

DOI <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-1-14>

МОДЕЛЮВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ РЕГІОНУ

Герман Маслівець,

аспірант кафедри регіональної політики

*Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)*

ORCID ID: 0000-0001-5254-7946

german28041996@gmail.com

Олександр Ігнатенко,

доктор технічних наук, професор,

професор кафедри транспортних технологій

Національного транспортного університету (Київ, Україна)

ORCID ID: 0000-0002-9460-6155

ignatenco@gmail.com

Анотація. У статті подано теоретичний підхід до процесу управління конкурентоспроможністю регіону. Запропонована укрупнена схема механізму управління конкурентоспроможністю українських регіонів, що дозволяє здійснювати взаємодію елементів системи управління конкурентоспроможністю регіону, а також досягти високого рівня соціально-економічного розвитку територій. Розкрито економічний зміст та проведено порівняльний аналіз трактувань поняття «конкурентоспроможність регіону». Доповнено та уточнено поняття конкурентного потенціалу регіону. Визначено, що розуміється під конкурентоспроможністю регіону, і які критерії лежать в основі даної категорії. Детально вивчені елементи, сформованого механізму управління конкурентоспроможністю регіону, які включають: збір інформації, проведення оцінки, виявлення конкурентних переваг і «слабких сторін», розробка стратегії розвитку регіону, впровадження управлінського рішення та оцінка результатів впровадження. Проведено порівняльний аналіз методик оцінки конкурентоспроможності регіонів вітчизняних та зарубіжних авторів, на підставі чого виявлено подібності та відмінності. Подібність розглянутих методик полягає в єдності об'єкта дослідження. Відмінності були виявлені за такими напрямками: інформаційна база дослідження; кількість показників (індикаторів), що лежать в основі оцінки; методи, використовувані в процесі аналізу. Визначено, що зараз існує необхідність у розробці комплексної методики оцінки адаптованої до умов конкретного регіону.

Ключові слова: механізм управління, конкурентоспроможність регіону, управлінське рішення, методика оцінки, конкурентні переваги, критерії конкурентоспроможності, регіональні конкурентні переваги, конкурентний потенціал регіону, рейтингова оцінка.

MODELING THE MECHANISM FOR MANAGING THE REGION'S COMPETITIVE ADVANTAGES

Herman Maslivets,

*Postgraduate Student at the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific
Institute of Public Administration and Civil Service*

of the Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)

ORCID ID: 0000-0001-5254-7946

german28041996@gmail.com

Olexandr Ignatenko,
*Doctor of Technical Sciences, Professor,
Professor at the Department of Transport Technologies
of the National Transport University (Kyiv, Ukraine)
ORCID ID: 0000-0002-9460-6155
ignatenco@gmail.com*

Abstract. The article presents a theoretical approach to the process of managing the region's competitiveness. An enlarged scheme of the mechanism for managing the competitiveness of Ukrainian regions is proposed, which allows interaction of elements of the regional competitiveness management system, as well as achieving a high level of socio-economic development of territories. The economic content is revealed and a comparative analysis of the interpretations of the concept of «regional competitiveness» is carried out. The concept of competitive potential of the region has been supplemented and clarified. It is determined what is meant by the competitiveness of the region, and what criteria underlie this category. The elements of the formed Regional Competitiveness management mechanism are studied in detail, which include: collecting information, conducting an assessment, identifying competitive advantages and «weaknesses», developing a regional development strategy, implementing a management decision and evaluating the results of implementation. A comparative analysis of methods for assessing the competitiveness of regions of domestic and foreign authors is carried out, on the basis of which similarities and differences are identified. The similarity of the considered methods lies in the unity of the object of research. Differences were identified in the following areas: the information base of the study; the number of indicators (indicators) underlying the assessment; and the methods used in the analysis process. It is determined that now there is a need to develop a comprehensive assessment methodology adapted to the conditions of a particular region.

Key words: management mechanism, region competitiveness, management decision, assessment methodology, competitive advantages, competitiveness criteria, regional competitive advantages, competitive potential of the region, rating assessment.

Постановка проблеми. Проблеми зростання конкурентоспроможності регіону є одними з найбільш значущих, так як позитивна динаміка розвитку регіонів забезпечує стабільність і цілісність економіки країни. Формування та розвиток конкурентних переваг сприяє прискореному економічному зростанню, раціональному та ефективному використанню ресурсного потенціалу регіону, підвищенню добробуту населення.

Серед найбільш актуальних сучасних тенденцій своєю значимістю виділяється економічний розвиток регіонів. Цей процес залежить від усіх елементів ринку, в тому числі від конкуренції. Конкурентна перевага регіону знаходиться в тісному взаємозв'язку з територіальними та місцевими умовами. При цьому важливу роль відіграють своєчасне виявлення та ефективне використання конкурентних потенціалів конкретного регіону.

Рівень конкурентоспроможності регіону залежить від своєчасної та комплексної оцінки соціально-економічного розвитку територій. Механізм управління конкурентоспроможністю регіону спрямований на прийняття управлінських рішень, заснованих на результатах проведеної оцінки. Слід зазначити, що на сьогоднішній день немає єдиного підходу до формування механізму управління конкурентоспроможністю регіону, тому існує необхідність в його теоретичному обґрунтуванні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку регіональної економіки та механізмів регіональної конкуренції як чинника економічного зростання національної економіки та соціально-економічного розвитку самих регіонів розкривають у своїх роботах такі вітчизняні і зарубіжні автори, як В. Н. Василенко, М. І. Долішній, Н. Я. Калюжнова, А. І. Кагарманова, В. В. Криворотов, В. В. Мамонова, Ю. К. Перський, М. Портер, Ю. В. Савельєв, А. З. Селезнев, М. В. Степанова, В. Г. Федоренко та інші автори.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних аспектів конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених на основі застосування абстрактно-логічного, монографічного, порівняння та ін.

Метою статті є дослідження сутності та процесу моделювання механізму управління конкурентними перевагами регіону.

Виклад основного матеріалу. Динамічні конкурентоспроможні регіони утворюють базис для більш успішного проведення національної політики зниження регіональних диспропорцій і більш збалансованого розвитку територіальних утворень, що сприятиме посиленню темпів зростання економіки України в цілому.

Процес розвитку конкуренції регіонів має більшою мірою позитивні наслідки, тому оволодіння механізмами конкурентної боротьби стає необхідним і додатковим чинником забезпечення сталого і стратегічно орієнтованого регіонального розвитку.

Найбільш часто регіональні конкурентні переваги визначаються дослідниками як сукупність природних, соціально-економічних, науково-освітніх, технічних, інформаційних і культурних умов, що склалися в регіоні і визначають його довгострокові перспективи виробництва товарів і послуг. Однак питання про предметний зміст конкурентних переваг не можна зводити тільки до вигідного геополітичного розташування і наявності ресурсного потенціалу. В уточненні цього поняття слід, на нашу думку, звернутися до теорії конкурентних переваг стосовно рівня розвитку регіону.

Узагальнено положення теорії порівняльних конкурентних переваг регіону, що можна представити в табличному вигляді (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика конкурентних переваг регіону

№	Фактори конкурентної переваги	Оцінка конкурентної переваги
1	Клімат і природні ресурси	Регіон має абсолютну перевагу при наявності сприятливого клімату і видобутку значущих природних ресурсів
2	Високоєфективні технології виробництва основного виду товарів (спеціалізація регіону)	Регіон має абсолютну перевагу, якщо виробляє який-небудь товар ефективніше, ніж інші регіони
3	Диверсифіковане виробництво (виробництво додаткових видів товарної продукції)	Регіон має відносну перевагу, так як абсолютні показники доповнюються показниками продуктивності диверсифікованого виробництва
4	Виробничі фактори (капітал, праця, земля)	Регіон має порівняльну конкурентну перевагу, якщо має зазначені ресурси в достатку

Конкурентний потенціал регіону – це комплексне поняття, що включає в себе, на думку дослідників, п'ять основних складових: ресурсний потенціал, фінансовий потенціал, потенціал якості життя, екологічний потенціал, організаційний потенціал (Babiak M. M., Khorosh Yu. S, 2016: 12-13). З нашої точки зору, цей список слід доповнити шостою складовою – інтелектуальним потенціалом. У цьому випадку структура конкурентного потенціалу регіону матиме вигляд, представлений на рис. 1.

Означені положення досліджено на прикладі Херсонської області, яка розташована у південній частині України, межує з чотирма областями. Головною особливістю географічного розташування є вихід до Азово-Чорноморського басейну та Дніпровської водної магістралі. Це відкриває широкі можливості для подальшого розвитку конкурентоспроможності та посилення конкурентних переваг регіону.



Рис. 1. Структура конкурентного потенціалу регіону

Географічне розташування Херсонської області дає змогу додатково використовувати вигідні умови та фактори, які впливають на розміщення виробництва, а саме:

- 1) наближеність до узбережжя Чорного та Азовського морів;
- 2) наявність Дніпра як міжнародної транспортної і торгової артерії;
- 3) наявність високородючих алювіальних ґрунтів;
- 4) сприятливі кліматичні умови;
- 5) довгий безморозний і вегетаційний періоди;
- 6) великі за площею малозаселені території (21811 км² (76,7%) від загальної площі області є малозаселеними);
- 7) розташування у межах міжнародних транспортних коридорів (Е58, Е97, Е105);
- 8) компактність регіону;
- 9) продукування вузькокваліфікованих високоспеціалізованих кадрів (Херсонська державна морська академія);
- 10) висока щільність населення у міських поселеннях (для міст обласного значення вона дорівнює 2098 ос./км²);

11) високий рівень міжрегіональних зв'язків;

12) наявність ребрендингових заходів для інвесторів (Sikaliuk A. I., Permynova V. A., Lytvyn S. V., 2016: 92-94).

Конкуренція у всіх сферах діяльності місцевих органів публічної влади є потужним фактором активації та мобілізації додаткових внутрішніх можливостей, змушує провести самоаналіз і самооцінку стану регіону та його взаємозв'язків з партнерами і конкурентами. Враховуючи отримані при цьому дані, регіональна влада зможе більш точно визначити профіль регіону і цільові групи споживачів, що стане запорукою майбутніх успіхів у соціально-економічному розвитку і позиціонуванні території у зовнішньому середовищі.

На сьогоднішній день існує велика кількість трактувань поняття «конкурентоспроможність регіону», яке продовжує збільшуватися. Причому відсутній єдиний підхід до розуміння даної категорії породжує фрагментарність у дослідженні цієї складної комплексної проблеми.

Можна виділити критерії, які лежать в основі даної категорії (рис. 2).

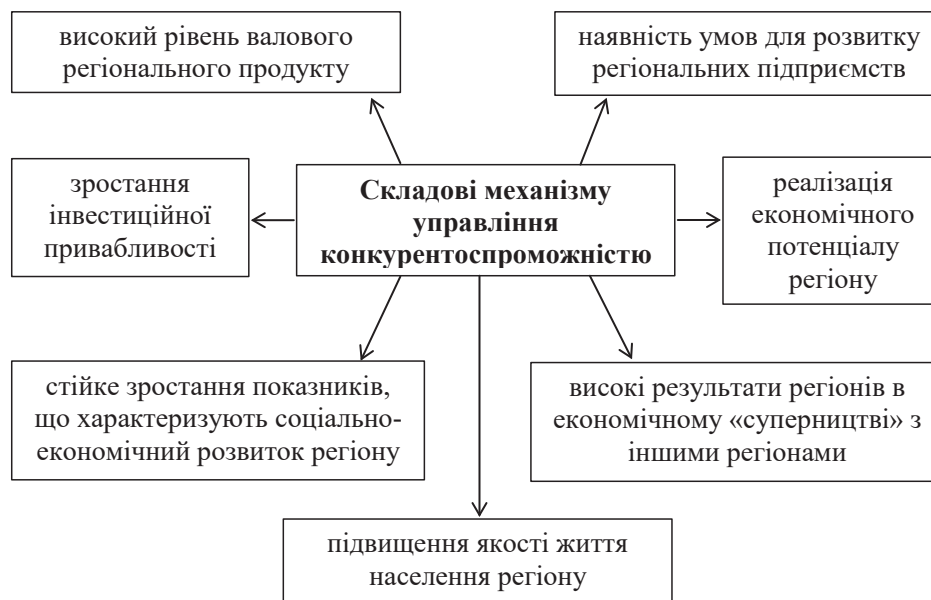


Рис. 2. Засади механізму управління конкурентоспроможністю регіону (Bohashko O. L., 2019: 105)

Узагальнивши розглянуті критерії конкурентоспроможності регіону, можна відзначити, що під цією категорією розуміється здатність перевершувати в економічному потенціалі, в умінні адаптуватися до мінливих умов і забезпечувати рівновагу, в рівні економічних і соціальних досягнень в порівнянні з регіонами-конкурентами. Вивчивши соціально-економічну сутність конкурентоспроможності регіону, розглянемо зміст механізму управління цієї складної категорії.

В значній мірі механізм управління конкурентоспроможністю регіону має бути орієнтований на підвищення ефективності функціонування його суб'єктів. Це можна досягти шляхом своєчасної та всебічної оцінки соціально-економічного розвитку території, а також обґрунтованості прийнятих управлінських рішень, спрямованих на зростання конкурентоспроможності та посилення конкурентних переваг. Необхідно враховувати, що реалізація механізму управління повинна забезпечувати досягнення поставлених цілей, спрямованих на позитивну динаміку розвитку регіону і підвищення якості життя населення.

Розглянемо більш детально елементи механізму управління. Початковим елементом механізму управління виступає збір джерел інформації для проведення всебічного дослідження

конкурентоспроможності територій. Кількість джерел інформації залежить від обраної аналітиком методики оцінки конкурентоспроможності. Як джерела можуть бути використані: статистична звітність, експертні та соціологічні опитування, дані центру економічної кон'юнктури при Верховній Раді України. Слід зазначити, що результативність дослідження залежить від повноти і достовірності використовуваних джерел інформації для проведення аналізу.

Наступним елементом є проведення оцінки конкурентоспроможності регіону. У процесі дослідження було виявлено, що в даний час існує об'єктивна потреба в узагальненні знань про кількісну оцінку конкурентоспроможності територій, яка служить основою для розробки стратегії соціально-економічного розвитку регіону.

Європейський експерт Д. Сепік говорить про те, що конкурентоспроможність на рівні регіону визначити набагато складніше, ніж на рівні підприємства, так як конкурентоспроможність на рівні регіону повинна розглядатися в рамках макроконцепції, а не тільки як специфічно регіональне питання (Kovalska S. T., Martynova I. M., 2015: 48).

В даний час існує велика кількість методик оцінки конкурентоспроможності регіону. При цьому в основі більшості методик, описаних різними авторами, лежить оцінка інвестиційної привабливості регіону, рівень життя населення і ефективність використання ресурсів. Даний підхід широко поширений і в світовій практиці.

У табл. 2 представлені особливості вивчених методик оцінки конкурентоспроможності регіону.

Таблиця 2

Особливості методик оцінки конкурентоспроможності регіону

Назва	Характеристика
Методика розроблена Б. М. Грінчель і В. Є. Костильової	В оцінці конкурентоспроможності території використовуються 23 показники, які характеризують як соціально-економічний розвиток регіону, так і його географічне положення, а також потенціал регіону в наступних напрямках: фінансовому, ресурсному, природному та ін.
Методика запропонована Л. І. Ушвіцьким і В. Н. Парахіною	Методика передбачає розрахунок інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності регіону. Для оцінки використовуються три групи показників: показники наявності та ефективності використання ресурсів регіону, показники рівня життя населення, показники інвестиційної привабливості та активності регіону.
Рейтинг конкурентоспроможності регіонів IRPEX	Для оцінки використовуються 130 економічних, соціальних, фінансових, територіальних показників. Проведення оцінки базується на використанні порівняльного (горизонтального) методу. За результатами оцінки відбувається поділ регіонів по групах: лідируючі, відносно благополучні, середня група, відстаючі і проблемні.
Рейтинг розвитку регіонів (PPP)	Для оцінки використовуються 15 статистичних показників. Дані показники відносяться до трьох сторін розвитку регіону: соціальна сфера, економіка, соціальна та економічна інфраструктура. Проведення оцінки базується на використанні порівняльного (горизонтального) методу.
Модель Всесвітнього економічного форуму	При проведенні оцінки використовуються більше 50-ти факторів і показників. Дані фактори при аналізі діляться два субіндекса: оцінка конкурентоспроможності підприємств і оцінка бізнес-клімату країни або регіону. Даний метод можна використовувати не тільки для оцінки конкурентоспроможності регіонів, а й країн.
Метод Європейської комісії	У процесі дослідження використовуються 4 головних індикатора: економіка, демографія, освіта, ринок праці. Крім кількісної оцінки використовується методика бенчмаркінгу, тобто зіставлення власних показників за якістю, властивостями та ефективності з аналогічними показниками конкурентів.
Метод Євразійського інституту конкурентоспроможності	У процесі дослідження використовуються більше 10 показників регіонального розвитку, в тому числі рівень середньодушового валового регіонального продукту, чисельність населення, багатство кластерних портфелів, бізнес-клімат та ін. Крім кількісної оцінки вивчається наявність стратегії на «випереджаючий розвиток і партнерство з бізнесом».

Порівняльний аналіз вивчених методик дозволив виявити як подібності, так і відмінності. Подібність методик полягає в об'єкті дослідження – конкурентоспроможність регіонів. Відмінність полягає в тому, що кожен їх підходів має певний набір показників і напрямків дослідження. Найбільшою методикою є рейтинг конкурентоспроможності регіонів IRPEX, який використовує в процесі оцінки 130 показників (Vasenko V. K., 2019: 131).

Як відмінності методик можна відзначити методи, які лежать в основі оцінки. Більшість методик використовує горизонтальний метод аналізу показників (аналіз динаміки); методика, розроблена Б. М. Грінчель і В. Є. Костильовою базується на ранговому методі оцінки і використанні моделей вимірювання потенціалів регіонів; методика, запропонована Л. І. Ушвіцьким і В. Н. Парахіної базується на основі інтегрального коефіцієнта.

Особливістю методу Європейської Комісії є те, що в доповненні до кількісної оцінки використовується методика бенчмаркінгу. Також в якості особливості необхідно відзначити, що метод Євразійського інституту конкурентоспроможності доповнює кількісну оцінку вивченням стратегії розвитку територій.

Методику, яку необхідно використовувати для оцінки конкурентоспроможності територій, аналітик вибирає самостійно, залежно від цілей дослідження.

Після проведення оцінки конкурентоспроможності регіону необхідно узагальнити результати аналізу та виявити конкурентні переваги та «слабкі» сторони в соціально-економічному розвитку.

Всі елементи механізму управління взаємопов'язані, результати оцінки є основним інформаційним джерелом для вироблення напрямку стратегії розвитку регіонів. Початковим етапом розробки стратегії регіону є постановка мети і завдань, які повинні бути спрямовані на підвищення конкурентоспроможності досліджуваної території. Потім слід розробити різні варіанти управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентних переваг і усунення недоліків, виявлених в ході аналізу. Серед різних варіантів управлінських рішень необхідно вибрати оптимальний, який дозволить досягти максимальний ефект. Потім відбувається впровадження управлінського рішення і контроль за його реалізацією. Заключним елементом механізму управління є оцінка результатів реалізації управлінського (ix) рішення (нь). На цьому етапі необхідно оцінити ступінь досягнення поставлених цілей і завдань, а також результат впровадження.

На основі всього вищесказаного можна запропонувати модель механізму управління конкурентоспроможним розвитком Херсонської області щодо різних груп стейкхолдерів (табл. 3).

Модель описує процес управління брендом Херсонської області. Суб'єктом управління обґрунтовуються цілі брендингу щодо кожної конкретної групи стейкхолдерів. На основі цих цілей формуються завдання з виявлення ідентичності бренду Херсонської області, розробляється її архітектура, формується стратегія бренду.

Далі на основі інформації про бажання і потреби стейкхолдерів формуються спеціальні комунікаційні послання, спрямовані на кожну конкретну групу. Через спеціальні розподільні канали ці послання досягають стейкхолдерів, за допомогою чого в їх свідомості формується позитивне уявлення про імідж бренду Херсонської області. Для адаптації цілей управління та контролю за інформаційними каналами необхідно організувати зворотний зв'язок у вигляді бренд-контролю. В якості основних маркетингових комунікацій, що беруть участь в процесі управління брендом, можна визначити традиційну рекламу, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, особисті продажі, вірусний маркетинг, публічну дипломатію і амбасадорів бренду.

Публічна дипломатія має на увазі під собою комплекс дій, спрямованих на будівництво довгострокових відносин, захист цілей крайової зовнішньої політики і кращого розуміння цінностей і інститутів власного регіону за його межами (Серук D., 2005: 228). Публічна дипломатія в даній моделі повинна служити засобом формування позитивного ставлення до території з боку лідерів думок стейкхолдерів.

**Прикладна модель механізму управління конкурентоспроможним розвитком
Херсонської області щодо різних груп стейкхолдерів**

Групи стейкхолдерів	Мета	Стратегії та інструменти
Жителі	Підвищити лояльність до області і залучити в процес її розвитку	– внутрішній брендинг (пропаганда цінностей, навчання краєзнавству в школі); – залучення до брендингу (подієвий маркетинг, створення мереж амбасадорів та адвокатів)
Трудові ресурси (бізнес)	Підвищити лояльність до області і залучити в процес її розвитку	– маркетинг відносин і формування обласної культури (особисті контакти, включення до комітетів, рад підприємців тощо); – залучення до брендингу (подієвий маркетинг, створення мереж амбасадорів, орієнтованих на фахівців і бізнес)
Споживачі товарів і послуг	Підвищити лояльність до області та до її продукції і послуг, збільшити витрати на них, управляти лояльністю	– маркетингові комунікації; – зовнішній брендинг (реклама, PR, виставки, ярмарки тощо)
Туристи	Залучити на територію і збільшити витрати, управляти лояльністю	– зовнішній брендинг (реклама, PR, виставки, конференції тощо); – маркетинг відносин і персоналізований маркетинг (розвиток відносин з туристичними агентствами, людьми публіситі тощо); – залучення до брендингу (інструменти публічної дипломатії)
Інвестори	Залучити в область, утримати в області, залучити до вирішення регіональних проблем	– зовнішній брендинг (зв'язки з громадськістю, виставки, подієвий маркетинг, презентації тощо); – маркетинг відносин і персоналізований маркетинг (робота з конкретними людьми)

Бренд-амбасадори – це фахівці, що представляють цільовій аудиторії конкретний бренд (Simonova V. S., 2007: 143). Основним родом діяльності даного фахівця є участь у світських заходах, організованих від імені бренду. Як правило, бренд-амбасадорами стають професіонали рекламного ринку – особистості, яких поважають і до чийої думки прислухаються, люди, які розуміють цілі бренду, володіють ораторськими здібностями, що володіють широким колом знайомих в сфері маркетингу. Важливим інструментом бренд-амбасадорів є вірусний маркетинг, заснований на багаторазовому збільшенні передачі інформації шляхом передачі відомостей від одного передавача до іншого.

Використання бренд-амбасадорів сьогодні є одним з найперспективніших напрямків маркетингу та зв'язків з громадськістю, адже реальний приклад завжди буде найкращою мотивацією для всіх груп стейкхолдерів. Розвиток мережі амбасадорів дозволяє залучити всіх стейкхолдерів в просування регіону. Наявність зворотного зв'язку в даній моделі обов'язково, так як будь-який процес повинен бути схильний до постійного моніторингу та аналізу з метою усунення недоліків і вдосконалення.

Тому зворотний зв'язок в процесі управління брендом передбачає регулярну оцінку ефективності заходів з управління брендом. Таким чином процес управління брендом Херсонської області повинен здійснюватися безперервно і циклічно.

Висновки. Механізм управління конкурентоспроможністю регіону має бути орієнтований на підвищення ефективності функціонування його суб'єктів. Реалізація механізму управління повинна забезпечувати досягнення поставлених цілей, спрямованих на позитивну динаміку розвитку регіону і підвищення якості життя населення.

Використання механізму управління конкурентоспроможністю регіону на практиці дозволить підвищити рівень соціально-економічного розвитку територій, якість життя населення, зміцнить позицію регіону по відношенню до регіонів-конкурентів.

У сучасних умовах зростання конкурентоспроможності галузей та окремих територій дієвим чинником підвищення привабливості регіону є ефективний територіальний брендинг, розроблений з урахуванням думки ключових стейкхолдерів, вибору прогресивних інструментів маркетингу та адаптивної стратегії розвитку регіону в контексті цілей всієї національної економіки.

Запропонована модель управління брендом регіону може бути легко інтегрована в загальну систему стратегічного управління територією. Адекватна оцінка ролі та визначення місця брендингу регіону в системі регіонального управління набуває все більшої необхідності для міст, країв, областей України, які прагнуть домогтися успіху на ринку в сучасних умовах.

Основними елементами запропонованої моделі управління регіональним брендом є: суб'єкт управління, процес розробки бренду території, формування послань для стейкхолдерів регіону, вибір інструментів і просування регіонального бренду, формування бренду і його розвиток. Однак незважаючи на те, що модель розроблена для конкретного регіону, за своєю суттю і принципам вона є універсальною і може бути застосовна в умовах функціонування інших територій і модифікована з урахуванням цілей і стратегії їх розвитку.

References:

1. Babiak M. M., Khorosh Yu. S. (2016) Resursnyi pidkhid u suchasnomu menedzhmentі [Resource approach in modern management]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society]. Output. 3. pp. 123-129.
2. Bohashko O. L. (2019) Sytuatsiinyi pidkhid – suchasna kontseptsiiia menedzhmentu [Situational approach - a modern concept of management]. *Aktualni problemy sotsialno-ekonomichnoho rozvytku: rehionalni osoblyvosti ta svitovi tendentsii* [Current issues of socio-economic development: regional features and global trends]. pp. 165-167.
3. Vasenko V. K. (2019) Pryntsypy menedzhmentu ta yikh vplyv na formuvannia poniatiinoho aparatu [Principles of management and their impact on the formation of the conceptual apparatus]. *Vcheni zapysky Universytetu «Krok»* [Scientific notes of Krok University]. No. 1 (53). pp. 97-104.
4. Kachula S. V. (2019) Transformatsiia mekhanizmu realizatsii derzhavnoi finansovoi polityky sotsialnoho rozvytku v Ukraini [Transformation of the mechanism of realization of the state financial policy of social development in Ukraine]. *Ekonomichna nauka*. [Economics.] No. 3. pp. 72-74.
5. Klynovyi D. V. (2006) Rozmishchennia produktyvnykh syl ta rehionalna ekonomika Ukrainy [Location of productive forces and regional economy of Ukraine]. *Tsentr navchalnoi literatury* [Center for Educational Literature]. P. 728.
6. Kovalska S. T., Martynova I. M. (2015) Zastosuvannia suchasnykh modelei upravlinnia [Application of modern management models]. *Ekonomika, menedzhment, finansy: teoretychni ta praktychni aspekty rozvytku: materialy naukovo-praktychnoi konferentsii* [Economics, management, finance: theoretical and practical aspects of development]. Vol. 2. pp. 126-129.
7. Sikaliuk A. I., Permynova V. A., Lytvyn S. V. (2016) Etyka suchasnoho menedzhmentu: sotsialno-etychni tsinnosti maibutnoho upravlintsia [Ethics of modern management: socio-ethical values of the future manager]. *Naukovyi visnyk Polissia* [Scientific Bulletin of Polissya]. No. 3 (7). pp. 277-281.

8. Sepyk D. (2005) Yndykatory konkurentosposobnosti rehionov: evropeiskyi pidkhid [Regional Competitiveness Indicators: A European Approach]. Rehyon: ekonomyka y sotsyolohyia. [Region: economics and sociology.] No. 5. pp. 45-53.
9. Simonova V. S. (2007) Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnia kompleksnym rozvytkom rehionu [Theoretical aspects of strategic management of integrated development of the region]. Rehionalna ekonomika [Regional economy]. No. 1 (43). pp. 145-152.
10. Totska O. L. (2013) Stratehichne doslidzhennia rehioniv Ukrainy za dopomohoiu SWOT-analizu [Strategic study of the regions of Ukraine with the help of SWOT-analysis]. Lutsk: Skhidnoevrop. nat. un-t im. Lesi Ukrainians [Lutsk: Eastern Europe. nat. Univ. Lesya Ukrainka] P. 180.
11. Tymofiiieva S. B. (2016) Konkurentni perevahy rehionu ta vplyv na nykh parametriv rehionalnoi infrastruktury [Competitive advantages of the region and the impact on them of the parameters of regional infrastructure]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Global and national economic problems]. vol. 9. pp. 512-515.
12. Tkachuk I., Kropelnytska S. (2007) Modeliuvannia rozvytku ekonomiky rehionu na osnovi analizu hierarkhii [Modeling the development of the region's economy based on the analysis of hierarchies]. Ekonomika Ukrainy [Ukraine economy]. No. 5. pp.79-83.
13. Ashworth G. J. (2010) Personality associations as an instrument of place branding: Possibilities and pitfalls. In: G.J. Ashworth and M. Kavaratzis (eds.) Towards Effective Place Brand Management – Branding European Cities and Regions. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2010. P. 222-233.
14. Kotler P., Haider D. H. and Rein I. (1993) Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. [New York: The Free Press]. 256 p.