

Національна академія державного управління  
при Президентіві України  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

**О. Ю. Бобровська**  
**Т. О. Савостенко**  
**Г. Г. Пашкова**

**ПРАКТИЧНИЙ ПОРАДНИК  
З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ  
ПОТЕНЦІАЛОМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ  
В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ**

**Випуск 3**

**Напрями використання регіонального брендингу  
щодо нарощування конкурентного потенціалу сталого розвитку**

Дніпро  
ДРІДУ НАДУ  
2016

УДК 352.72(477)  
Б72

*Схвалено до друку Вченою радою Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (протокол № 11/199 від 28 листопада 2016 р.)*

**Рецензенти:**

*М. А. Латинін*, д-р. держ. упр., професор, завідувач кафедри економічної політики та менеджменту Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;

*Н. А. Липовська*, д-р. держ. упр., професор, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

**Б72 Бобровська О. Ю.** Практичний poradnik з питань управління потенціалом сталого розвитку територій в умовах децентралізації. Вип. 3 : Напрями використання регіонального брендингу щодо нарощування конкурентного потенціалу сталого розвитку / О. Ю. Бобровська, Т. О. Савостенко, Г. Г. Пашкова. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. – 33 с.

Уміщена загальна характеристика конкурентного потенціалу сталого розвитку регіону, сутності брендингу та бренду регіону, надано методологічні підходи до використання регіонального брендингу щодо підвищення конкурентоспроможності регіону та когнітивного моделювання регіонального розвитку на основі бренд-орієнтованого державного управління.

Практичний poradnik підготовлений на кафедрі економіки та регіональної економічної політики Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України в межах виконання науково-дослідної роботи № 0116U002651 з теми «Управління потенціалом сталого розвитку територій в умовах децентралізації влади».

Призначений для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, науковців та практиків регіонального та муніципального управління.

УДК 352.72(477)  
Б72

© О.Ю. Бобровська, Т.О. Савостенко,  
Г.Г.Пашкова, 2016

**ЗМІСТ**

ВСТУП	4
1. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	5
2. СУТНІСТЬ БРЕНДИНГУ ТА БРЕНДУ РЕГІОНУ	8
3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО БРЕНДИНГУ У НАПРЯМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ	13
4. КОГНІТИВНЕ МОДЕЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	21

## ВСТУП

Ускладнення управлінських проблем в умовах посилення міжрегіональної конкуренції ставить перед регіональними органами влади завдання удосконалення системи управління, в тому числі пошуку механізмів і методів державного регулювання території, націлених на підвищення її конкурентоспроможності на основі використання конкурентного потенціалу регіону з метою сталого розвитку.

Тенденції децентралізації державного управління, яка полягає у передачі регіональним органам управління переважної більшості функцій держави щодо забезпечення потреб регіонального розвитку, вимагають від останніх активізацію зусиль у напрямі залучення в регіон якомога більшого обсягу ресурсів (фінансові, людські, управлінські) та диверсифікації джерел їх отримання.

Ринкові важелі розв'язання завдань розвитку та ринкові відносини вже склали міцну основу формування усіх сфер господарської діяльності в регіонах України. Превалювання цінностей ринку разом із гострою нестачею ресурсів, що має місце з огляду на сучасні реалії розвитку нашої держави, виводить завдання державного управління регіональним розвитком та забезпечення регіональної конкурентоспроможності на принципово новий рівень, що лежить у площині ринкової надбудови над реальним сектором господарювання в регіоні. У таких умовах важливим інструментом керованого створення та нарощення конкурентних переваг регіону стає не лише розвиток виробничих систем, випуск та продаж товарів, що користуються попитом на внутрішніх та зовнішніх ринках, а й формування їх високої доданої вартості, активізація внутрішнього та зовнішнього попиту за рахунок просування бренду як самих товарів, так і регіону – виробника (або надавача послуг) у цілому.

На наше переконання, спроможний та самодостатній регіон – це територіальна система, що має сформований інституційний, політичний та соціально-економічний організм. Тому, виходячи з парадигми сучасного маркетингу, одним з найважливіших завдань регіональної системи на сучасному етапі, поряд з досягненням економічного благополуччя та високих позицій конкурентоспроможності, є підвищення якості життя населення й ефективності функціонування всіх діючих суб'єктів, що взаємодіють з його територією. Вирішувати його з достатньою мірою результативності може бренд-орієнтоване управління регіональним розвитком, що передбачає використання широкого маркетингового інструментарію щодо просування бренду регіону з метою посилення його інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та, врешті рещт, рівня і якості життя населення.

Саме практичній реалізації використання бренд-орієнтованого управління регіональним розвитком й присвячено дане видання.

## 1. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Сучасному економічному розвитку притаманний ряд явно виражених тенденцій, до числа яких належить глобалізація, регіоналізація; становлення економіки, заснованої на знаннях. Перші дві тенденції виступають як протилежності. Глобалізація призводить до ліквідації державних кордонів в економічних процесах і взаємодіях, до збільшення мобільності праці і капіталу, до розвитку єдиних стандартів і норм і, отже, уніфікації регіонів. Одночасно наростає тенденція регіоналізації, яка виражається в підвищенні автономності регіонів, прагненні зберегти свою унікальність і підвищити роль регіону в національній та світовій економіці.

Глобалізація обумовлює розгортання конкурентних процесів на різних рівнях світової економічної системи мега-, макро-, мезо- і мікрорівнях; практично всі території і регіони, «закриті» раніше від конкуренції з боку товарів і послуг інших регіонів відстанню або митними бар'єрами, втягуються в конкурентні відносини. Одночасно посилюється роль локальних процесів у розвитку фірм і регіонів. У підсумку істотно змінюється роль окремого регіону в світовій економіці. Регіон поступово стає відносно самостійним економічним суб'єктом, який набирає конкурентні відносини, як в міжрегіональних взаємодіях, так і на світовому ринку.

Становлення регіону суб'єктом конкурентних відносин означає формування в економічній системі «регіон», нових властивостей і стандартів якості цієї системи. Такою новою властивістю стає конкурентоспроможність, яка відображає потребу збереження і розвитку регіону як економічного суб'єкта, який функціонує в умовах конкуренції. В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність регіону стає одним із пріоритетних чинників його економічного і соціального розвитку.

Показниками конкурентного успіху служить економічне зростання, підвищення рівня життя та виробництво конкурентоспроможної продукції. Здатність досягати успіху в досягненні цілей в економічному суперництві з іншими регіонами є проявом конкурентоспроможності регіону, як економічної категорії. Конкурентоспроможність є здатністю регіону виявляти, створювати і використовувати конкурентні переваги для утримання або поліпшення позиції серед конкуруючих регіонів. Таким чином, зміст конкурентоспроможності регіону фіксується в його здатності до забезпечення економічного зростання та розширеного відтворення за рахунок отриманих результатів, в досягнутому рівні виробничо-фінансової самодостатності регіону.

Доповнюючи змістовну характеристику регіональної конкурентоспроможності в перспективі розвитку економіки, заснованої на знаннях, необхідно додати, що конкурентоспроможність регіону в сучасних умовах забезпечується використанням широкого спектру нових конкурентних ресурсів і механізмів. В даний час використовується новий підхід до поняття змісту конкурентних ресурсів регіону, в якості яких розуміється сукупність матеріальних і нематеріальних елементів регіону, які мають ринкову цінність

або сприяють підвищенню попиту на інші елементи регіону, й можуть використовуватися для створення конкурентної переваги та досягнення конкурентного успіху. Конкурентоспроможність в нових умовах може базуватися тільки на виявленні, створенні і підтримці унікальності; механізми же створення унікальності та стійких конкурентних переваг істотно відрізняються від створення переваг, заснованих на використанні дешевої природної сировини та праці.

Конкурентні ресурси стають джерелами переваг, які в загальному вигляді визначаються як перевага регіону над іншими, що підсилює його конкурентні позиції. Конкурентні ресурси є основою конкурентного потенціалу – матеріальних та нематеріальних ресурсів території, які мають ринкову цінність або сприяють залученню уваги цільових споживачів до регіону, підвищенню попиту на інші елементи регіону та можуть використовуватися в конкурентній боротьбі. До числа нових конкурентних ресурсів регіонів, що забезпечують конкурентні переваги на основі диференціації, унікальності, відносять імідж (образ) регіону.

Імідж регіону, стає найважливішим інформаційним ресурсом регіону. Створення іміджу вимагає спеціальних методик; його виявлення може дати новий конкурентний ресурс владі і жителям регіону. Імідж території, як узагальнена інформаційна характеристика сукупності природних, економічних, соціальних, організаційних, правових і демографічних передумов доцільності вкладення капіталу в розвиток даної соціально-економічної системи, багато в чому визначає конкурентний потенціал регіону.

Конкурентний потенціал характеризує можливість і здатність території ефективно функціонувати на міжрегіональному ринку, утримуючи або збільшуючи свою частку ринку в процесі еволюції від інтегрованої моделі просторової організації до мережевої.

В економічній літературі зустрічається безліч визначень терміну «потенціал», які об'єднані триєдиним поняттям «ресурси, можливості і здібності». На підставі цього визначення простежується зв'язок між сукупними можливостями регіону (соціально-економічним потенціалом як сукупністю ресурсів і властивостей, що визначають можливості сталого та ефективного функціонування соціально-економічної системи в зовнішніх змінних умовах) та формуванням його конкурентного потенціалу.

Безумовна цінність ресурсного підходу до визначення конкурентного потенціалу регіону полягає в тому, що він дозволяє виділити унікальні ресурси та можливості, а також визначити здатність регіональних органів управління до їх реалізації. Такі ресурси набувають характеру потенційних конкурентних переваг, правильне використання яких сприяє залученню цільових споживачів (інвесторів, підприємців, жителів, туристів і т. ін.), підвищенню попиту на окремі елементи регіону.

Відзначимо, що конкурентний потенціал включає безліч компонентів, що складають його структуру, які визначають конкурентну модель регіону. Результатом реалізації такої моделі стане визначення пріоритетів регіонального розвитку. Базовими структурними елементами конкурентного потенціалу

регіону є: економічний, людський, інноваційний, інвестиційний, інфраструктурний потенціали. Такий науковий підхід є найбільш традиційним і широко поширеним.

У той же час, посилюється конкуренція між територіями і регіонами передбачає використання нових ресурсів і можливостей, які лежать в площині менеджменту, підприємництва та інтеграції і відображають сучасні організаційно-економічні відносини регіону. Тому в структурі конкурентного потенціалу регіону, поряд з іншими елементами, доцільно враховувати підприємницький потенціал, потенціал інтернаціоналізації, диверсифікації, реструктуризації та кластеризації.

Конкурентний потенціал - це не просто сукупність конкурентних ресурсів і властивостей території, а можливість і здатність реалізувати їх у формі конкретних конкурентних переваг. Цілеспрямований вплив суб'єктів регіональної економіки і політики на конкурентні ресурси як джерела конкурентних переваг території може бути названо конкурентним.

В економічних умовах, що постійно ускладнюються регіони потребують модернізації системи управління соціально-економічним розвитком, індикаторами ефективності якої все більше стають не стільки кількісні показники, скільки якісні. В основі такого управління повинна лежати особлива регіональна політика, спрямована на перетворення конкурентного потенціалу регіону в фактор його сталого розвитку, що забезпечує перехід економічної системи на якісно новий рівень функціонування.

Розробка конкурентної політики базується на використанні арсеналу маркетингових засобів і методів. Маркетингова політика регіону, включає сукупність заходів, спрямованих на забезпечення сучасної конкурентної позиції регіону яка впізнається та не підлягає копіюванню, формування за допомогою використання механізмів конкурентного управління нових характеристик, властивостей і якостей регіону як конкурентоспроможного агента ринку, здатного діяти в інтересах населення та навіть мати зиск на основі реалізації принципів сталого розвитку.

Для цього необхідно аналізувати і шукати можливості опори на сучасні конкурентні переваги – розвиток інфраструктури, інформаційних технологій, інновацій та навчальних процесів; використовувати економіко-географічне положення регіону для створення умов зростання конкурентоспроможності та рівня життя населення регіону формувати імідж регіону. У цьому ж напрямку повинна діяти і система бенчмаркінгу регіону, яку необхідно створювати і яка полягає у вивченні кращого досвіду інших регіонів і його творчого використання. Необхідно також представляти образ регіону в країні і за кордоном і використовувати сформований імідж, а також всі можливості сучасних інформаційних засобів для поширення інформації й створення привабливого образу регіону, який би сприяв розвитку як механізмів довіри, так і залучення країн-партнерів з інших регіонів. Успіх в конкурентній боротьбі досягається тими вітчизняними регіонами, керівництво яких використовує сучасний, насамперед, маркетинговий інструментарій, що дозволяє забезпечувати достатній ступінь конкурентоспроможності та гнучко реагувати

на зміни зовнішнього середовища. Тому зростає роль брендинга, тобто процесу формування ефективного бренду, що дозволяє регіону залучати і нарощувати ресурси для свого розвитку.

Брендинг в даний час стає найважливішою частиною процесу формування стратегії розвитку кожного регіону, оскільки є інструментом управління взаємовідносинами з різними цільовими аудиторіями, підтримує виконання цілей соціально-економічного розвитку і відображає всі елементи унікальної ідентичності регіону. Подібно компаніям та продуктам, країни, регіони та окремі міста також мають властиві саме ним особливості, а успішний бренд відіграє важливу роль у розвитку бізнесу, культури й туристичної інфраструктури території. За словами одного з найвідоміших у світі теоретиків брендингу територій Саймона Анхольта, бренд території – це відбиття так званої «сутності місця».

Для формування бренду територія повинна володіти певним потенціалом та характеристиками, що дасть можливість у процесі реалізації стратегії акцентувати на них увагу. Такими характеристиками території є сама територія, її культура та звичаї, історія, особливості виробництва товарів. По суті, бренд територій – це набір цінностей, які формують мультикорисність території для територіальної громади, забезпечуючи її матеріальні, соціально-культурні та духовні потреби.

Як свідчить зарубіжний досвід формування бренду регіону сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та вирішенню стратегічних цілей соціально-економічного розвитку, таких наприклад, як акцентування привабливості (економічної або культурної), зменшення відтоку мешканців, залучення іноземних інвестицій, розширення міжрегіональних та міжнародних зв'язків, розвитку туризму. Бренд регіону є тим ресурсом, що дає можливість вирізнятися на фоні інших регіонів, забезпечуючи приплив грошових ресурсів у вигляді інвестиційних, туристичних та міграційних потоків, впливаючи на продуктивність ведення господарства, тобто підвищення конкурентоспроможності регіону.

Брендинг є одним з ефективних інструментів, що дозволяють регіону визначити не тільки свою унікальність, неповторність, «родзинку» аби запам'ятатись споживачеві, але й надати позитивний поштовх розвитку інвестиційної привабливості території, підвищити свою конкурентоспроможність на вітчизняному та світовому ринках. Правильно вибудований бренд, чітке позиціонування території дозволяє адміністрації та представникам бізнесу регіону найбільш ефективно взаємодіяти з різними цільовими групами: інвесторами, туристами, власним населенням.

Отже, брендинг в сучасних умовах стає потужним інструментом для розвитку територій та найважливішою частиною регіональних стратегій, а формування «сильних» брендів регіонів України дозволить їм розширювати вже наявні ринки збуту продукції, виходити на нові ринки та налагоджувати економічні зв'язки на більш високому рівні.



## 2. СУТНІСТЬ БРЕНДИНГУ ТА БРЕНДУ ТЕРИТОРІЙ

Цілеспрямований процес формування бренду регіону називається брендингом регіону. Це найбільш ефективний інструмент активного позиціонування території, процес побудови, розвитку та управління брендом, мета якого – створення сильного і конкурентоспроможного регіону. Брендинг території вимагає розробки зовнішньої візуальної складової – логотипу, який донесе до широких мас споживачів бренду його атмосферу, настрої. Управління брендом включає в себе створення нового бренду, зміцнення його позицій через позиціонування і репозиціонування. Брендинг приділяє увагу кожній деталі, враховуючи те, що світове визнання надає величезні переваги, як для всієї країни в цілому, так і для окремого регіону або міста.

У маркетингу, бренд – це спосіб швидкої передачі інформації до потенційного ринку з метою вчинення впливу на прийняття рішення споживачами. Технології брендингу, що давно апробовані у бізнесі, де вони забезпечують стабільний прибуток, сьогодні активно розвиваються у просуванні конкретних міст і територій.

У широкому сенсі, під брендом регіону розуміється цілісний комплекс характеристик, який містить неповторні, оригінальні характеристики та образні уявлення, сприйняття, що дозволяють ідентифікувати територію в очах цільових груп. Цільовою аудиторією бренду будь-якої території можна вважати інвесторів, підприємців, туристів і жителів міста.

На думку українських експертів, якщо природа або історія не подбали про унікальність і привабливість території, то її жителі повинні відшукати або створити їх, сформувавши сприятливий набір вражень, переконавши себе й навколишній світ у неповторній і знаковій атракції регіону/міста/сільського району. Такий підхід можливо реалізувати під час цілеспрямованого формування стратегії створення та реалізації бренду міста.

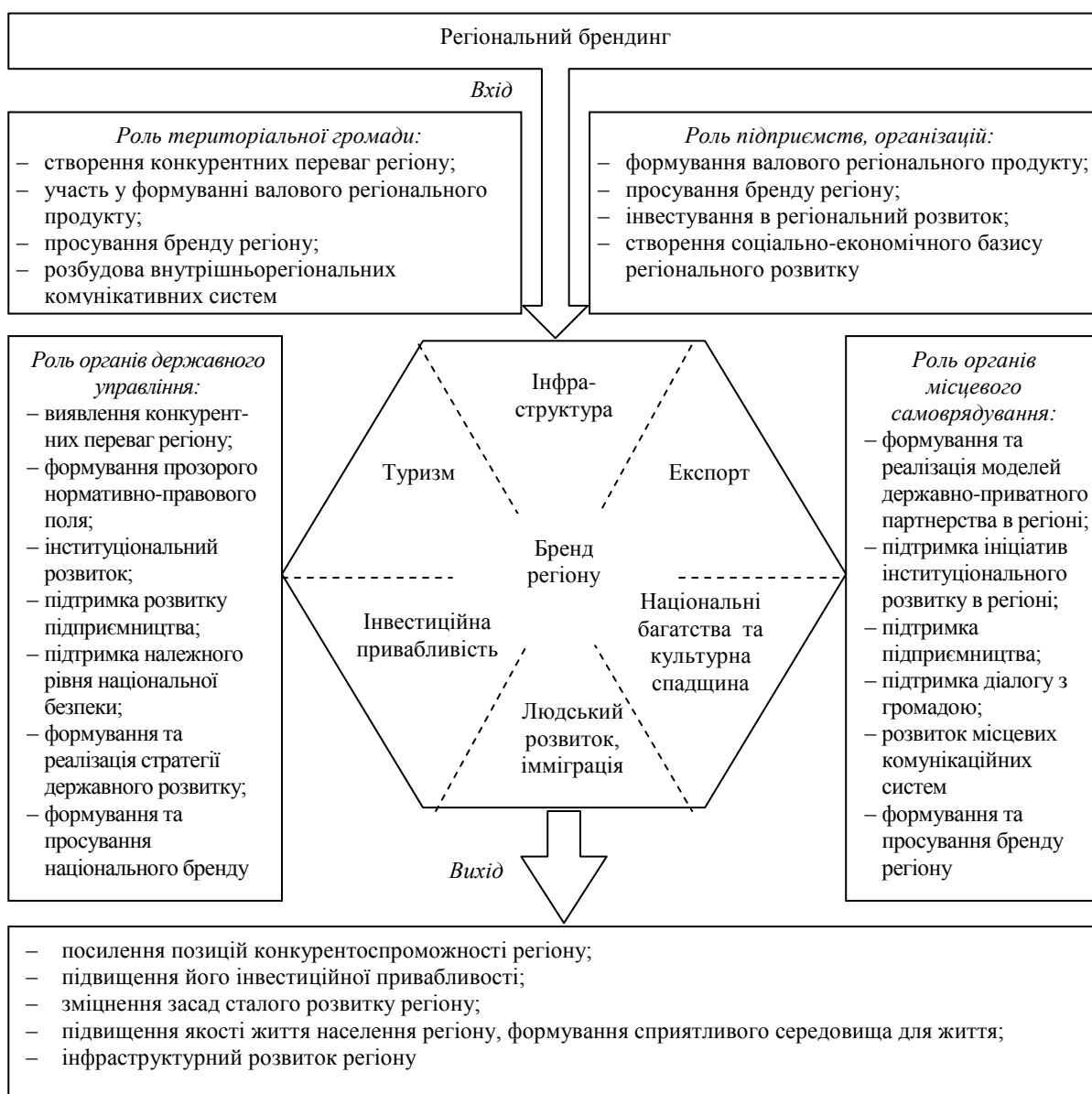
Бренд – це виключно позитивний різновид просунутого, яскраво вираженого іміджу. Будь-який бренд – це імідж, але далеко не всякий імідж стає брендом. Бренд міста можна визначити як сукупність тривалих цінностей, що відображають своєрідність, неповторні оригінальні широко відомі споживчі властивості даного міста, які отримали суспільне визнання і користуються стабільним попитом у споживачів даного міста. В основі бренда лежать унікальні можливості задоволення тих або інших запитів споживачів міста.

Розвинутим вважається такий бренд, який знають і можуть відрізнити від інших за ключовими елементами понад 60 % споживачів. Якщо бренд знають і розрізняють від 30 до 60 % споживачів, то його можна назвати брендом, що розвивається.

Під стратегією бренду можна розуміти комплексну програму з розвитку територіальної ідентичності та з формування загального іміджу. Вона визначає ключову цільову аудиторію бренду території, закладає основну ідею бренду і атрибути його подачі, емоційні та фізичні характеристики, візуальний образ, канали комунікації і т.д. При цьому, під ідентичністю території розуміється її вид зсередини – символічний і смисловий капітал, який проявляється в рівні місцевої

самосвідомості. А імідж території являє собою існуючу в суспільній свідомості сукупність стійких уявлень про неї.

Із позиції державного управління регіональний брендинг доцільно розглядати як цілеспрямовану діяльність органів регіонального управління щодо створення, корекції та просування позитивного образу регіону у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Тобто брендинг регіону – це процес усвідомленого та цілеспрямованого формування бренда (або декількох брендів) регіону, тобто пошуку, вираження та розвитку ідентичності його територій, а також представлення її в яскравих, взаємопов'язаних образах, привабливих для цільових аудиторій – бізнесу, громади, інституційних інвесторів, органів управління. Основні категорії, які можливо піддавати оцінці під час брендингу регіону, – це в'їзний туризм, сукупна вартість туристичного продукту, прямі іноземні інвестиції, якість і кількість іммігрантів. Отже, можливості брендингу регіону полягають у контролі, що запроваджується, передусім, органами регіонального управління, над туристичними, інвестиційними та міграційними потоками (рис. 1).



**Рис. 1. Формування моделі регіонального брендингу**

Регіональний брендинг як модель державного управління регіональним розвитком сьогодні має концентруватися на формуванні довготривалих відносин із потенційними споживачами продукції, що виробляється в конкретному регіоні, отже стати закономірною відповіддю на ринкові зміни та потреби в нових формах забезпечення й посилення регіональної конкурентоспроможності. Модель брендингу може бути використана органами державного та регіонального управління для протистояння таким небезпекам розвитку регіонів як, зокрема, накопичення баласту застарілих та надлишкових виробничих потужностей на їх територіях, неефективна цінова конкуренція.

Тому створення бренду регіону є не тільки обов'язковою умовою посилення позицій його конкурентоспроможності, а й збереження його соціально-економічної системи, питанням підвищення якості життя населення. Для її ефективного виконання бренд-орієнтоване державне управління регіональним розвитком має інтегрувати в собі ефективні маркетингові технології, здатні до підвищення конкурентоспроможності регіону та його підприємств, обумовлені стихійним розвитком зовнішніх ринків.

З огляду на це, предметом брендингу виступає регіон як цілісна територіальна система із комплексом спільних потреб її мешканців. Умовно це територія, що стратегічно має намір впливати на державний або глобальний порядок і перерозподіл наявних ресурсів, з цією метою формує модель національного (глобального брендингу): зокрема, провідні регіони держави (глобальні регіони), регіони-донори фінансових ресурсів, ресурсомісткі регіони, ексклюзивні регіони (культові, туристичні).

Регіональний брендинг втілюється на рівні територіально-адміністративних одиниць, що за рахунок брендінгових технологій «зберігають себе від поглинання більш впливовими акторами», пропонуючи унікальність традицій, атмосфери комфорту та сприятливого соціального клімату

Брендинг регіону в сучасній системі державного управління може відтворюватися у таких формах:

– по-перше, бути напрямом формування відповідної державної політики, тобто виступати довгостроковою і цілісною політикою регіонального розвитку з метою його самоорганізації на ціннісній основі в якості актора державної політики регіонального розвитку;

– по-друге, брендинг регіону може набувати форм політичної технології, яка активізується під час виборчих кампаній, а також відтворюватися у формах окремих PR-проектів, які є складовими персональних та групових стратегій конвертації капіталів у політичному полі.

Як напрям сучасної політики, брендинг регіону передбачає наявність суб'єктів реалізації (зокрема, ними виступають органи регіонального управління), нормативно-правові підстави функціонування, формалізовану інституційність реалізації, політичні призначення і комунікаційні технології впровадження.

Глобалізація здійснила визначальний вплив на ідентифікацію регіонів та їх територій, зумовила зміст бренд-орієнтованого управління регіональним розвитком. Виділяючи глобальні тенденції, можна констатувати, що регіон, формуючи власну стратегію брендингу, найчастіше фокусує увагу на своїх

економічних перевагах та соціокультурних унікальних рисах. Перші акценти швидше дають приріст традиційних капіталів, хоча і є мінливим результатом. Соціокультурні унікальності в процесі брендингу самі по собі стають цінністю – символічним капіталом території. Суспільні капітали стають більш перспективними у бренд-орієнтованих стратегіях розвитку регіонів. Серед них – міжособистісна довіра, здоровий спосіб життя, екологічна та політична безпека, широкі можливості для самореалізації, свобода вибору, громадські та сімейні зв'язки, ефективність закону, прозорість виборів та політичних рішень. Проте найбільшу вагу з позиції необхідності забезпечення сталого регіонального розвитку і підвищення позицій регіональної конкурентоспроможності все ж мають інвестиційні ресурси. З цієї позиції найефективнішим стає той регіональний бренд, який ґрунтується на реальних характеристиках та привабливих особливостях регіону, що забезпечать повернення інвесторам вкладених ресурсів.

Дозволимо собі припущення, що у порівнянні з іноземними регіонами, де бренди створювалися штучно, в українських регіонів є потенціал для створення регіональних брендів та брендів їх малих міст, які будуть наголошувати на їх природній унікальності та підкреслювати абсолютні переваги, «спонукати надавати перевагу саме цій території». Проте, щодо регіонів України, якість життя її населення за своїм рівнем значно поступається іноземним взірцям.

Уявляється, що поняття «якість життя» є значно ширшим і складнішим за своїм змістом, ніж рівень доходів населення, фінансової спроможності. З позиції державного управління, воно базується на досягнутому рівні розвитку національної господарської системи, визначається рівнем подушових доходів, залежить від ступеню розвиненості соціальної інфраструктури, соціального забезпечення, від міри досягнення цілей державної соціально-економічної політики. Однак сама по собі постановка питання про підвищення якості життя як однієї з найважливіших цілей маркетингу і, зокрема, регіонального брендингу, дозволяє зробити висновок про те, що максимальні можливості досягнення даної мети надає саме регіон, оскільки всі фактори, що визначають якість життя, реалізуються в його просторових межах. Цей процес відбувається за допомогою використання комплексу можливостей, надаваних регіональною господарською системою, який виступає в якості сукупної корисності, що задовольняє різноманітні потреби.

У процесі задоволення своїх потреб споживачі – населення, що проживає на території регіону, – вступають у багатоаспектні відносини з регіоном (його інститутами та структурами) та один з одним. Основою формування таких відносин В.Д. Дюндін вважає індивідуальну мотивацію. Фундаментальною основою мотивації споживача продукції регіону (послуг, що виробляються та надаються на його територіях), є задоволення фізіологічних потреб і потреб у самозбереженні, тобто індивідуальна вигода. Важливою похідною від них є можливості, надавані регіоном. Якщо в минулі епохи мотивом зміни місця проживання найчастіше було елементарне фізичне виживання, то на сучасному етапі все більшого значення набувають можливості та вигоди, надавані територією, – саморозвиток та становлення в соціумі. З огляду на це,

привабливий бренд регіону покликаний привернути увагу спільнот можливостями, які він спроможний надавати. Виразний, сильний бренд виступає передумовою прискорення регіонального розвитку, підвищення рівня і якості життя населення, оскільки сприяє розв'язанню ряду основних питань, що мають переважне значення для інтенсивного розвитку його територій. Насамперед, мова йде про залучення інвестицій (у т.ч., іноземних), розширення ринків збуту продукції регіональних виробників, залучення трудових ресурсів, розвитку в'їзного туризму.

Формування позитивного регіонального іміджу й репутації, наявність сильного бренду виправдано не тільки економічно, але має й стратегічне політичне значення. Так, образ регіону, його стратегія, репутація відбиваються на «іміджевій» карті країни, де є помітні регіони (потужні, стабільні, успішні, такі, що мають власний стиль), а є непримітні. У свою чергу, об'єднання регіонів з яскраво вираженою харизмою в рамках міжрегіональної кооперації збільшує розрив між регіонами-брендами й регіонами зі слабким позиціонуванням. Членство у міжнародних спільнотах автоматично підвищуватиме статус регіону, укріплюватиме стабільність його бренду. По суті, сьогодні бренд-орієнтоване державне управління регіональним розвитком має вирішувати нагальне завдання: як вигідніше «продати» регіон з його продуктом, підкріпленим системою унікальних цінностей та характеристик закордонному (і вітчизняному) споживачеві. Тому професійне позиціонування українських регіонів на світовому ринку з використанням таких його інструментів, як образ, репутація і бренд, мають стати вагомими складовими національного капіталу.

Процес розроблення програм формування іміджу, регіональних брендів має супроводжуватися розвитком конкурентних переваг регіонів, нарощенням їх внутрішніх можливостей і ресурсів у конкурентній боротьбі за інвестиції, розширення сфер політичного впливу.

### 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО БРЕНДИНГУ У НАПРЯМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ

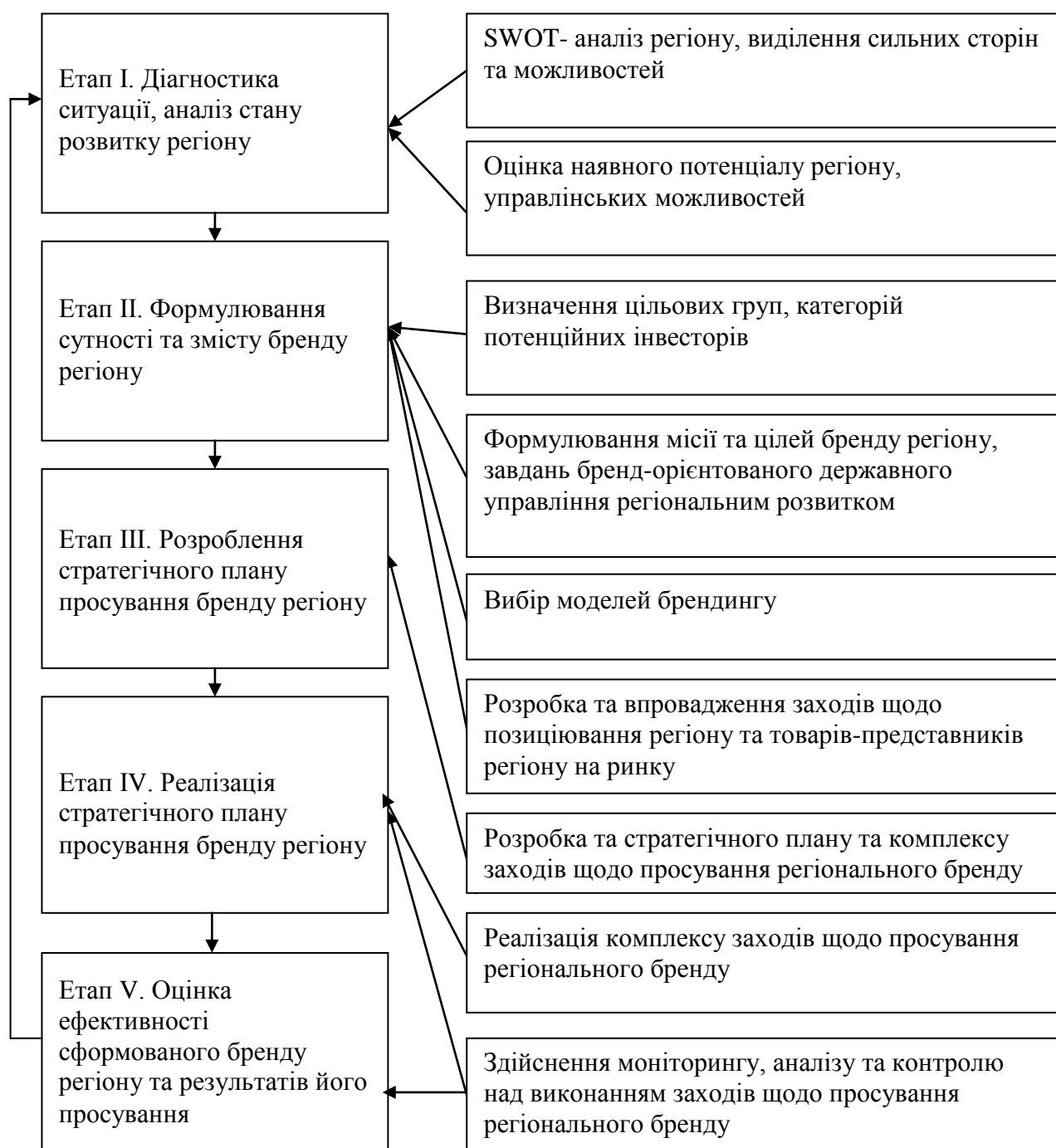
Розгляд категорії регіонального брендингу як методу державного управління регіональним розвитком передбачає посилення на поняття стратегії. Як зазначалося, сьогодні нематеріальна складова розвитку регіонів стає новим інструментом на шляху до підвищення позицій його конкурентоспроможності, соціально-економічного благополуччя. Брендинг виступає комплексним процесом управління брендом за допомогою використання стратегій маркетингу і менеджменту.

У загальному вигляді стратегія бренд-орієнтованого державного управління регіональним розвитком – це процес поетапного обґрунтованого ухвалення рішень щодо формування та просування бренду регіону (**рис. 2**). Як видно з рисунку, на першому етапі формування стратегії брендингу регіону має здійснюватися комплексний аналіз його наявних можливостей та сильних сторін, що дозволяє органам державного управління на місцевому рівні зрозуміти, що являє собою регіон на даному етапі. З цією метою доцільно провести опитування фокус-груп та порівняти зведені дані з критеріальною базою – оцінками брендів інших регіонів (як України, так й інших країн). Критеріями оцінки можуть слугувати, зокрема, фактори людського розвитку та якості життя населення, управлінського, наукового, господарського потенціалу, географічного розташування регіону. Складові критеріальної моделі оцінки бренду регіону представлено на **рис. 3**.

У межах цих критеріїв можна виділити основні показники, за якими доцільно проводити оцінку бренду регіону. У результаті маємо отримати інтегральний показник бренду регіону, що може скласти середньоарифметичне його складових, які є рівнозначними з позиції суб'єктивної оцінки його привабливості.

За результатами проведеного оцінювання можна здійснити розподіл критеріїв, що зазначені у моделі, та віднести їх відповідно до сильних або слабких сторін розвитку регіону. Далі – співвіднести із внутрішніми можливостями та зовнішніми загрозами. У результаті SWOT-аналізу уможливиться ранжування сильних сторін та можливостей внутрішнього середовища від найбільш до найменш перспективних, а слабкі сторони та загрози – від найбільш серйозних і важливих. Це і має стати основою для формування стратегії брендингу регіону та вибору цільових аудиторій його подальшого просування.

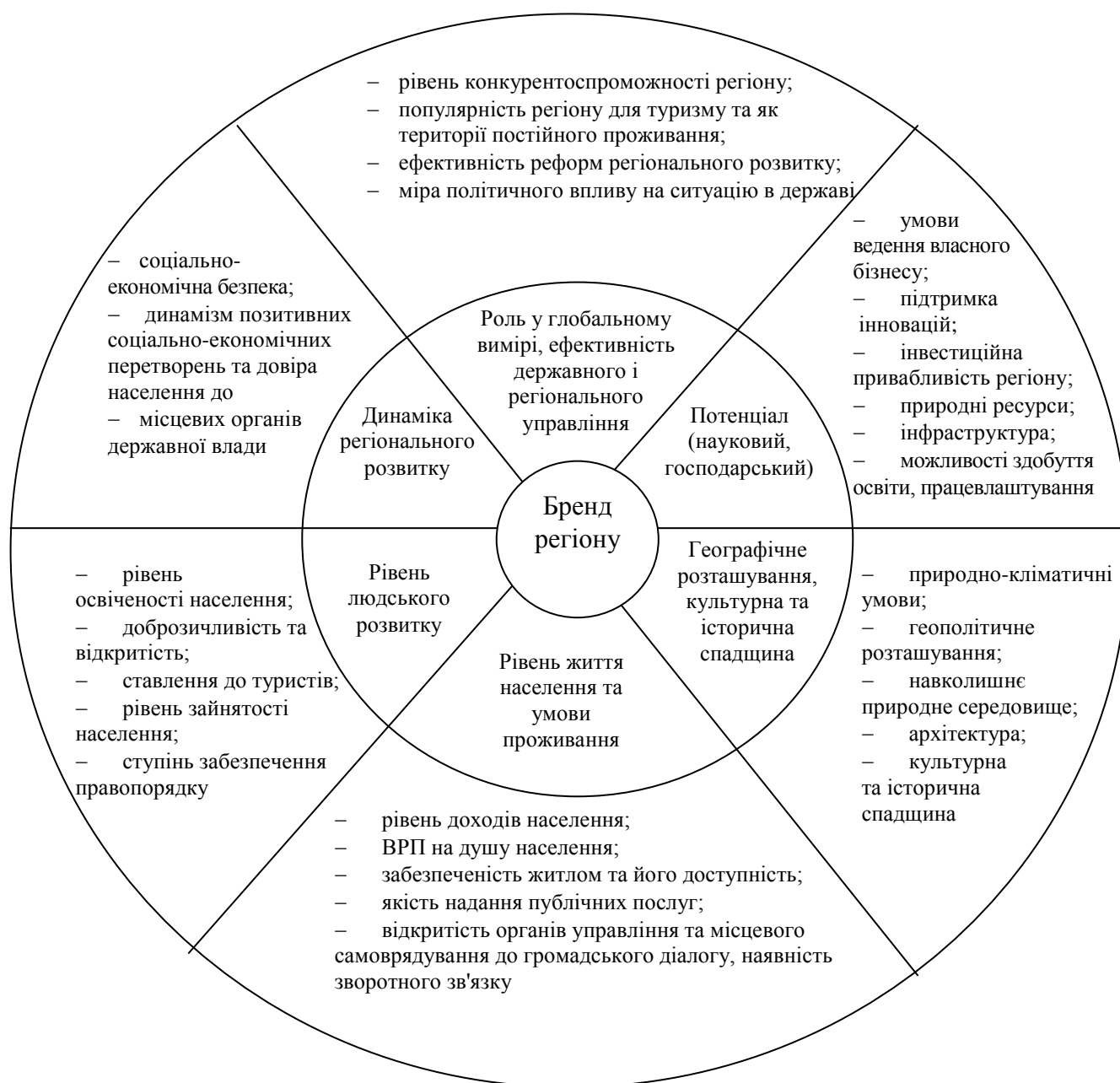
На другому етапі пропонуємо переходити до формулювання сутності бренду регіону. Метою цього етапу є формування концепції бренд-орієнтованого управління розвитком регіону за результатами діагностики ситуації, здійсненої на першому етапі.



**Рис.2. Етапи процесу формування та просування бренду регіону**

Для успішної реалізації завдань даного етапу, слід виходити з того, що бренд регіону не створюється стихійно, природним шляхом – він стає результатом свідомого осмислення і керованого регіонального розвитку, «штучно організованим продуктом суспільної рефлексії та проектування». Штучність бренду передбачає управління його створенням і просуванням, наявність замовника, кваліфікованої групи розробників, інформаційних і фінансових ресурсів, чітко сформульованого технічного завдання, програми

створення і просування, механізму підтримки і розвитку, забезпечення моніторингу ефективності бренду. З огляду на те, що в умовах децентралізації державного управління завдання забезпечення комплексу потреб регіонального розвитку покладаються на місцеві органи державної влади, саме вони мають виступати замовниками та організаторами розроблення регіонального бренду, забезпечення його ефективного просування в межах обмеженого обсягу бюджетних коштів.



**Рис. 3. Складові критеріальної моделі оцінки бренду регіону**



Тому цей етап є важливою сходинкою на шляху укріплення позицій регіональної конкурентоспроможності, адже не визначивши сутності бренду регіону, цілей та завдань його перспективного розвитку, не віднайшовши власної унікальності, неможливо залучити нових інвесторів, які складають важливі цільові аудиторії проведення зазначеної бренд-орієнтованої політики

Цільовими аудиторіями брендингу регіону можуть виступати також органи державного управління, громадяни, туристи (як наявні, так і потенційні), індивідуальні та інституційні інвестори. Органам регіонального управління, що ініціюватимуть розробку бренду, важливо врахувати, що бренд регіону має максимально охоплювати усі (або їх переважну більшість) цільові аудиторії, адже метою бренд-орієнтованого управління регіональним розвитком слугує залучення інвестицій в регіон, укріплення за рахунок цього позицій його конкурентоспроможності. Проте часто рівноспрямоване охоплення усіх цільових аудиторій не є вигідним для регіону та його територій, адже деяким із них важливіше залучити туристів (зокрема, західні регіони України), для інших – це майже неможливо (зокрема, східні регіони України). І навпаки, орієнтація на залучення інвестицій у виробництво є пріоритетом промислових регіонів із розвиненим господарським комплексом (центральні та східні регіони України), і не є прийнятною для регіонів, що розвивають переважно туризм (західні регіони України). Тому єдиного підходу до формування державної бренд-орієнтованої політики регіонального розвитку, спільного для всіх регіонів України спрямування, апріорі бути не може.

Унікальною має бути і місія регіону, що має формуватися органами регіонального управління, виходячи з виявлених позицій його унікальності та визначення ролі у політичному, культурному або економічному житті країни, або більш глобального простору. За твердженням С. Анхольта, місія повинна відповідати таким критеріям: спрямованість на майбутнє; переконливість; мотивація; спрямованість на цільові аудиторії.

На наше переконання, для України з її природно-географічними умовами, рекреаційним комплексом, промисловим потенціалом, історичною та культурною спадщиною можна розглядати декілька варіантів формулювання місії бренду регіону:

- залучення зовнішніх інвестицій (за рахунок туризму, розвитку господарського потенціалу), що спрямовуватимуться на розвиток регіональної інфраструктури, підтримку виробництв, впровадження інноваційних технологій у господарській діяльності регіону;

- розширення ринків збуту товарів та послуг, що виробляються або надаються в межах регіону (залучення туристів, студентів) з метою стимулювання споживання вітчизняних товарів, послуг;

- збільшення кількості населення, зокрема, за рахунок іммігрантів (дефіцитна робоча сила) для забезпечення розширеного відтворення.

Розглядаючи як приклад варіанти місій брендів українських регіонів, що склалися на даному етапі розвитку держави, можна констатувати факт виділення однієї місії або комбінування місій в межах одного бренд-орієнтованого підходу до управління регіональним розвитком:

- модернізація та розбудова сучасних потужних промислових комплексів (зокрема, Дніпропетровський, Харківський, Одеський регіони);
- розвиток зеленого туризму (зокрема, Закарпатський, Івано-Франківський, Львівський, Полтавський регіони);
- розвиток пляжного туризму (Херсонський, Одеський регіони);
- модернізація регіону, комфортного для життя (Полтавський, Вінницький, Львівський, Дніпропетровський, Київський регіони).

Використовуючи класифікацію Д. Аакера, який запропонував модель ідентичності бренду, що аналізується на двох взаємопов'язаних рівнях: стрижневої та розширеної ідентичності бренду, пропонуємо вважати запропоновані вище варіанти стрижневої ідентичності бренду виразниками його сутності, ключової ідеї. Ця ідентичність має бути стійкою та не залежати від змін ринку. Розширена ідентичність бренду має включати окремі елементи стрижневої ідентичності бренду, надаючи йому завершеності. Розширена ідентичність бренду регіону має позиціонувати його в одному (або одразу в декількох) з чотирьох контекстів:

- бренд регіону як основний його товар;
- бренд регіону як підприємство;
- бренд регіону як видатна особистість;
- бренд регіону як символ (візуальні образи, культурна спадщина регіону).

Після розроблення місії регіону органами регіонального управління мають бути поставлені цілі, за допомогою яких вона буде досягнута у середньо- та довгостроковій перспективі. Важливою передумовою успішності просування бренду регіону та закріплення на ринку є його позиціонування – чітке виділення з-поміж інших у сприйнятті цільовою аудиторією. На основі вище перелічених інструментів органами регіонального управління може бути розроблено слоган – коротка, проте ємна теза, яка виражає загальний або сформований образ регіону. Його слід розробити для надання єдиного стилю усім запроваджуваним заходам просування бренду.

Наприклад, для сформульованої місії модернізації та розбудови сучасних потужних промислових комплексів слоганом можуть бути, зокрема, такі тези, як «центр української металургії», «доступне машинобудування». Для місії розвитку зеленого туризму – «зелені містечка», «регіон природного затишку», «українська автентика в одному місці», «калинові краєвиди»; для місії розвитку пляжного туризму – «солоні простори», «європейський відпочинок за українськими цінами», «любов до безодні»; для модернізації регіону, комфортного для життя – «регіон, комфортний для життя», «центр української науки», «місто кращих господарів», «там, де все є».

Наступним етапом є вибір регіональними органами управління загальної стратегії брендингу регіону. Вона може складатися із декількох моделей брендів, або відповідати одній головній ідеї. Типологія моделей регіональних брендів міст за ключовими ідентифікаторами – визначальними характеристиками бренду – наведена нижче (табл. 1).

Як видно з табл.1, регіон може мати декілька ключових ідентифікаторів, що характеризуватимуть його бренд. Наприклад, Дніпропетровський регіон має такі ідентифікатори, як інфраструктурне спорудження, регіональна спеціалізація. Тому просування бренду регіону за рахунок використання тільки однієї моделі звужує можливості брендингу. Рациональним є поєднання цих моделей. Розширення орієнтації бренд-орієнтованого державного управління регіональним розвитком, таким чином, дозволяє охопити якомога більше цільових груп та задовольнити їх інтереси.

Таблиця 1

### Типологія моделей регіональних брендів за ключовими ідентифікаторами

Ідентифікатор моделі	Характеристика моделі	Застосування на прикладі регіонів України
Природні об'єкти	Регіони з мальовничим ландшафтом, з територіями, з яких відкриваються мальовничі пейзажі. Також увагу може привернути унікальний природний об'єкт	Карпати та гірські території західних областей України
Знакова фігура	Територія розвивається через просування особистості, постаті, життя якої пов'язане з цим містом, або подій, які відбувалися в цьому місті	Місця народження та перебування видатних діячів: с. Сорочинці, Полтавський регіон – місце народження М.В. Гоголя; м. Дніпропетровськ, Одеса – міста перебування О.С. Пушкіна) Місце хрещення Русі (Київ), м. Канів – місце поховання Т.Г. Шевченка
Інфраструктурне спорудження	Реалізація органами регіонального управління та місцевого самоврядування окремого інфраструктурного проекту може змінити та покращити імідж регіону	Комерційні та соціальні проекти – найдовша, красива набережна у Європі, м. Дніпропетровськ; Софіївський парк у м. Умань, Черкаський регіон
Визначна подія	Регіон та його міста позиціонує себе як місце проведення визначних для держави подій	Столичний Майдан у Києві як центр здійснення прямого народовладдя, висловлення громадської думки та зламу політичних режимів у державі; щорічний Сорочинський ярмарок у с. Сорочинці, Полтавський регіон
Спеціалізація регіонів	Кожен регіон має свою спеціалізацію у певній галузі господарської діяльності держави	Міжнародний центр радянського ракетобудування, Дніпропетровський регіон

Заходи, які місцевим органам державної влади доцільно використовувати для просування бренду:

- створення унікального стилю регіону та його уречевлення (масове використання логотипу на поліграфічній, сувенірній продукції);
- підвищення частоти згадуваності регіону та його символів у ЗМІ;
- просування засобами Інтернет, проведення комунікативних заходів;
- спрямування інвестицій на розвиток інфраструктури, спорудження чи модернізація унікальних інфраструктурних об'єктів.

Третій етап – формування стратегії бренд-орієнтованого державного управління регіональним розвитком – розроблення стратегічного плану просування бренду регіону. Стратегічний план є узагальненням всіх попередніх етапів роботи органів регіонального управління у цьому напрямі. Він передбачає визначення цілей та основних напрямів сталого розвитку регіонів та їх територій в динамічному й мінливому конкурентному середовищі.

Процес стратегічного планування є інструментом, за допомогою якого обґрунтовуються управлінські рішення у сфері регіонального брендингу. Його найважливіше завдання – забезпечити нововведення та організаційні зміни, необхідні для комфортної життєдіяльності населення, залучення інвесторів та підвищення тим самим конкурентоспроможності регіону, формування умов для комфортного життя населення.

Стратегічне планування як процес вміщує такі основні види діяльності (функції стратегічного планування): стратегічне планування, аналіз можливостей і ресурсів, розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та регулювання, організаційні зміни. Тому стратегічний план бренд-орієнтованого державного управління видається сукупністю цілей та заходів, спрямованих на їх досягнення, а також правил і методів ухвалення рішень на етапах їх планування та реалізації.

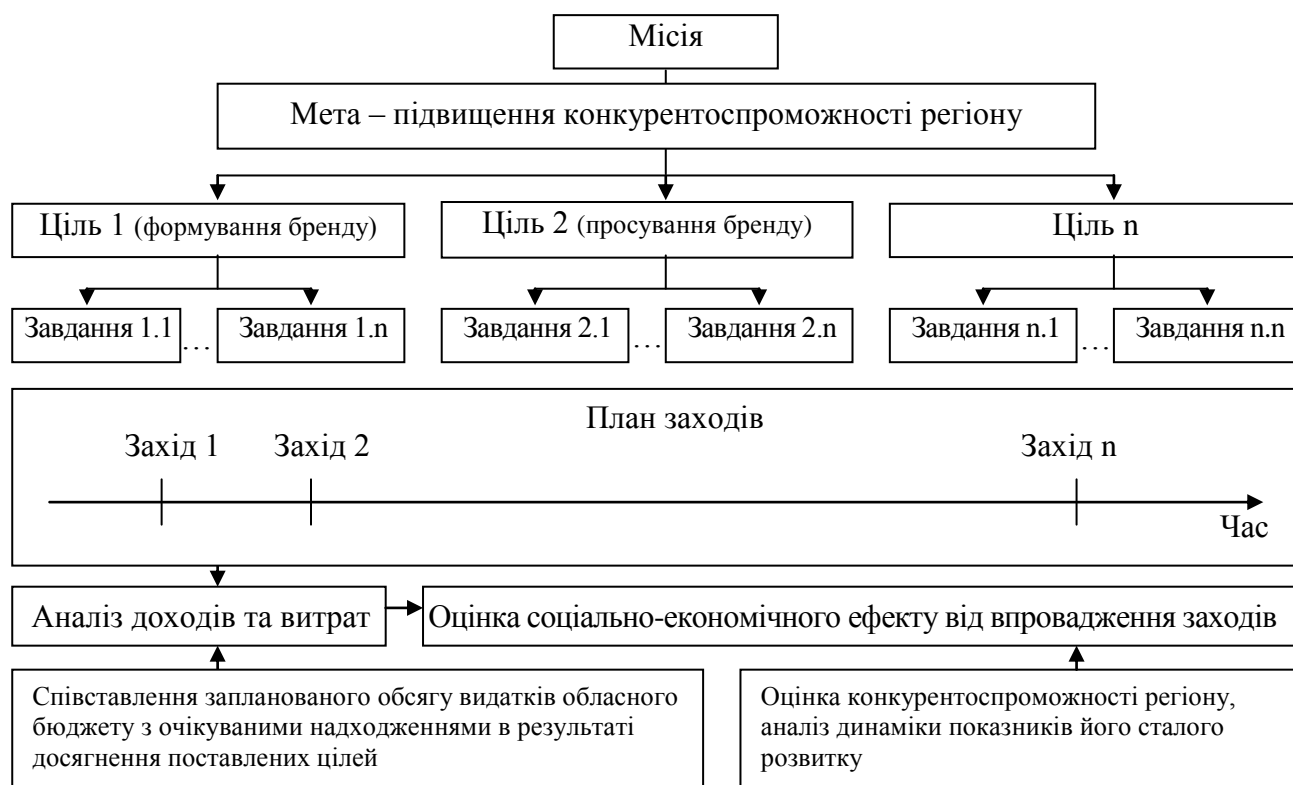
Виходячи із завдань бренд-орієнтованого управління, стратегічний план має визначати на основі аналізу поточного стану регіону його орієнтацію у майбутнє, а також обсяг ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети.

Бренд регіону має задавати стратегічний вектор його розвитку, окреслювати горизонти досягнення мети управління таким розвитком. Тому для того, щоб цей план виявився життєздатним, спроможним до втілення у життя, в основу бренду повинна бути покладена цікава та, з іншого боку, глибоко обґрунтована ідея, яка представляє регіон як територію у глобальному просторі, що дозволяє поєднати інтереси багатьох цільових груп потенційних інвесторів.

Узагальнена структура стратегічного плану бренд-орієнтованого державного управління регіональним розвитком подана нижче (**рис. 4**).

Як видно з рис. 4, основними складовими стратегічного плану з просування бренду регіону є:

- місія – призначення та роль органів регіонального управління щодо просування бренду регіону;
- мета – розвиток регіону, його просування та посилення впізнаваності, підвищення позицій конкурентоспроможності;



**Рис. 4. Структура стратегічного плану просування бренду регіону**

- цілі бренд-орієнтованого державного управління регіональним розвитком;
- завдання управління щодо досягнення запланованих цілей;
- план заходів щодо формування бренду за обраними моделями;
- складання кошторису витрат бюджету, необхідних для реалізації запланованих заходів в межах стратегії та співставлення їх з наявними, а також очікуваними доходами й ресурсами;
- проведення оцінки соціально-економічного ефекту від впровадження заходів, визначення рівня їх ефективності, корегування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Реалізація стратегічного плану забезпечується місцевими органами виконавчої влади та, за потреби, органами місцевого самоврядування. При цьому перші мають регулярно оцінювати та контролювати результати впровадження стратегічного плану, вносити до нього корективи.

На завершальному, п'ятому етапі ними проводиться оцінка ефективності сформованого бренду регіону за допомогою аналізу досягнення поставлених цілей, визначення нових позицій регіону у рейтингу національної конкурентоспроможності та, за необхідності, повернення до початкового етапу.

Наприклад, для місії залучення зовнішніх інвестицій доцільно застосовувати формулу (1) залежності оцінки ефективності бренду регіону від економічних показників витрат [186, с. 110; 187] на реалізацію стратегії бренд-орієнтованого управління регіональним розвитком:

$$EBP = (I - HI) - AB - BP, \quad (1)$$

де *EBP* – показник загальної ефективності просування бренду регіону,  
*I* – загальний обсяг інвестицій, що надійшли в регіон після запровадження заходів бренд-орієнтованого управління регіональним розвитком;  
*HI* – інвестиції, які не залежать від впливу регіонального бренду;  
*AB* – альтернативні та додаткові вкладення в розвиток регіону, включаючи засоби та ресурси органів державного, регіонального та місцевого управління;  
*BP* – вартість робіт щодо створення і просування бренду регіону.

Визначимо зміст показників формули (1). *BP* – вартість робіт щодо створення і просування бренду – складається із грошових потоків, які планують органи регіональної влади згідно з кошторисом витрат. Структура вкладення бюджетних коштів у різні аспекти створення, підтримки і просування регіонального бренду може зазнавати змін, адаптуватися відповідно до результатів аналізу тенденцій розвитку (*I* – *HI*). Кожен з напрямів інвестування в бренд має свою значущість, для експертно-аналітичної служби щодо інвестицій в регіональний розвиток. При цьому очевидно, що вкладення в бренд регіону можуть використовуватися і в інших напрямках діяльності з регіонального розвитку – *AB*. Ця альтернативна діяльність також може приносити матеріальний і нематеріальний ефект.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що для забезпечення належних позицій конкурентоспроможності регіону важливе значення має створення його унікального бренду на основі розроблення відповідної брендингової стратегії. В умовах побудови ринкових відносин та їх глибокої інтеграції не лише в процеси управлінської діяльності, а й в усі сфери суспільного життя, регіональний брендинг видається найбільш ефективним інструментом позиціонування регіону в національному та глобальному просторі, результат-орієнтованим процесом побудови, розвитку та управління брендом регіону, метою якого є посилення позицій його конкурентоспроможності.

Наявність унікального бренду дозволить підвищити не лише конкурентоспроможність регіону, але й показники якості життя населення, залучити зовнішні та активізувати внутрішні ресурси, інвестиції, сформувати привабливий імідж. Успішність його просування прямо залежить від ефективності, а також небайдужості органів регіонального управління до долі й престижу їх регіону, вміння будувати стосунки з приватним сектором, бізнесом, що примножує шанси регіону на повноцінний розвиток та процвітання. Запропонований підхід до створення бренду регіону на основі впровадження стратегії бренд-орієнтованого управління розвитком регіону, на наш погляд, може відіграти роль основи формування ефективної моделі управління брендами його територій та формування стратегій їх розвитку з урахуванням сильних та слабких сторін, а також наявного потенціалу для зростання добробуту населення. Особливої уваги при цьому потребує питання визначення суб'єкта безпосереднього проведення професійної оцінки внутрішнього потенціалу регіону, що дозволить виділити його унікальний бренд. Відповідь на нього може надати підхід когнітивного моделювання регіонального розвитку.

#### **4. КОГНІТИВНЕ МОДЕЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Когнітивний підхід до моделювання й управління регіональним розвитком спрямований на розробку формальних моделей і методів, що застосовуються під час інтелектуального процесу рішення проблем завдяки врахуванню в цих моделях і методах когнітивних можливостей (сприйняття, подання, пізнання, розуміння, пояснення) суб'єктів управління під час розв'язання управлінських задач.

Когнітивне моделювання дозволяє досліджувати регіон шляхом побудови прогнозних сценаріїв. Методологія когнітивного моделювання допомагає вирішувати прямі завдання регіонального розвитку та визначати прогнозні значення індикаторів кожної зі сфер розвитку регіону без втручання управлінських органів. Когнітивні моделі будуються експертом (групою експертів) у конкретній предметній сфері на підставі теоретичної, статистичної, експертної та іншої інформації про об'єкт дослідження. Вважається, що адекватність моделі визначається повнотою продукції вихідних знань, модель може уточнюватися в процесі дослідження та застосування, виступаючи сама по собі джерелом структурованих знань. Таким чином, когнітивна модель – це узагальнена структура знань, графічне формалізоване представлення зв'язків між концептами (поняттями, факторами, показниками) регіонального розвитку.

Ще один аргумент на користь когнітивного підходу – альтернативність вибору варіантів. У науці державного управління традиційні теоретичні підходи та методи (в рамках теорії раціонального вибору) концентрують увагу на процесах пошуку оптимального рішення з фіксованого набору альтернативних рішень для досягнення чітко визначеної мети. При цьому питання ідентифікації проблем, формування цілей і множини альтернатив їхнього досягнення найчастіше залишаються поза увагою дослідників. Але у реальних управлінських ситуаціях дуже часто виникає завдання, яке полягає не в тому, щоб зробити вибір між альтернативними рішеннями, а в аналізі ситуації для виявлення реальних проблем і причин їх виникнення. Це завдання може бути вирішено в рамках когнітивного підходу.

Розуміння сутності і першопричини виникнення проблеми – обов'язкова попередня умова віднаходження вірного рішення. У контексті даного дослідження ключовою проблемою виступає низький рівень регіональної конкурентоспроможності. Її першопричина – недостатньо високий рівень розвитку господарської системи регіонів України, брак інвестицій, відсутність стійкого бренду. Але це узагальнений вигляд проблеми. Для складних систем характерні проблеми, які важко виокремити в конкретній досліджуваній управлінській ситуації, що, у свою чергу, обмежує можливості застосування традиційних методів пошуку оптимального (або навіть задовільного) управлінського рішення в задачах управління такими системами. Однією з причин цього є недостатність (обмеженість) інформації про стан господарської системи регіону в умовах мінливого зовнішнього середовища. При цьому відсутність достатніх знань про систему, щодо якої приймається рішення, не є

єдиною невизначеністю, що обумовлена суб'єктивними причинами. Серед інших проблем дослідники виділяють невизначеність цілей розвитку регіону і критеріїв вибору спільного управлінського рішення.

Когнітивне моделювання регіонального розвитку передбачає здійснення низки дій аналітичного характеру, а також розрахунково-обчислювальних операцій відповідно до розробленого алгоритму, що включає декілька етапів дослідження, кожен з яких закінчується отриманням результатів, що представлені у певних формах звітності (**табл. 2**).

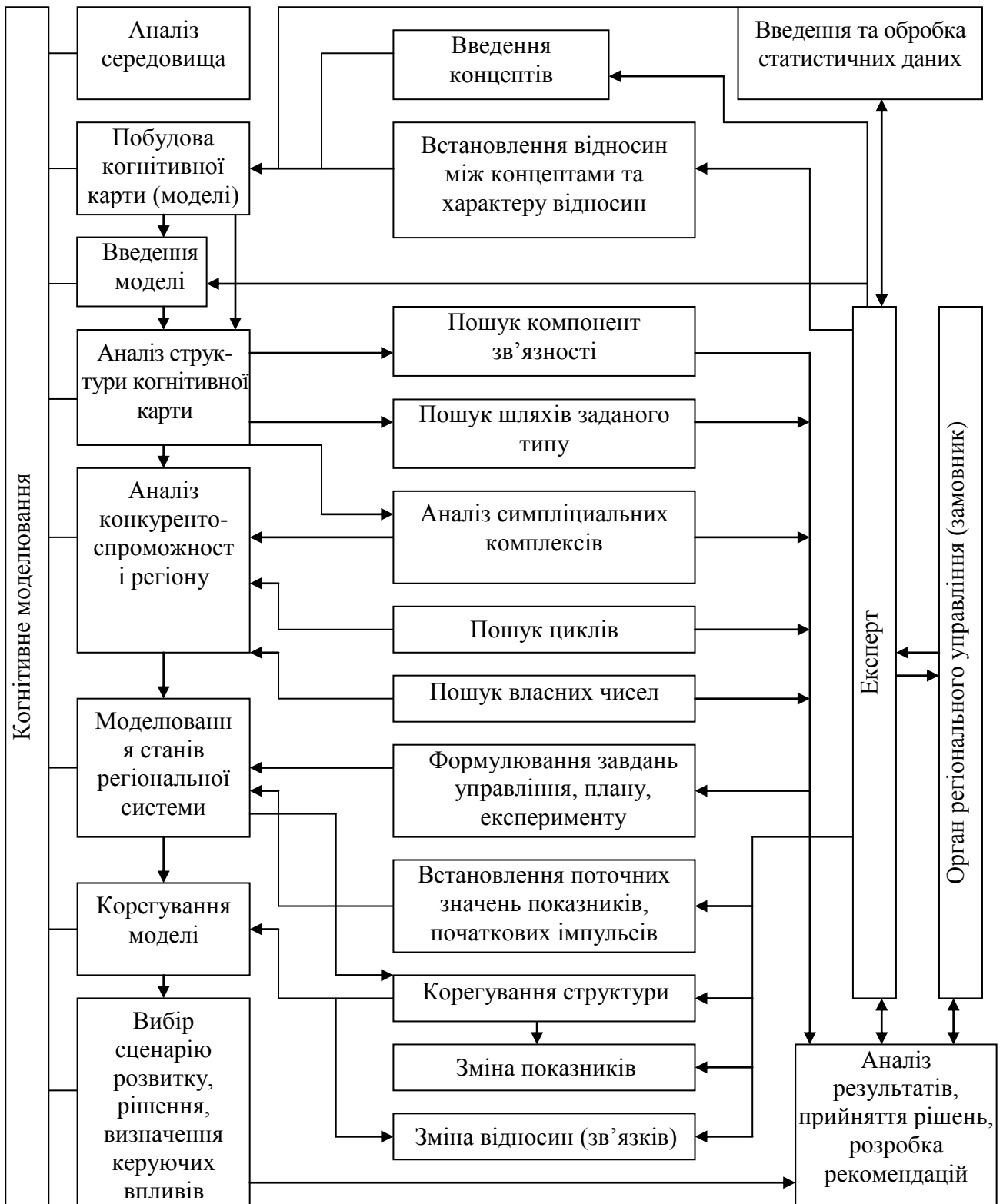
Для підтримки цього процесу потрібні нові підходи до розробки формальних моделей і методів рішення проблем і формування цілей регіонального розвитку, особливо на ранніх етапах підготовки управлінських рішень. Очевидно, що перший етап (**рис. 5**) при застосуванні методів прийняття рішень – попередній аналіз проблеми і її структуризація – є найбільш складним і таким, що складно піддається формалізації.

Таблиця 2

### Основні етапи моделювання регіонального розвитку

Назва етапу	Форма представлення результату
1. Когнітивна (пізнавально-цільова) структуризація знань про об'єкт, що досліджується, і зовнішнього середовища з використанням удосконаленого PEST-аналізу та SWOT-аналізу, аналіз сфер, галузей з потенціально-стійким брендом або брендами	План та програма дослідження Звіт про системне дослідження регіональної системи та її проблемне поле
2. Побудова когнітивної моделі розвитку об'єкта (формалізація знань, отриманих на етапі когнітивної структуризації), виокремлення конкурентоспроможного бренду або декількох брендів	Когнітивна модель регіональної системи у вигляді орієнтованого графа та матриці взаємозв'язків факторів (когнітивна карта)
3. Сценарне дослідження тенденцій розвитку, моделювання очікувань від бренд-орієнтованого управління регіональним розвитком	Звіт про сценарне дослідження розвитку регіональної системи, що демонструє отримані висновки з урахуванням факторів зовнішнього середовища
4. Розробка стратегій управління ситуацією навколо об'єкта, формулювання місії, завдань та цілей бренд-орієнтованого управління регіональним розвитком	Звіт про розробку стратегій управління ситуацією з обґрунтуванням кількох стратегій за різними критеріями якості управління
5. Моделювання станів розвитку регіональної системи з урахуванням просування бренду	Проект стратегії регіонального розвитку
6. Корегування моделі в процесі колективного обговорення, корекція бренду	Проект стратегії регіонального розвитку
7. Пошук і обґрунтування стратегій досягнення цілі в стабільних ситуаціях або ситуаціях, що змінюються	Звіт про розробку стратегій досягнення цілі в стабільних ситуаціях або ситуаціях, що змінюються
8. Розробка програми реалізації стратегії розвитку регіональної системи за допомогою імітаційного моделювання, вжиття заходів щодо просування бренду	Програма реалізації стратегії розвитку регіональної системи. Імітаційна модель розвитку регіональної системи

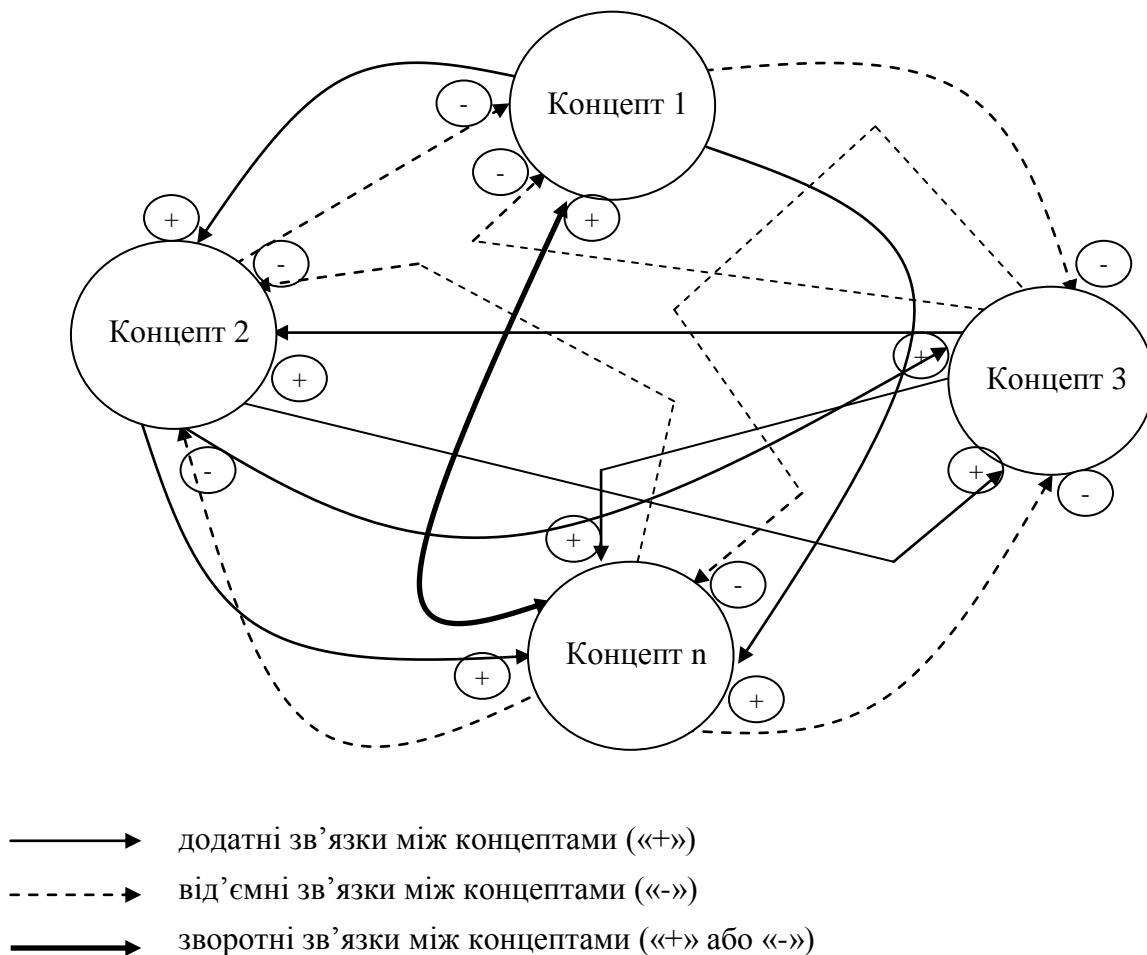




**Рис. 5. Система когнітивного моделювання регіонального розвитку**

На цьому етапі до роботи доцільно залучити консультантів-аналітиків, а арсенал методів, що застосовуватимуться, як правило, включає евристичні експертні методи (мозковий штурм, інтерв'ювання).

Другим етапом у процесі когнітивного моделювання є наочна візуалізація отриманої моделі у вигляді когнітивної карти, що дозволяє органам регіонального управління суттєво спрощувати процес прийняття рішень. Адже вона має широкий інструментарій можливостей (зокрема, математичний, програмний) дослідження поведінки складної багатокомпонентної системи (регіон) за допомогою програмної системи когнітивного моделювання (рис. 6).



**Рис. 6. Схематизація підходу до побудови когнітивної карти регіонального розвитку**

В основі її побудови лежить когнітивна (пізнавально-цільова) структуризація знань про об'єкт і зовнішнє середовище. Метою цієї структуризації є ідентифікація найбільш суттєвих (базисних) факторів – концептів, що характеризують взаємодію об'єкта та зовнішнього середовища, та виявлення якісних причинно-наслідкових зв'язків між ними, а саме, які взаємовпливи мають місце між концептами в процесі їх зміни.

Зазначені та наступні етапи у їх логічній послідовності розглянемо на прикладі побудови системи концептів забезпечення регіонального розвитку у контексті посилення його конкурентоспроможності. Більшої уваги у контексті

нашого дослідження потребує питання побудови карти. Це передбачає виділення факторів, що характеризують проблемну ситуацію в регіоні; визначення групи інтегральних показників, за змінами яких можна спостерігати за загальними тенденціями в даній області; визначення зв'язків між ними; розробку зважених знакових графів – укрупненої когнітивної карти регіону.

Побудова когнітивної карти дозволяє перейти до реалізації наступних етапів, на яких здійснюється розв'язання взаємозалежних системних завдань:

- аналіз структури карти (аналіз шляхів і циклів, пошук компонентів зв'язаності, обчислення основних чисел графа, аналіз сімплиційних комплексів, аналіз q-зв'язаності системи, аналіз схеми зв'язаності симплексів);

- аналіз аспектів стабільності;

- імпульсне моделювання;

- вибір можливих сценаріїв розвитку серед наборів імпульсних процесів;

- прийняття рішень або про корегування моделі, або про перехід до завершального етапу;

- остаточне корегування стратегії регіонального розвитку.

Зупинимось більш детально на аспекті побудови карти. Когнітивна карта є наочною візуалізацією отриманих результатів. Тому вона має відбивати суб'єктивні подання (індивідуальні або колективні) досліджуваної проблеми, ситуації, пов'язаної з функціонуванням і розвитком регіону. Основними елементами когнітивної карти є базисні фактори (або концепти) і причинно-наслідкові зв'язки між ними. Концепти – це фактори, які, по-перше, визначають і обмежують спостережувані явища й процеси в регіоні і оточуючому середовищі, по-друге, інтерпретовані суб'єктом управління як істотні, ключові параметри, ознаки цих явищ і процесів.

Застосуємо формальне подання когнітивної карти у вигляді знакового графа, тобто орієнтованого графа, вершинам якого відповідають концепти, а ребрам – знаки («+» або «-»). Дослідження взаємодії факторів дозволяє оцінювати «поширення впливу по когнітивній карті, що змінює їхній стан (значення). Поводження (стан) системи може бути описане на основі значень системних змінних, що уможливорює використання класичних підходів з теорії систем, зокрема, для моделювання, аналізу динаміки, управління регіональним розвитком. Аналіз когнітивної карти дозволить дослідити структуру проблеми (системи), знайти найбільш значущі концепти або фактори, що впливають на неї, оцінити вплив концептів один на одного. Якщо в когнітивній карті виділено цільові й вхідні концепти, на які можна впливати, то коло розв'язуваних задач включатиме оцінку досягнення цілей, розробку сценаріїв і стратегій управління, пошук адекватних управлінських рішень.

Завдання аналізу ситуацій на основі когнітивних карт можна розділити на два типи: статичні й динамічні. Статичний аналіз, або аналіз впливів, – це аналіз досліджуваної ситуації за допомогою вивчення структури взаємовпливів когнітивної карти. Аналіз впливів виділяє фактори з найбільш сильним впливом на цільові фактори, тобто фактори, значення яких потрібно змінити. Динамічний аналіз лежить в основі генерації можливих сценаріїв розвитку ситуації в часі. Таким чином, можливості розв'язання задач аналізу й

управління визначаються типом використовуваних моделей – статичних або динамічних. Для проведення обох видів аналізу, як правило, використовується математичний апарат двох типів: апарат лінійних динамічних систем і апарат нечіткої математики.

Окремо слід наголосити, що з когнітивним моделюванням пов'язане сценарне моделювання (третьій етап), що є одним із найбільш ефективних методів стратегічного планування, і націлене на розробку декількох варіантів сценарного розвитку об'єкта на основі виявлених тенденцій і закономірностей. Побудова матриць суміжності, задавання імпульсних процесів до їх вершин дають змогу визначити тенденції подальшого розвитку аналізованого об'єкта – регіональної системи. За допомогою задавання імпульсів за тими чи іншими чинниками-важелями дії система самостійно зумовлює подальший перспективний розвиток залежно від заданих первинних цілей. Проте, на цьому етапі застосування когнітивних технологій у практиці управління основне завдання полягає в тому, щоб малою резонансною дією (імпульсом) підштовхнути систему на один з власних і сприятливих для системи шляхів розвитку, забезпечити самоврядування і власне підтримуючий розвиток, тобто сталий триєдиний розвиток об'єкта, а саме – регіональної системи.

Використовуючи описаний підхід, наведемо систему вибраних нами на основі застосування методу експертних оцінок концептів розвитку регіону з позиції забезпечення його конкурентоспроможності під час реалізації підходу бренд-орієнтованого державного управління (табл. 3).

Таблиця 3

**Система концептів забезпечення розвитку регіону  
з позиції забезпечення його конкурентоспроможності**

Умовне позначення концепту	Назва групи	Назва концепту	Значення концепту в умовах бренд-орієнтованого управління регіональним розвитком
$E_1$	Управлінський сектор	Наявність бренду регіону	Позитивні зрушення в господарській системі регіону, підвищення позицій його конкурентоспроможності під час реалізації стратегії бренд-орієнтованого управління регіональним розвитком
$E_2$		Частка бюджетних витрат на експлуатацію об'єктів інфраструктури	Витрати бюджету на експлуатацію об'єктів інфраструктури в процесі реалізації заходів з регіонального розвитку
$E_3$		Розвиток господарської системи регіону	Якісна характеристика господарської системи регіону, що характеризує його здатність підтримувати послідовну реалізацію державних інтересів, стійку дієздатність суб'єктів господарювання, належні умови життя населення Наявність передумов для формування унікального та впізнаваного регіонального бренду

Умовне позначення концепту	Назва групи	Назва концепту	Значення концепту в умовах бренд-орієнтованого управління регіональним розвитком
$E_4$	Управлінський сектор	Якість публічних послуг, ефективність управлінських рішень	Якісна характеристика послуг, що надаються органами місцевого самоврядування регіону, управлінських рішень, що виробляються органами регіонального та місцевого управління
$E_5$		Розвиненість ринку праці	Зростання (зменшення) кількості робочих місць в залежності від розвитку та просування регіонального бренду
$E_6$		Інфраструктура та інституціональне середовище	Розвиток інфраструктури та інституціонального середовища регіону під час реалізації завдань бренд орієнтованого управління регіональним розвитком
$E_7$		Ризик невиконання завдань регіонального розвитку	Зростання чи зменшення загроз посилення різного роду ризиків, пов'язаних з невиконанням завдань регіонального розвитку, несприйняттям регіонального бренду
$E_8$		Рівень бюрократії та корупції	Наявність бюрократичних перешкод щодо реалізації завдань бренд орієнтованого управління регіональним розвитком
$E_9$	Приватний сектор	Інновації	Використання сучасних, вискоєфективних та низькозатратних механізмів та методів формування та просування регіонального бренду
$E_{10}$		Конкурентоспроможність підприємств	Стійкість, рентабельність підприємств регіону, передусім, тих, що залучені до процесу створення регіонального бренду
$E_{11}$		Вартість послуг для споживачів	Доступність товарів та послуг для внутрішніх споживачів
$E_{12}$		Розвиненість ринків	Наявність можливості продажу товарів та послуг, що виробляються (надаються) в межах регіону Наявність можливості споживання товарів-брендів регіону
$E_{13}$		Ризики ведення бізнесу	Стійкість, захищеність приватного бізнесу Зменшення чи збільшення кількості ризиків, що стримують розвиток приватного бізнесу
$E_{14}$		Інвестиції	Залучення внутрішніх та зовнішніх фінансових ресурсів в рамках реалізації завдань бренд-орієнтованого управління регіональним розвитком

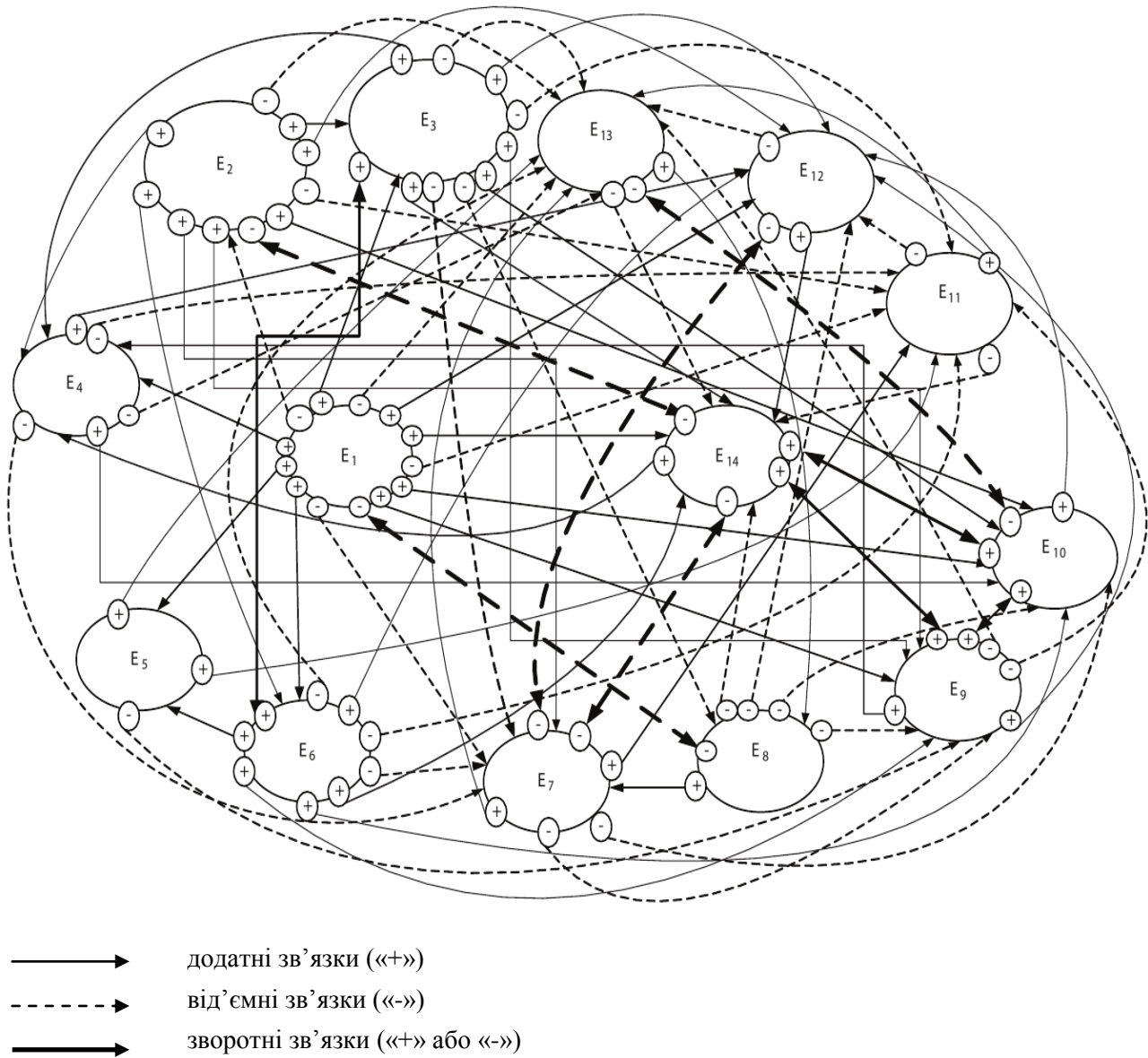
На наступному етапі з метою визначення відносин причинності і напрямку впливу між обраними концептами побудуємо матрицю (табл. 4).

Таблиця 4

**Матриця причинності і напрямків впливу концептів управлінського та приватного секторів на конкурентоспроможність регіону під час реалізації підходу бренд-орієнтованого управління регіональним розвитком**

Концепт \ Група	Концепти публічного сектора								Концепти приватного сектора					
	$E_1$	$E_2$	$E_3$	$E_4$	$E_5$	$E_6$	$E_7$	$E_8$	$E_9$	$E_{10}$	$E_{11}$	$E_{12}$	$E_{13}$	$E_{14}$
Концепти публічного сектора														
Наявність бренду регіону ( $E_1$ )		-1	+1	+1	+1	+1	-1	-1	+1	+1	-1	+1	-1	+1
Частка бюджетних витрат на експлуатацію об'єктів інфраструктури ( $E_2$ )	0		+1	+1	0	+1	+1	0	+1	+1	-1	+1	-1	-1
Розвиток господарської системи регіону ( $E_3$ )	0	0		+1	0	+1	-1	-1	+1	+1	-1	+1	-1	+1
Якість публічних послуг, ефективність управлінських рішень ( $E_4$ )	0	0	0		0	0	-1	0	0	+1	-1	+1	-1	0
Розвиненість ринку праці ( $E_5$ )	0	0	0	0		0	0	0	-1	0	+1	0	+1	0
Інфраструктура та інституціональне середовище ( $E_6$ )	0	0	+1	0	+1		-1	0	+1	+1	-1	+1	-1	+1
Ризик невиконання завдань регіонального розвитку ( $E_7$ )	0	0	0	0	0	0		0	-1	-1	+1	-1	+1	-1
Рівень бюрократії та корупції ( $E_8$ )	-1	0	0	0	0	0	+1		-1	-1	0	-1	0	-1
Концепти приватного сектора														
Інновації ( $E_9$ )	0	0	0	+1	0	0	0	0		+1	-1	+1	-1	+1
Конкурентоспроможність ( $E_{10}$ )	0	0	0	0	0	0	0	0	+1		0	+1	-1	+1
Вартість послуг для споживачів ( $E_{11}$ )	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		-1	+1	-1
Розвиненість ринків ( $E_{12}$ )	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0		-1	+1
Ризики ведення бізнесу ( $E_{13}$ )	0	0	0	0	0	0	0	+1	0	-1	0	0		-1
Інвестиції ( $E_{14}$ )	0	-1	0	+1	0	0	-1	0	+1	+1	0	0	0	

Представимо модель відносно цільового концепту «конкурентоспроможність», що характеризує реалізацію підходу бренд-орієнтованого управління регіональним розвитком, у вигляді когнітивної карти (рис. 7).



**Рис. 7. Когнітивна карта впливу множини концептів на цільовий концепт «конкурентоспроможність регіону»**

Наведена на рис. 7 графічна карта являє собою орієнтований знаковий граф, у якому неперервними лініями позначено додатні зв'язки, пунктирними – від'ємні, жирними – зворотні зв'язки. У знаковий орграф включені найбільш важливі безпосередні зв'язки. Даний орграф можна використовувати для якісного оцінювання впливу окремих концептів на розвиток регіону (векторного критерію). Вона допомагає визначити зміни у регіональній системі, якщо деякі вершини здійнять достатньо сильний вплив на один або декілька концептів або змінять знак дуги. Її аналіз може допомогти у корегуванні завдань бренд-орієнтованого управління регіональним розвитком в умовах мінливого середовища, що змінює міру впливу концептів на ступінь конкурентоспроможності регіону як бренду (комплексу брендів).

Для проведення аналізу системних характеристик запропонованої когнітивної моделі (за допомогою статичних методів) можливо розрахувати

основні системні показники. З метою визначення кількості позитивних та негативних зв'язків між усіма концептами системи можна застосувати алгоритм бінарного зведення матриці до ступеня. Результати розрахунку цих показників для когнітивної моделі виявлення причинно-наслідкових зв'язків між концептами державного та приватного секторів доцільно звести в інтегральні системні характеристики когнітивної моделі.

У підсумку проведеного дослідження слід констатувати прийнятність можливості застосування інструментарію когнітивного підходу до управління регіоном в аспекті посилення конкурентоспроможності, зокрема, за рахунок формування просування його бренду. Методологія когнітивного моделювання дозволяє органам регіонального управління у складних і невизначених ситуаціях швидко, комплексно і системно охарактеризувати, обґрунтувати та на якісному рівні запропонувати шляхи розв'язання проблеми у тій чи іншій ситуації з урахуванням різних факторів (концептів) зміни оточуючого середовища.

На основі аналізу отриманих співвідношень їх негативного та позитивного впливу можна скорегувати стратегію регіонального розвитку, що сприятиме підвищенню активізації процесів бренд-орієнтованого управління регіональним розвитком.

Наповнення розробленої моделі конкретним змістом дозволить врахувати особливості функціонування регіональної системи та обрати перспективні напрямки її розвитку завдяки ранжуванню вершин за ступенем впливу на систему в цілому.

Когнітивний аналіз інформації і здійснення моделювання розвитку регіону дає можливість побудувати сценарії його розвитку на найближчу перспективу в умовах активізації прояву тих чи інших концептів. При цьому сценарій може моделюватися за такими основними напрямками:

1. Сценарій некерованого розвитку регіону, тобто саморозвитку як такого – активізація розвитку аналізованого об'єкта без будь-якої дії чинників на процеси, що відбуваються.

2. Сценарій керованого розвитку регіону за двома напрямками:

– розвиток регіону при реалізації комплексу встановлених заходів, спрямованих на його стимулювання, досягнення кращих результатів – сценарій розвитку за прямим завданням – на основі впровадження заходів з підвищення його конкурентоспроможності, зокрема, просування регіонального бренду;

– розробка заходів, механізмів управління розвитком регіону для досягнення раніше визначеної мети – сценарій розвитку за зворотним завданням – на основі встановлення цілей розвитку (бажаного рівня розвитку).

Побудова сценарію розвитку регіону є можливою після проведення всіх процедур, пов'язаних з когнітивним аналізом інформації, зібраної суб'єктом дослідження – експертною групою або експертом, та когнітивним моделюванням. Сценарій розвитку регіону складається відповідно до зазначеного алгоритму, починаючи із введення позитивних імпульсів і закінчуючи аналізом отриманих даних і внесенням відповідних змін у початково накопичені когнітивні структуровані знання. Послідовність та етапність введення відповідних імпульсів залежить від суб'єкта дослідження,



що, безумовно, позначається на кінцевих результатах дослідження та множинності сценаріїв регіонального розвитку.

Таким чином, когнітивне моделювання полягає в розробці декількох варіантів сценаріїв розвитку регіону залежно від заданих цілей та завдань суб'єктом дослідження (експерт) щодо об'єкта (регіон), що забезпечує, з одного боку, множинність вибору варіантів розвитку, а з іншого – його оптимальність з урахуванням тих чи інших критеріїв дослідження. Результати когнітивного аналізу та моделювання виступають першоосновою для побудови достовірних варіантів та сценаріїв розвитку залежно від заданих цілей і критеріїв дослідження, особливостей вибраного об'єкта дослідження, яким виступає регіон. Вибір оптимального сценарію у той чи інший проміжок часу надасть можливість своєчасно внести зміни до стратегії регіонального розвитку та корегування до методів управління цим процесом.

Отже, застосування когнітивних технологій при дослідженні регіональних систем виступає своєрідною альтернативою традиційному інструментарію дослідження, використання якого ускладнюється, коли мова йде про слабкоструктуровані об'єкти, до яких можна віднести й регіон.

Науково – виробниче видання

Бобровська Олена Юріївна  
Савостенко Тетяна Олександрівна  
Пашкова Ганна Геннадіївна

**ПРАКТИЧНИЙ ПОРАДНИК  
З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ**

**Випуск 3**

**Напрями використання регіонального брендингу  
щодо нарощування конкурентного потенціалу сталого розвитку**

*Комп'ютерна редакція: Курінний О.В.*

Формат 60x 84/16. Ум. друк. арк. 1,73. Обл.-вид. арк. 1,77  
Тираж 100 пр. Зам. №.

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентіві України  
Україна, 49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29.  
Свідотство про внесення до Державного реєстру ДК № 1743 від 06.04.2004

**ДЛЯ НОТАТКІВ**