництва з високою доданою вартістю. Ці території також потребують наявності суб'єктів регіональної інноваційної системи, таких як університети, науково-дослідні інституції, технологічні виробництва. Сильний інноваційний потенціал присутній у містах Києві, Харкові, Дніпрі та Львові [3].

Тим самим, завдання формування продукту «територія для інвестора» включатиме два основних компоненти: територія в цілому та території зі спеціальними режимами. Питання вибудовування правильного співвідношення між цими двома типами продуктів не просте, тому що, кажучи мовою комерційного маркетингу, чим ширша «асортиментна лінійка» (кількість таких спеціальних територій), тим складніше споживачеві зробити правильний вибір, і тим вища ймовірність канібалізму.

Крім того, саме створення різноманітних «зон» недостатньо обґрунтовується з точки зору ринку, адміністрації та урядування міст і регіонів. Вони мають вкрай обмежений досвід проведення маркетингових досліджень власного конкурентного середовища. Крім того, відсутність аналітичної бази та системної роботи з «продуктами для інвестора» негативно позначається на їх якості та затребуваності.

У подібних ситуаціях, в бізнесі топ-менеджери запускають заходи, компенсуючи проблеми продукту за допомогою рекламної активності, що змусить покупця зробити вибір на їхню користь. У багатьох випадках такі рішення приречені на невдачу. Подібну схему більш-менш ще можна використовувати на ринках B2C (особливо для товарів ситуативного попиту), проте вже на B2B ринках рекламою проблеми з продуктом вирішити не можливо. Для інвестора вибір території – це важливе та довгострокове завдання, тому якщо продукт не відповідає ринку, не «упакований» належним чином, то шанси залучити відповідального та потужного інвестора різко знижуються. Як результат, наповнення «зон» забезпечується за рахунок мікробізнесу та «перетягування» перспективних проєктів місцевого великого бізнесу на територію незалежно від економічної обґрунтованості такого рішення, іноді трапляються явні приписування та імітація діяльності.

Крім того, неефективна робота з територіальним продуктом сильно позначається на якості наповнення «зон», відсутності в них справжніх «якорів». Зниження бар'єрів входу (низький рівень конкуренції між заявками) призводить до падіння якості інвестиційних проєктів, які отримують підтримку. З'являються «заздалегідь проблемні» резиденти, що мають низькі шанси довести проєкт до стадії запуску, а значить, високу ймовірність труднощів відповідальних органів зі звітністю та «картинкою», при цьому самі «зони» слабо наповнені і не досягають мети свого створення.

Все це – питання продуктової політики – як правильно вибудувати лінійку, якими якостями наповнити продукти, щоб зробити їх привабливими та уникнути канібалізму, як «відбудувати» власний територіальний продукт для інвестора, відмінний від конкурентів. В адміністраціях складно знайти хорошого маркетолога, а в консалтингу немає розуміння, як функціонує система державного управління інвестиційною діяльністю. У зв'язку з цим, найбільшого побоювання викликає той факт, що захоплюючись просуванням територій зі спеціальними режимами (крокуючи в управління проєктами), втрачається розуміння єдиної стратегії формування територіального продукту як такої (управління процесом). Це може призвести до негативного сценарію розвитку інвестиційної діяльності.

Так само, як у бізнесі, починати маркетинг потрібно з продукту: регулярно моніторити ринок, формувати та перевіряти гіпотези, будувати «лінійку продуктів», розвивати їх корисні якості. Тоді, можливо, інвестор купить територіальний продукт – умовно «побудує завод» саме на цій території, але тільки тоді, якщо його влаштує ціна.

Ціна територіального продукту – питання, яке у вітчизняному управлінні не вирішено навіть теоретично, не кажучи вже про його практичне застосування. Прорахувати всі витрати, які понесе «покупець території» досить важко, якщо йдеться про інвестора. Проте це важливо робити, інакше, як визначити конкурентну ціну? Вона повинна бути вигідна, причому як у абсолютній величині (порівняння витрат і доходів), так і відносній (порівняно з аналогічними пропозиціями). Для того, щоб грамотно здійснювати ціноутворення, необхідно добре орієнтуватися в обґрунтуванні інвестиційних проєктів і володіти актуальною інформацією про ринок (пропозиції інших територій країни, та навіть найближчих зарубіжних держав).

З першим завданням уповноважені органи та фахівці зазвичай справляються добре та професійно, проте друге – майже завжди випадає з поля зору. Будь-який маркетолог знає, що на висококонкурентному ринку знання цін (а краще системи ціноутворення) гравців є необхідною умовою ефективної роботи. При цьому є низка статей де порівнюються умови функціонування «територій для інвесторів», звідти можна отримати інформацію про стан ринку.

Використання такої інформації при розрахунку податкових пільг та економічних преференцій із урахуванням якісних характеристик самого продукту (будь-який територіальний продукт сильно диференційований) – вищий пілотаж, який у вітчизняній практиці поки не спостерігається. Це призводить до того, що територія не може чітко пояснити – чому інвестор повинен за критерієм ціни «купити» саме її пропозицію – переконати, що співвідношення ціна/якість оптимальне, або, що продукт такий собі, зате дешевше не знайдете (тут також працює «економ сегмент»). Інвестор рахує самостійно, отже, сторона, що продає територіальний продукт, втрачає ініціативу в переговорах.

Базова ціна – лише початок роботи. Далі – гнучке ціноутворення, з конкретними знижками та типами клієнтів, і навіть системою бонусів. Все це можна реалізувати стосовно територіального продукту, це оцінить покупець (інвестор). Тому доцільно над цим працювати. Або мати такі компенсації або ж їх купувати.

Те, що у концепції маркетинг-мікс називається «Place» - місце розташування або розміщення. Локалізація – найскладніше та важко обумовлене поняття у територіальному маркетингу. Не заглиблюючись у теорію відзначимо, якщо ми розуміємо під територією регіон, місто чи територіальну громаду, то орган, що фізично здійснює управління її не обирає (це не бізнес-рішення – де розмістити торговий центр чи склад). Не можна керувати локалізацією території, проте можна керувати потоками

ресурсів, що проходять через цю територію, формуючи точки зростання. Це важливо для інвестиційної діяльності. Через те, завдання територіального маркетингу полягає у створенні умов для підвищення привабливості території не як місця її фізичного розташування, а як місця тяжіння потоків ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності.

Якщо ж мова йде про локальні території – місця скупчення «зон зі спеціальним режимом інвестування», то тут цілком конкретне та зрозуміле вищезгадане завдання. Потрібно обґрунтування – десь у межах регіону країни запустити цю «зону», щоб досягти максимального ефекту. Тут є щось подібне до завдання розміщення магазину, проте, вивчаючи проблему з різних позицій, розуміємо, що це не про загальноекономічний оптимум. Екстремум оптимальної локації доцільно шукати з урахуванням багатьох параметрів, зокрема й соціальних (наприклад, забезпечення зайнятості на менш розвинених територіях). Можна також зібрати, оцифрувати та застосувати математичні підрахунки аналогічні тим, що використовуються при виборі локалізації точок роздрібного продажу.

На жаль, в Україні на практиці з цим елементом маркетинг-міксу робота поки що системно не побудована. Ще один важливий момент – у «Place» також включається аспект дистрибуції продукту. Тобто, як організовані канали збуту. При продажу території для інвестицій – це дуже нетривіальне питання. Поки що регіони, міста та територіальні громади займаються «реалізацією» пропозиції досить консервативно – умовно прямі продажі в основному у своєму регіоні, робота на профільних заходах, у тому числі бізнес-місіях, це, мабуть, весь стандартний набір. Активності та креативу мало, особливо при взаємодії з «сирою базою». Якщо обсяг пропозицій досить великий, то цього недостатньо. Страждають продажі іноземним інвесторам, що, характерно для українського бізнесу, який набагато гірше працює з експортними напрямками, ніж на внутрішньому ринку.

Стосовно просування ситуація в цілому непогана, особливо у порівнянні з попередніми блоками. Зараз майже всі території з високим рівнем соціально-економічного розвитку створили якісні сайти, що просувають їх інвестиційний потенціал, мають базовий набір рекламної та сувенірної продукції, хорошу поліграфію. На високому рівні реалізовується виставкова діяльність, якщо йдеться про просування. Території-лідери роблять ефективний промоушн через паблісіті, публікації у спеціалізованих виданнях. Більшість розвиває пул журналістів, які насичують ринок «потрібною» інформацією із професійним рівнем подачі. Поступово підтягується робота з просування територій як об'єкта інвестицій у соціальних мережах, підключають блогерів, хоча поки що поширена практика «роботи на результат» – накрутки різного типу, які повинні демонструвати нібито існуючий інтерес до продукту.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Звичайно, у бізнесі просування та рекламна діяльність випереджають публічний сектор технологічно, проте це цілком природно. Суттєвих розбіжностей не буде, тому що залучити професіонала з рекламного ринку для органів державної влади або місцевого самоврядування простіше, ніж маркетолога, який працює зі стратегічним блоком. Однак якщо з приватними практиками та техніками все досить непогано, то більш концептуальні питання просування істотно відстають. Розглянемо брендинг територій.

В Україні відомих фахівців, які працюють із територіальними брендами, можна перерахувати на пальцях однієї руки. Якщо ж говорити про бренд не локальних територій (міст), а протяжних у просторі (регіонів) та розробку бренду по залученню інвесторів (орієнтація на населення або туристів досягається простіше), то знайти кваліфіковану команду мега складно. При цьому ймовірніше цій команді доведеться працювати з дуже слабким та розмитим образом, оскільки з точки зору бізнес-привабливості деякі регіони не володіють хорошою базою для індивідуалізації та «відбудови». Ця проблема знайома всім фахівцям зі стратегічного планування територій - досліджуючи результати цілепокладання верхнього рівня (місії) без прямої вказівки іноді складно зрозуміти про який власне регіон йдеться - вони подібні. Якщо в місію можна покласти ідею унікальності території, тоді як інвестиційний бренд – набагато конкретніша конструкція, що апелює переважно раціональним мисленням. При цьому бренд дуже важливий – у великому потоці інформації сильний бренд – це потужний магніт для клієнтів. Враховуючи, що території просувають себе як місце для інвестицій у цілому та свої окремі спеціальні «зони», виникає потреба у побудові парасолькового бренду. Із таким завданням не справлялися навіть корпорації зі світовим ім'ям. Тому вирішувати його без професіоналів – ризиковано. В будь-якому випадку це краще, ніж не займатися брендом територіального продукту взагалі, таким чином знижуючи потенціал розвитку регіону, міста чи територіальної громади.

Як і в бізнесі, в управлінні територіальним продуктом доцільно використовувати всі доступні кошти, навіть якщо це невеликий бюджет на рекламу та кілька виставкових заходів на рік. Однак маркетинг територіального продукту, особливо в залученні інвесторів – складне завдання, ефективне вирішення якого здійснюється комплексно та послідовно. Таку системність і задає вищезгаданий маркетинг-мікс.

### **Література**

1. Васильєв О. Л. Публічне управління інвестицій місцевих громад в умовах євроінтеграції України. Публічне управління та митне адміністрування. 2022. Спецвипуск. С. 27-30.

2. Малишівський Т. В., Стефінін В. В. Система інструментів інвестиційної політики на місцевому рівні: теоретичний аспект. Актуальні проблеми розвитку регіону. 2021. Вип. 17(1). С. 173-183.
3. Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org/publications/novi-specialni-ekonomichni-teritorii-zabezpecat-1-dodatkovogo-prirostu-vvp-soricno/>
4. Федорчак О. В., Іщенко Г. О. Маркетингові інструменти залучення інвестицій у територіальні громади // Демократичне врядування : наук. вісн. Вип. 1(25) / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. URL : [www.dv.lvivacademy.com](http://www.dv.lvivacademy.com).
5. Якимчук А. Ю. Стратегічні основи інвестиційного забезпечення територіальних громад. Вісник НУВГП. 2021. Вип. 1(93). С. 240-254.

#### References

1. Vasyliov O. L. Publichne upravlinnia investytsii mistsevykh hromad v umovakh yevrointehratsii Ukrainy. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia. 2022. Spetsvyypusk. S. 27-30.
2. Malyshevskiy T. V., Stefinin V. V. Systema instrumentiv investytsiinoi polityky na mistsevomu rivni: teoretychniy aspekt. Aktualni problemy rozvytku rehionu. 2021. Vyp. 17(1). S. 173-183.
3. Ukrainskiy instytut maibutnoho. URL: <https://uifuture.org/publications/novi-specialni-ekonomichni-teritorii-zabezpecat-1-dodatkovogo-prirostu-vvp-soricno/>
4. Fedorchak O. V., Ishchenko H. O. Marketynhovi instrumenty zaluchennia investytsii u terytorialni hromady // Demokratychnе vriaduvannia : nauk. visn. Vyp. 1(25) / za zah. red. chl.-kor. NAN Ukrainy V. S. Zahorskoho, dots. A. V. Lipentseva. Lviv : LRIDU NADU, 2020. URL : [www.dv.lvivacademy.com](http://www.dv.lvivacademy.com).
5. Iakymchuk A. Yu. Stratehichni osnovy investytsiinoho zabezpechennia terytorialnykh hromad. Visnyk NUVHP. 2021. Vyp. 1(93). S. 240-254.