

УДК 353.2

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ ЦЕНТРАЛЬНОЇ ТА СХІДНОЇ ЄВРОПИ (В ПАРАДИГМІ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ)

Яковлєва Ю.О.

кандидат політичних наук, доцент
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентіві України

I. Вступ

Однією з найважливіших проблем для сучасної України є процес інтеграції в Євро-союз, як визначальний фактор зміцнення державної незалежності, безпеки, політичної й економічної стабільності країни та забезпечення добробуту громадян. Важливе значення для вирішення стратегічних завдань у контексті європейської інтеграції має збалансований регіональний розвиток країн-кандидатів, оскільки регіони, спроможні самостійно й ефективно функціонувати, значною мірою впливають на конкурентоспроможність країни. Основні положення регіональної політики спільноти сформульовані в Єдиному Європейському Акті (1986 р.): "Спільнота намагається скоротити диспропорції між різними регіонами та ліквідувати відсталість регіонів, які перебувають у несприятливих умовах".

Досвід країн, які нещодавно приєдналися до спільноти, показує, що для формування відповідного потенціалу регіонів необхідне створення цілісної регіональної соціально-економічної системи, зорієнтованої на задоволення потреб та інтересів мешканців регіону. У період підготовки до приєднання було здійснено прискорену реорганізацію системи територіального самоуправління, впроваджено сучасні форми управління – стратегічне управління, управління комунікаціями та комп'ютерними системами інформації, маркетингове управління. Серед наукових праць, у яких досліджуються проблеми маркетингового управління регіонами в цілому та його окремі аспекти, необхідно виділити публікації таких вітчизняних та зарубіжних учених, як А. Ахламов [6], О.Ігнатенко [2], В. Лангер [11; 12], В. Мамонова [4], Н. Миколайчук, А. Панасюк [16]. Проте, як зазначає український дослідник Н. Мандюк, цей напрям досліджень – маркетингове управління регіонами – лише починає розвиватися.

II. Постановка завдання

Метою статті є аналіз концепції промодійної діяльності регіональних суб'єктів, яка виникла в рамках територіального маркетингу, а також характеристика знярядь політи-

ки просування регіонів як важливого фактора підвищення їх конкурентоспроможності.

III. Результати

Використання маркетингу в управлінні регіонами зумовлене тим, що маркетинг, як популярна галузь економічної науки та практики, все ширше застосовується не тільки в діяльності підприємств-виробників ринкових товарів та послуг, а й у інших сферах життєдіяльності, в тому числі в інституціях non-profit, громадських організаціях та товариствах, комунальних підприємствах, органах місцевого самоврядування.

Маркетингове управління регіоном можна визначити як спосіб управління, основою якого є реалізація завдань територіального суб'єкта через оптимальне задоволення потреб територіальної громади за допомогою інструментів маркетингу. Головною метою в маркетинговому управлінні є забезпечення добробуту мешканців регіону, який оцінюється за такими показниками, як стан довкілля, стан забезпечення житлом, функціонування торгівельної мережі, розвиток транспорту та засобів комунікації, можливість здобуття освіти, розвиток осередків культури, доступність служб охорони здоров'я, безпека, рекреація та відпочинок.

Маркетингові заходи, які здійснюють територіальні (регіональні) суб'єкти, відносять до територіального маркетингу як особливої сфери маркетингового мислення. Концепція територіального маркетингу, як стверджує польський учений А. Панасюк, є філософією реалізації цілей, запланованих територіальними суб'єктами, в умовах конкурентної боротьби за здобуття обмежених ресурсів. В основі цієї концепції лежить переконання, що територіальний суб'єкт може досягти успіху тільки за умови орієнтації на "клієнтів-партнерів" [16, с. 151–157]. У цілому територіальний маркетинг – це суспільний і управлінський процес, спрямований на реалізацію цілей територіальних суб'єктів за допомогою використання засобів і можливостей розвитку для задоволення потреб населення та зовнішніх суб'єктів, діяльністю яких зацікавлена конкретна територія [9, с. 11–16].

Основою маркетингових заходів, як правило, є комплекс інструментів впливу на ринок – маркетинг-мікс¹. Композиція маркетингу-мікс, яка вже близько 50 років широко використовується в різних сферах бізнесу, останнім часом успішно адаптується до багатьох форм некомерційної діяльності, тому без перешкод може застосовуватися і в рамках територіального маркетингу. Ряд польських учених вважає, що в територіальному маркетингу найбільш ефективною є розширена композиція маркетингу-мікс з п'яти елементів, висунута Ф. Котлером: продукту, ціни, розподілу, просування та персоналу [3, с. 293].

Просування (промоція) – це форма комунікації ринкових суб'єктів, тобто оферентів, зі споживачами, кооперантами, конкурентами тощо. Просування охоплює заходи та знаряддя, які дають змогу інформувати оточення про організацію та її ринкову пропозицію. У структурі маркетингу-мікс просування є елементом, який має вирішальне значення для створення іміджу організації в ринковому оточенні, підвищення її конкурентоспроможності та в результаті – збільшення попиту на її пропозицію.

У територіальному маркетингу метою просування, як засобу пропагування регіонального продукту на зовнішньому ринку, є створення позитивного образу регіону, який привабить клієнтів. У це завдання входить представлення (демонстрація) переваг території і розташування регіону, підкреслення його переваг для підприємців, інвесторів, професійно активної частини населення, молоді і туристів не з регіону. Крім економічних характеристик регіону, маркетингові заходи повинні експонувати також особливості природного, культурного та наукового середовища [14, с. 101].

Стратегія в територіальному маркетингу не може копіювати маркетингові стратегії, що застосовуються у сфері товарів та послуг, проте в її основу покладені ті самі правила.

Політика просування регіону – це така діяльність територіальних суб'єктів (органів місцевого самоврядування, підприємств і організацій), яка за допомогою промоційних знарядь визначає конкретні, властиві для певного суб'єкта, комерційні або соціальні цілі. Мета регіональної політики просування виникає з системи загальних цілей суб'єкта, зокрема прийнятої маркетингової стратегії [14, с. 95–96]. Промоційна діяльність кожного з регіональних суб'єктів є складовою формально опрацьованої політики просування регіону – у вигляді самостійного документа

або істотної частини маркетингової стратегії регіону.

Дослідники зазначають, що вирішальну роль у розвитку конкуренції регіонів відіграють умови, у яких функціонують підприємства й організації та населення, тоді як мета конкуренції визначається попитом і пропозицією на зовнішніх ринках. З погляду ринку конкуренція регіонів є відповіддю на попит, яка поступає від мобільного капіталу, туризму, визначних подій, таких як спортивні змагання, конференції, ярмарки, виставки тощо, а також на необхідність розміщення сучасної інфраструктури – підприємств транспорту, аеропортів, резиденцій міжнародних корпорацій, урядових інституцій і агентств. Наприклад, польські регіони конкурують між собою також за вищу якість життя, вищі екологічні стандарти, за дотації від уряду, Євросоюзу, міжнародних фондів [10; 18]. Отже, поняття конкурентоспроможності регіону можна розуміти як перевагу над іншими регіонами у конкретній сфері суспільно-економічної життєдіяльності. Здобуття переваги є спільною метою, до якої прагнуть місцеві економічні суб'єкти й адміністрація і яка має вирішальне значення для подальшого розвитку регіону та досягнення економічного успіху, насамперед, зростання добробуту населення регіону.

До основних факторів конкурентоспроможності регіонів польські автори фундаментального дослідження “Територіальний маркетинг” [15] відносять:

- високоефективне економічне та соціальне середовище регіону, з високою стимулювальною здатністю;
- наявність підприємств, які впроваджують інновації краще й більше, ніж в інших регіонах;
- зручне розташування території, доступність;
- якість життя населення;
- стабілізація міграційних рухів;
- якість публічних послуг місцевої влади;
- якість довкілля, його резерви, рівень привабливості;
- ефективність управління місцевої влади [15, с. 113–114].

Конкурентні процеси в регіонах можна проаналізувати в об'єктивному та суб'єктивному аспектах. Об'єктивно конкурентоспроможність – це здатність локального й зовнішніх ринків задовольнити потреби і попит на товари та послуги, забезпечуючи регіону високий і стабільний прибуток. Водночас, суб'єктивний аспект конкурентоспроможності регіонів визначається діями влади і громадських організацій, які здійснюються на їх інституціональному рівні. Транспонуючи ці положення на таку “специфічну категорію, якою є послуги територіальній громаді, – вважає український вчений О. Ігна-

¹ Маркетинг-мікс – це система, що складається з 4-х інструментів маркетингу: продукту, ціни, розподілу і просування [1].

тенко, – надавач послуг отримує можливість вирішувати довгострокові стратегічні завдання розвитку, опанувати нові сфери діяльності та пропонувати в них нові послуги, пристосовуватися до мінливих умов кон'юнктури ринку” [2, с. 216].

Узагальнюючи ці положення, можна стверджувати, що публічна влада виступає водночас як:

- виробник публічних послуг у регіоні;
- суб'єкт політики, який сприяє підвищенню об'єктивної конкурентоспроможності регіону в цілому та конкурентоспроможності конкретних підприємств, що функціонують в регіоні;
- публічна інституція, що конкурує з іншими гілками влади і організаціями (в тому числі за дотації і субсидії, залучення інвесторів, приваблення туристів, перемогу на чергових виборах тощо) [16, с. 154].

Оскільки в цьому контексті метою регіонів є підвищення їх ринкової привабливості, необхідним маркетинговим інструментом для її реалізації є просування.

Система промоції регіону функціонує у конкретному середовищі і залежить від економічних, суспільних та технологічних факторів. Як і загальна концепція маркетинг-мікс, інструменти промоції регіону запозичені з маркетингової концепції просування товарів і послуг, тобто концепції promotion-mix. Слід підкреслити, що знаряддя просування, де б вони не використовувалися, – це внутрішньо зінтегрований комплекс, тому суб'єкти, розпочинаючи промоційну кампанію, повинні заздалегідь визначитися, які інструменти будуть використовувати, з якою інтенсивністю і як окремі знаряддя будуть пов'язані між собою. У зарубіжній маркетинговій літературі можна знайти немало пропозицій класифікації складових промоції-мікс, але об'єктивно можна виокремити кілька основних її елементів:

- аквізицію (особистий продаж);
- рекламу;
- public relations;
- publicity;
- додаткове просування;
- спонсорінг [13, с. 93].

Слід зазначити, що в промоції регіону не всі з цих елементів можуть використовуватися з однаковою інтенсивністю: аквізиція та спонсорінг мають маргінальне значення, а додаткова промоція може застосовуватися у дуже обмеженому обсязі.

Як правило, в політиці просування регіону першопланова роль відводиться рекламі, при цьому використовуються найчастіше типові канали розповсюдження: телебачення, радіо, газети і журнали, видавництва, зовнішня реклама та Інтернет. Напевно, далеко не всі канали можна з однаковою

успіхом використовувати для регіональної промоції, зокрема через обмежену можливість їх впливу на цільові групи, різний рівень ефективності та високу вартість. У пропагуванні регіону визначальним чинником є вмільний вибір каналів, відповідний до мети реклами і адресатів рекламних заходів – населення, туристів, інвесторів.

Ефективність інформаційної політики регіону залежить також від застосування знарядь з арсеналу public relations, які допомагають підвищити ринкову вірогідність, засвідчити широкий діапазон діяльності і вміння швидко реагувати на ринкові імпульси. Інший вимір public relations відноситься до внутрішніх завдань політики промоції регіону – створити позитивний імідж серед місцевого населення, добитися ідентифікації локальної громади з політикою органів самоврядування через спільні зусилля в реалізації запланованих цілей і можливість одержати спільну користь.

Деяко відмінний характер має інший, часто недооцінюваний інструмент промоції-мікс – publicity у формі безплатного доступу до засобів масової інформації. Регіональні ринкові суб'єкти повинні використовувати можливість надання через пресу, радіо, телебачення інформації про пропозицію, масштаби своєї діяльності в регіоні й особливо про цікаві заходи та події (events), які організуються в регіоні.

Ще один засіб просування регіону – це додаткова промоція, дії, спрямовані на інтенсифікацію сприймання оточенням пропозиції регіону за допомогою системи заохочень, елементів, пов'язаних з цінними інструментами, додаткових вигод від використання пропозиції у відповідному часі. Наприклад, у курортних зонах, де попит на туристичні послуги має сезонний характер, рекомендується застосування цінних заохочень для довження сезону. Вирішальний вплив тут має відповідна відпочинкова та рекреаційна інфраструктура та пропозиція як з боку підприємств, так і територіальна.

Для реалізації регіональної політики просування використовуються промоційні матеріали, до найефективніших з них, на думку Т. Марковського, належать такі:

- рекламні фолдери про місто, адресовані населенню, туристам, організаторам туризму;
- економічні інформатори для інвесторів і підприємців;
- адресовані до інвесторів каталоги нерухомості, яку можна упорядкувати або використати;
- каталоги локальних фірм з пропозицією співпраці і кооперації, адресовані до підприємців [14, с. 129].

Одним з найбільш ефективних допоміжних знарядь промоції останнім часом є Інте-

рнет, важко уявити собі регіон в Європі, який уникає цієї форми викладу в контактах з ринком. Однак, сторінка в Інтернеті не повинна ставати єдиним способом вирішення завдань просування регіону. До того ж важливо, щоб інформація, доступна в Інтернеті, мала виразну графічну форму, по можливості повну й актуальну інформацію, а також встановлювала інтерактивні контакти з користувачами Інтернету. А це вимагає залучення фахівців з великим досвідом.

Важливою детермінантою регіональної конкурентоспроможності в Європі є марка регіону. Марка є неоднозначною маркетинговою категорією і визначається як назва, поняття, знак, символ, рисунок або їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів чи послуг одного продавця чи групи продавців і відрізнення їх товарів від товарів та послуг конкурентів [17, с. 13–14]. Адаптуючи дефініцію марки до специфіки промоції регіонів, можна визначити завдання марки як ідентифікацію пропозиції регіону і відрізнення її від пропозиції конкурентів. Стратегія створення марки, прийнята ринковим суб'єктом, зобов'язує його постійно постачати споживачам комплекс якостей і вигод від купленого продукту. При цьому суб'єкти, які виступають на ринку зі своєю маркою, здобувають ряд переваг, а саме:

- вищу ефективність маркетингових дій;
- лояльність покупців,
- більш вигідне співвідношення ціна/прибуток;
- розширення марки;
- активізацію посередників;
- конкурентну перевагу [7, с. 339].

За допомогою марки регіон може побудувати свою ринкову позицію. Дії, спрямовані на створення марки, відносяться до компетенції органів регіонального самоуправління. У Польщі у структурах виконавчих комітетів воєводств¹ створені організаційні підрозділи, відповідальні за просування регіону і, в тому числі, організацію заходів, пов'язаних з маркою регіону. Фактором, вирішальним для вибору марки як інструмента будівництва конкурентоспроможності регіону, є відповідний образ регіону і висока якість його пропозиції. До регіональних структур, які реалізують політику просування, залучаються регіональні маркетингові організації, діяльність яких спрямована на комплексні промоційні дії у співпраці з іншими регіональними суб'єктами – публічними інституціями, освітніми закладами, господарчими і громадськими організаціями, підприємствами, а також населенням.

Створення марки регіону вимагає участі всіх креаторів марки, тобто суб'єктів, які

утворюють ринкову пропозицію. Їх дії спрямовані – паралельно з забезпеченням якості пропозиції і організацією маркетингових, переважно промоційних, заходів – на визначення структури марки, відповідної до запитів оточення. Споживачем і одночасно ринковим верифікатором марки регіону є її адресат, тобто населення, туристи, інвестори. Ця категорія суб'єктів регіону сприймає марку під власним кутом зору. Відомий англійський спеціаліст з брендінгу Т. Емблер вважає, що споживачів маркового продукту приваблюють його переваги над немарковими продуктами – справжні і уявлені [13, с. 181]:

Марка = Функціональні переваги +
Психологічні переваги + Економічні переваги,

або:

Марка = Якість + Образ + Ціна.

Марку регіону, поряд з іншими промоційними елементами, повинні підтримувати ідентифікаційні елементи (тотожність і образ), які сприяють реалізації суспільних і економічних завдань на території регіону. Слід підкреслити, що основною умовою створення марки регіону є якість пропозиції і її постійне вдосконалення. Це вимагає застосування маркетингової концепції до потреб окремих адресатів промоційних заходів і є підставою для будівництва конкурентоспроможності регіону.

Отже, аналізуючи процес побудови конкурентоспроможності регіону через призму маркетингової стратегії і, особливо, використання інструментів промоції, можна стверджувати, що конкурентна діяльність регіонів полягає в самоідентифікації, створенні іміджу і в результаті – створенні марки регіону, яка є показником якості самого регіону, його пропозиції на зовнішньому ринку й якості життя в ньому.

Серед інструментів, які застосовуються для створення іміджу регіону, необхідного для підтримки його марки, першорядне значення мають такі:

- система комунікації регіону з оточенням;
- підтримка діяльності регіону в засобах масової інформації та окремих групах внутрішнього оточення;
- структура витрат на просування;
- система переказу інформації, яка функціонує між регіональними органами самоврядування і населенням та іншими суб'єктами (повідомлення про діяльність, проекти, перспективи розвитку);
- система комунікації регіональної влади з працівниками державних установ.

За даними, наведеними в польському журналі Media & Marketing Polska, органи місцевого самоуправління, реалізуючи

¹ Wojewódzki urząd marszałkowski – у Польщі відповідник обласного виконавчого комітету (прим. автора).

стратегію просування польських міст і регіонів, призначають на ці цілі все більші коштів. Так, наприклад, Дольношльонське воєводство на промоційну кампанію, яка проходила від вересня 1997 до травня 2008 р., виділило з місцевого бюджету 3,8 млн дол. США, Шльонське воєводство на кампанію просування, що проходила у вересні – жовтні 2007 р., витратило 440 тис. доларів. Люблінське воєводство у вересні – листопаді 2007 р. спрямувало 132 тис. дол. США на кампанію, мета якої була сформульована як “створення серед мешканців регіону моди на регіональні продукти і послуги”. У просуванні регіону підкреслюється “люблінська марка” товарів і послуг місцевих виробників. Останніми роками воєводство провело кампанії в кількох країнах Євро-союзу [10, с. 17].

Реалізація концепції просування регіону повинна проходити комплексно, сприяти виконанню запланованих завдань і, насамперед, підвищенню конкурентоспроможності регіону. Програма просування вимагає від її виконавців компетентності й усебічності, навіть якщо промоційні заходи проводяться у відриві від загальної маркетингової стратегії регіону. Відсутність цілісної маркетингової стратегії розвитку регіону не виключає проведення невідкладних або навіть і перспективних промоційних заходів, проте в цьому випадку їх ефективність обмежується. В територіальному маркетингу, як і в комерційних організаціях, знаряддя просування відкривають шлях до практичного використання решти елементів маркетингового комплексу. Сутність політики просування регіону можна показати за допомогою схеми (рис.).



Рис. Складові процесу пропагування регіону

В інституціональному ракурсі у Польщі на початковому етапі промоційні заходи організують працівники органів місцевого самоуправління, які часто навіть не мають відповідної підготовки, керуються інтуїцією й ентузіазмом. Потім ці функції передаються кваліфікованому і досвідченому персоналу або спеціалізованим організаціям. Місцева влада, насамперед, замовляє в рекламних агентствах виконання маркетингових досліджень і професійно опрацьованих маркетингових стратегій розвитку, на підставі яких у подальшому проводиться активна промоційна діяльність. Так, організуючи промоційну кампанію польського м. Лодзь на англійському телеканалі ВВС, творча група каналу зняла 470 рекламних сюжетів. (Вартість рекламної кампанії – понад 100 тис. дол.) [10, с. 16].

Визначення ефективності витрат на промоційну діяльність є нелегким завданням. Крім таких показників ефективності, як обсяг залучених інвестицій, інтенсифікація туризму, підвищення рівня життя населення, суттєву роль відіграють імідж регіону, сприймання його пропозиції в категоріях марки та рівень впливу застосованих інструментів промоції, а ці результати не можна виразити в цифрах.

IV. Висновки

Приєднання України до ЄС може стати одним з найважливіших моментів у суспіль-

но-економічній історії нашої держави. Результатом цього кроку буде ряд суспільно-економічних змін, у тому числі ліквідація диспропорцій у розвитку регіонів. На сучасному етапі необхідною стає детальна розробка вітчизняних проблем територіального маркетингу відповідно до стандартів європейського регіонального управління. Цінним надбанням для цього процесу є вивчення досвіду сусідніх європейських держав у сфері просування своїх регіонів. З погляду побудови конкурентоспроможності регіону promotion-mix розпочинає маркетингові акції та будує основу для подальших комплексних дій, у яких участь беруть, насамперед, органи державного управління на місцях. Кінцевий результат безпосередньо залежить від уміння використовувати на локальному рівні глобальні закономірності розвитку регіонів Європи. Щоб збудувати імідж країни насамперед потрібно, щоб позитивне враження справляли її регіони – ефективно керовані, економічно розвинуті, які щиро та сердечно вітають далеких та близьких гостей.

Література

1. Голубков Е.П. Маркетинг: Словарь-справочник / Е.П. Голубков. – 2-е изд. – М. : Дело, 2001. – С. 214.
2. Ігнатенко О.С. Формування партнерських відносин щодо надання послуг в межах регіональної громади / О.С. Ігнатенко // Державне управління в умовах

- інтеграції України в Європейський Союз : матеріали наук.-практ. конф. / за заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – С. 216.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 1991. – С. 293.
 4. Мамонова В.В. Методологія управління територіальним розвитком : монографія В.В. Мамонова. – Х. : Вид. Хар ІНАДУ Магістр, 2006.
 5. Мандюк Н.Л. Маркетингове управління розвитком регіональних рекреаційних систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.05 / Н.Л. Мандюк. – Л., 2008. – С. 3.
 6. Миколайчук Н.С. Теоретично-методологічні основи управління розвитком регіону / Н.С. Миколайчук, А.П. Ахламов ; за ред. Н.С. Миколайчука. – Херсон : Стар, 2007.
 7. Ambler T.A. Financial Times Guide to Marketing: From Advertising to Zen. – London : A Division of Financial Times Professional Limited, 1996. – P. 339.
 8. Castenow D. Nowy marketing w praktyce. – Warszawa : Wyd. PWE, 2006. – S. 115.
 9. Cholewa T. Marketing terytorialny a marketing relacyjny // Marketing i rynek. – 2000. – № 12. – С. 11–16.
 10. Goczoł B. Przebudzenie marketingowe miast // Media & Marketing Polska. – 2007. – № 32–33. – S. 17.
 11. Langer W. Zarządzanie marketingowe miastem jako narzędzie wspierania rozwoju lokalnego i konkurencyjności/Współczesne procesy integracyjne w wymiarze społeczno-ekonomicznym / pod red. J. Adamczyka. – Rzeszów : Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2003. – S. 311.
 12. Langer W. Jednostka terytorialna w procesie przemian rynkowych / Marketing i zarządzania w warunkach integracji europejskiej / pod red. J. Adamczyka, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, nr 5(225), Rzeszów, 2006.
 13. Łuczak A. Wizerunek jako element strategii marketingowej miasta/ Marketing terytorialny / pod red. T. Markowskiego. – Warszawa : Wyd. Polskiej Akademii Nauk, 2006. – S. 181.
 14. Markowski T. Marketing miasta/Marketing terytorialny / pod red. T. Markowskiego. – Warszawa : Wyd. Polskiej Akademii Nauk, 2006. – S. 101.
 15. Marketing terytorialny (pod red. T. Markowskiego), tom CXVI. – Warszawa : Wyd. Polskiej Akademii Nauk, Komitet Zagospodarowania Przestrzennego Kraju, 2006. – S. 114.
 16. Panasiuk A. Promocja jako instrument kształtowania konkurencyjności regionu // Zeszyty naukowe uniwersytetu Szczecińskiego “Ekonomiczne problemy usług”, Nr12. Tom II. – Szczecin, 2007. – P. 151–157.
 17. Szromnik A. Marketing terytorialny: koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne / Marketing terytorialny / pod red. T. Markowskiego. – Warszawa : Wyd. Polskiej Akademii Nauk, 2006. – S. 33.
 18. Urbanek G. Zarządzanie marką. – Warszawa : PWE, 2002. – S. 13–14.

Яковлева Ю.О. Проблемы управления развитием регионов центральной та східної Європи (в парадигмі сучасного маркетингу)

Анотація. У статті розглянуто проблеми використання нових технологій управління регіонами в країнах, які нещодавно вступили в Європейський Союз. Предметом дослідження є методологія *promotion-mix*, яка успішно застосовується у Польщі для пропаганди і розвитку територіальних одиниць.

Ключові слова: управління регіоном, територіальний маркетинг, маркетингове управління, знаряддя промоції, пропаганда регіону, марка регіону, конкурентоспроможність регіону.

Яковлева Ю.А. Проблемы управления развитием регионов центральной и восточной Европы (в парадигме современного маркетинга)

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы использования новых технологий управления регионами в странах, недавно вступивших в Европейский Союз. Предметом исследования является методология *promotion-mix*, которая успешно применяется в Польше для пропаганды и развития территориальных единиц.

Ключевые слова: управление регионом, территориальный маркетинг, маркетинговое управление, орудия промоции, пропаганда региона, марка региона, конкурентоспособность региона.

Jakovleva J. Problems of Developments Management of the Central and Eastern European Regions (in the Paradigm of Modern Marketing)

Annotation. The article examines the problems of using new technologies of regions in countries that recently joined the European Union. The subject of research methodology are “*promotion-mix*”, which is successfully used in Poland for the promotion and development units.

Key words: regional management, regional marketing, marketing management, promotion’s tools, promotion of the region, brand of the region competitiveness of region.