

Сібрук В.Л.

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу  
Національний авіаційний університет

Радченко Г.А.

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу  
Національний авіаційний університет

Сібрук А.В.

к.філол.н., доцент, доцент кафедри української мови та культури  
Національний авіаційний університет

### **Методологічні аспекти управління розвитком територій на засадах маркетинг-менеджменту**

*Дослідження спрямоване на пошук шляхів до удосконалення методології управління регіональним розвитком на засадах технології Форсайт та теорії обмеження систем. У роботі проаналізовано основи методології Форсайт. Виокремлені підходи до оцінки поточного стану і впливу факторів оточуючого середовища на території. Виявлено шляхи адаптації Форсайт-технології процесам менеджменту територій. Запропоновано загальний підхід до формування «Дорожньої карти» території в площині ромбу Форсайту. Проаналізовані способи побудови комплексу територіального маркетингу у відповідності до стратегічного вектору розвитку. Обґрунтовано доцільність використання принципів методології теорії обмеження систем в практику менеджменту територій. Запропоновано спосіб формування алгоритму управління розвитком територій на засадах технології Форсайт та теорії обмеження систем.*

*Ключові слова: управління територіями, маркетинг територій, стратегії маркетингу, комплекс маркетингу, Форсайт, теорія обмеження систем.*

**Вступ.** Маркетинг-менеджмент сучасних територій можна охарактеризувати як комплекс різноманітних управлінських підходів та інструментів, які застосовуються у відповідності до стратегічних напрямків регіонального розвитку та особливостей впливу факторів оточуючого економічного середовища. Комплекс маркетингу по відношенню до територій за аналогією до класичного маркетинг-міксу ототожнюється з чотирма напрямками діяльності. До цих напрямків можна віднести: аналітичний, який складається з маркетингових досліджень території її продуктів та споживачів, стейкхолдерів, стану інфраструктури; розподільчий, тобто планування та розподіл наявних ресурсів території для побудови майбутніх переваг. Також серед основних напрямів територіального комплексу маркетингу слід виокремити збутову діяльність з просування продуктів території та управлінську складову, що спирається на побудову та удосконалення стратегій розвитку території і здійснення поточного управління та контролю.

Цілепокладання у напрямку територіальної політики визначає головні вектори стратегічного розвитку регіону, які мають приводити до системних комплексних процесів, спрямованих передусім на удосконалення якості управлінських рішень у системі регіонального менеджменту. Конкретними локальними цілями розвитку певного регіону чи територіальної одиниці можуть бути покращення інвестиційної привабливості визначених об'єктів чи території загалом, сприяння активізації бізнес процесів, розвиток інфраструктури, зростання показників життєвого рівня населення тощо.

Стратегічний напрям державної політики в рамках регіонального розвитку тісно пов'язаний з процесами децентралізації і євроінтеграції, які мають сприяти забезпеченню зростання соціально-економічних показників шляхом імплементації європейського досвіду та практик управління територіями з метою досягнення високих стандартів якості життя місцевого населення. Питання євроінтеграції та децентралізації взагалі є взаємопов'язаними, оскільки шлях до ЄС передбачає впровадження діючих європейських норм автономії територіальних, муніципальних суб'єктів управління. Підтримка Уряду України

в питаннях сприяння євроінтеграційним та децентралізаційним процесам полягає у розвитку місцевої інфраструктури, залученні стейкхолдерів територій до загальнодержавних та європейських соціально-економічних програм.

Децентралізація територій створює умови для розгортання конкурентної боротьби за фінансові, людські й інші ресурси, що зумовлює необхідність впровадження в практику локального менеджменту сучасних підходів та механізмів управління, методів маркетингу в питаннях отримання актуальної інформації щодо регіональної специфіки, реального стану та потенціалу локальних об'єктів, активізації зусиль щодо планування, створення та просування територіальних продуктів засобами товарної, комунікаційної і збутової політик. Якісному управлінню регіональною політикою, на нашу думку, мають сприяти намагання адаптації існуючого маркетингового інструментарію до особливостей територій та їх продуктів.

**Шляхи визначення стратегічного спрямування розвитку територій.** Якість територіального менеджменту, як і у будь-якій галузі, напряду залежить від точності, адекватності, своєчасності інформації, необхідної для прийняття аргументованих управлінських рішень. Інформація повинна включати дані, які стосуються об'єктів території та їхнього оточуючого середовища, що може включати відомості щодо наявності та можливості залучення необхідних ресурсів, стан існуючої інфраструктури та перспектив її розвитку. Фактори територіальної привабливості з точки зору наявності ресурсів складаються з таких груп, як природно-кліматичні умови; виробничо-технологічні умови та можливості; соціально-трудові ресурси. Кліматичні умови впливають на сприйняття привабливості територіальних одиниць в аспекті залучення трудового капіталу до працевлаштування, тимчасового перебування та постійного проживання у певному місті та перспектив використання території як туристичної дестинації. Натуральні ресурси включають: біосферну групу, тобто земельно-водні та біологічні; соціально-трудові складаються з взаємних стосунків між суб'єктами господарювання, а також показники задіяння існуючих матеріально-виробничих ресурсів, працездатного населення у трудовій

діяльності. Маркетингові дослідження територіальної привабливості передусім мають визначати поточний стан локальних об'єктів і процесів, а також перспективи залучення необхідних фінансово-виробничих, людських ресурсів у процеси створення і просування продуктів території, розвитку місцевої інфраструктури [1].

Аналіз макро-факторів середовища має спиратися на інформацію у глобальних та регіональних політичних та соціально-економічних зрушеннях, ймовірних змінах у виробничо-технологічних процесах, культурних трендах, природно-кліматичній ситуації і прогнозуванні можливих впливів на потенціал розвитку території. Зазвичай аналіз факторів зовнішнього середовища проводять у вигляді PEST (political, economic, social, technological factors) чи PESTEL (add ecological and legal) аналізу, або похідних від нього варіантів.

За результатами дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього оточуючого середовища з метою побудови базису для планування стратегічної та оперативної діяльності і напрямі розвитку, необхідно визначитися з сильними та слабкими складовими територіальної одиниці, а також з ймовірними загрозами і потенціальними можливостями за допомогою широко використовуваного в маркетинг-менеджменті SWOT-аналізу.

Вихідні дані для побудови прогнозних моделей, які використовують статистичні дані для прийняття управлінських рішень у територіальному менеджменті часто є недоступними або неповними, тому фахівцям потрібно звертатися до експертних оцінок щодо відповідних процесів, явищ чи об'єктів управління. Суб'єктивні оцінки невеликого числа експертів та не завжди професійного судження стейкхолдерів території завжди вносять непередбачуваність, рівень якої можна знизити за рахунок ретельності у відборі респондентів, спеціальними методиками виявлення реального відношення до питань, комплексністю застосовуваних методів.

Комплексність в процесі організації збору аналізу інформації, передбачення подій і виробленні переліку необхідних керуючих заходів може бути забезпечена шляхом застосування методики Форсайт (foresight –

передбачення), тобто системи прогнозування, створення майбутніх сценаріїв розвитку складних соціально-економічних систем на тривалий часовий горизонт. Поширення у використанні Форсайт набув 80-х роках двадцятого сторіччя у галузі соціально-економічних досліджень, інноваціях у менеджменті державного апаратів та регіональному, муніципальному управлінні у багатьох регіонах світу [2; 3].

З основних характеристик Форсайту можна виокремити: намагання до систематизації та комплексності досліджень, створення множини варіантів прогнозних сценаріїв, стратегічний часовий горизонт у передбаченні та побудові сценаріїв. Комплексний характер Форсайту проявляється одночасно в аналітичному і організаційному підходах до прогнозування і управління системою. Аналітична складова Форсайту передбачає залучення якомога широкую аудиторію стейкхолдерів для забезпечення об'єктивності інформації.

Класифікація стейкхолдерів за Форсайтом виокремлює три рівні: на першому – ініціатори, тобто особи, зацікавлені в успіху перетворень; другий – більш нейтральні стейкхолдери (підприємці, фінансові установи, представники влади і різних громадських організацій, населення), які можуть зацікавитися в певних аспектах; третій – всі інші, що можуть здійснити певний вплив як наслідок відповідних подій.

Горизонт Форсайта представляє собою термін, на який розрахований прогноз і поділяється на: короткостроковий (до 5 років), що дозволяє з високою ймовірністю прогнозувати події і очікувані результати; середньостроковий (до 8 років), більш привабливий з точки зору прогнозування розвитку регіонів, проте з меншою точністю і складністю врахування впливу взаємозалежних синергетичних факторів; довгостроковий (більше 8 років), що дозволяє охопити тривалий період, і навіть передбачити циклічні коливання економіко-соціальних процесів, проте точність таких прогнозів, як показує досвід, може бути суттєво знижена за рахунок появи непередбачуваних подій (світова фінансова криза, військові конфлікти, пандемія Covid-19). Згідно з методологією Форсайту, найкращим може вважатися найвіддаленіший часовий горизонт за умови

збереження відповідного рівня адекватності, у випадку територіального планування вважаємо за прийнятні короткостроковий і середньострокові горизонти, оскільки переважна більшість інвестиційних проектів в розвиток виробництва та інфраструктури розраховуються на період 3-5, максимум 7 років.

Документальним оформленням результатів Форсайт-прогнозування є «Дорожня карта», тобто довгострокова територіальна стратегія з детальним поетапним планом реалізації, в якому мають бути узгоджені інтереси стейкхолдерів з запланованим вектором розвитку. Карта координує функції менеджменту на всіх рівнях і є основою для проведення тактичної, оперативної діяльності.

Важливою перевагою Форсайту є його гнучкість у виборі методів та інструментів. Територіальні проекти переважно не є типовими, а часто мають унікальні особливості та характеристики. Форсайт пропонує широкий вибір інструментів для реалізації проектів, які класифікують у відповідності до способів оцінювання на: кількісні, напівкількісні, якісні та всі інші.

Графічно Форсайт методологію зображають у вигляді ромбу, вершини якого утворюють протилежні напрями: креативність-доказовість і взаємодія-експертиза, у площині якого розташовуються відомі методи й інструменти в залежності від їхнього тяжіння до визначених сторін [4].

Найширшою і найуживанішою групою методів у Форсайті є якісна, вона включає: аналіз літературних та інших джерел, панельні опитування експертів, сценарну методику, різноманітні воркшопи, морфологічний аналіз, побудова дерева рішень, SWOT-аналіз.

У кількісному аналізі переважно використовують аналіз соціально-економічних показників, симуляцію процесів і явищ, екстраполяцію існуючих трендів. З напівкількісних найчастіше використовують методи, які частково використовують математичний аналіз, проте вихідні дані переважно ґрунтуються на результатах опитувань, до них належать: структурний аналіз, оцінка перехресних зв'язків, аналіз Дельфі, кількісна інтерпретація якісного аналізу оцінок стейкхолдерів.

Досвід використання інструментів Форсайта свідчить, що найкращих результатів можна досягти при адаптації існуючої методології до унікальних особливостей реального територіального проекту, формуючи власний індивідуальний перелік методів і послідовність їх використання [6]. Найбільший вплив на вибір методів дослідження справляє характер і площа території, її складність, наявність об'єктів управління, різноспрямованість інтересів стейкхолдерів, наявність і якість ресурсів, горизонт проекту і фактори невизначеності з ним пов'язані.

Узагальнюючи ситуацію з використанням поширених методів Форсайту щодо доцільності і послідовності, їх застосування представимо власне бачення ромбу Форсайта у застосуванні до територіального аналізу з метою формування «Дорожньої карти» (рис 1).

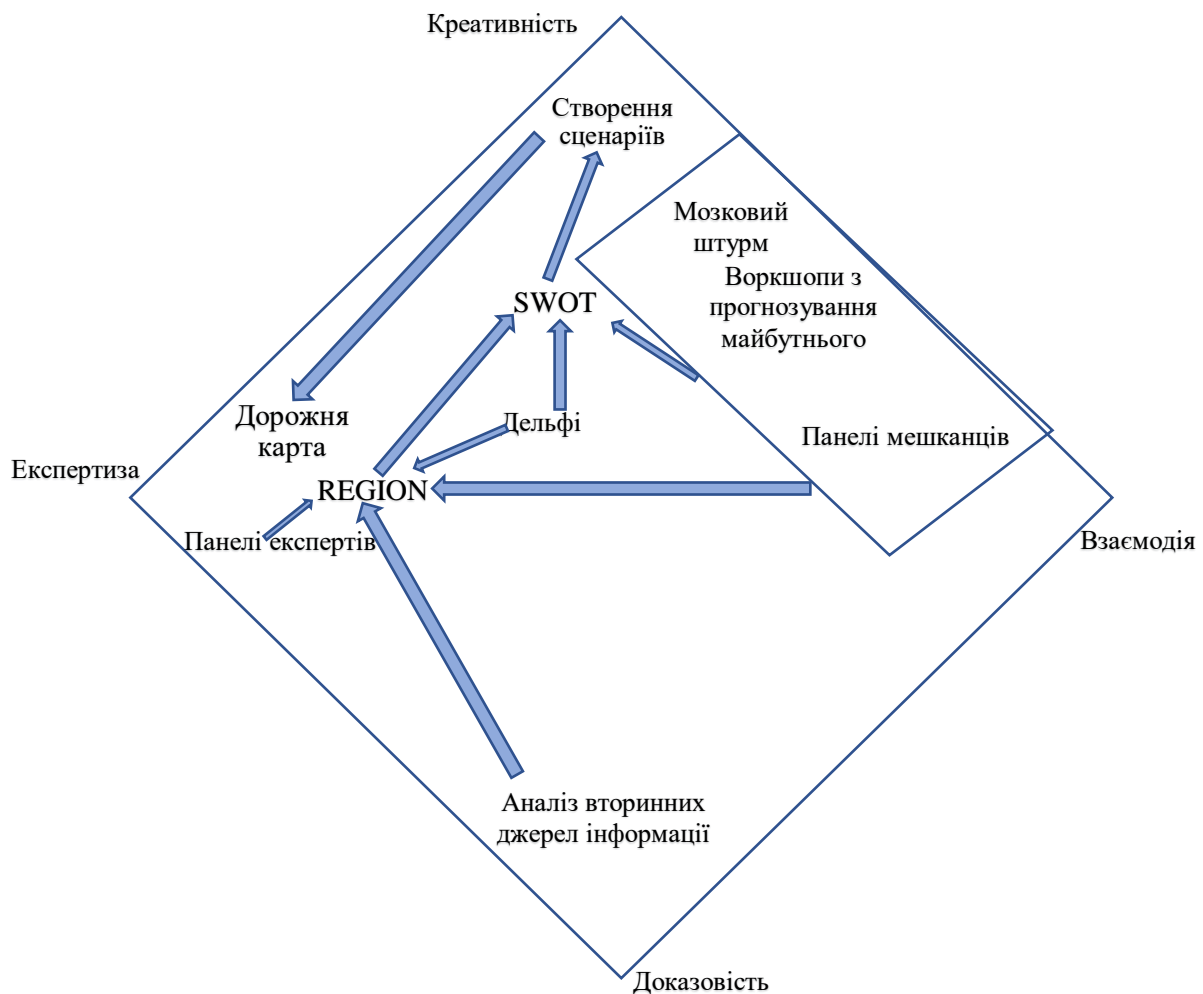


Рисунок 1. Формування «Дорожньої карти» територій з використанням ромбу Форсайту

В комплекс запропонованих методів введено модель оцінки територіальної привабливості REGION [1], де: R-ресурси території; E-витрати на ведення бізнесу; G-державне та локальне управління; I- інфраструктура території; O- переваги власності над конкурентами; N-стан навколишнього середовища. Аналіз витрат на ведення бізнесу включає ціну необхідних активів і дозвільної документів. Державне та локальне управління територією акцентується на законодавчих аспектах, особливостях управління місцях. Інфраструктура території може включати: стан господарської, транспортної, телекомунікаційної інфраструктури. Переваги власності (активів) характеризуються мотивацією значних гравців на глобальному ринку до експансії на ринки з відносно низьким рівнем конкуренції. Оцінка стану навколишнього середовища включає також унікальні природньо-кліматичні особливості території.

За результатами аналізу складових моделі REGION можуть бути використані для SWOT-аналізу, який в свою чергу може виступити основою для формування сценаріїв, що базується на аналізі альтернативних можливостей. На базі сценаріїв можна формувати «Дорожню карту».

Дослідження маркетинг-міксу загалом складається з чотирьох основних напрямків діяльності, які включають продуктову (товарну), цінову, комунікаційну та розподільчу політики, проте специфіка розвитку регіонів полягає в індивідуальності кожного окремої території, тому вибір більш або менш важливих складових міксу, способи, послідовність, міра їх задіяння залежить від задач, стратегій, ресурсів, факторів оточуючого середовища, суб'єктів ОПП (осіб, що приймають рішення).

Планування, побудова і адаптація територіальних стратегій розвитку загалом можна представити як певну послідовність дій [5], або механізм, що має на меті впорядкувати управлінські задачі для досягнення оптимального результату (рис. 2).





Рисунок 2. Алгоритм реалізації стратегії маркетингу території

Вважаємо, що алгоритм реалізації стратегії маркетингу території на засадах маркетингового інструментарію може бути ґрунтовною основою для організації ефективного менеджменту територій.

**Управління регіональним розвитком на засадах маркетинг-менеджменту.** Ефективний маркетинг-менеджмент напряму впливає на інвестиційну привабливість територій, і, в свою чергу, залежить від обсягу фінансових надходжень в регіон. Цілі стратегічного планування мають виділяти ресурсний менеджмент у питаннях розвитку та гідного представлення і просування існуючого матеріального, енергетичного, трудового забезпечення на зовнішні ринки, так і пошуку можливостей до залучення інвестицій та людського капіталу у певні об'єкти і процеси, що плануються або відбуваються на території.

Менеджмент територіальних ресурсів в багатьох аспектах має враховувати соціальну складову, так як людський капітал є одним з найважливіших факторів у розбудові як виробництва, інфраструктури, сфери послуг, іміджу міста. Варто враховувати, що людський капітал представляє собою одночасно як виробників продуктів території, так і споживачів цих продуктів. Останнім часом у світі широкого розповсюдження набула концепція соціально-етичного маркетингу, яка передбачає планування досягнення комерційних результатів у поєднанні з дотриманням високих стандартів у соціальній сфері, дбайливим ставленням до навколишнього середовища. Вважаємо, що ідеї сконцентровані у соціально-етичному маркетингу позитивно вплинуть на розвиток територій та їх стейкхолдерів в довгостроковому періоді [6].

Політика ціноутворення на продукти територій включає аналіз та планування витрат на підприємницьку та інші визначені види діяльності, зокрема ті, що регулюються державними або муніципальними органами влади (ліцензії, дозволи) з урахуванням вартості використання сировинних, енергетичних, виробничих, трудових ресурсів. Стратегія преміального ціноутворення є доцільною до застосування по відношенню до продуктів територій, які можна охарактеризувати як унікальні з точки зору, наприклад, енергетичних ресурсів або кліматичних умов. Стратегію проникнення, навпаки, слід застосовувати у випадках гострої необхідності у фінансових чи трудових ресурсах, тоді пропонують привабливі умови щодо перебування та ведення бізнесу.

Побудова стратегій комунікації та представлення територіальних продуктів стейкхолдерам повинні передусім спиратися на результати SWOT-аналізу територіальної специфіки та на наявну матеріально-ресурсну базу. Комунікаційна складова в процесах налагоджування просування продуктів території набуває особливого значення, оскільки усвідомленість споживачів є одним з вирішальних факторів прийняття рішення про укладання угоди, переїзд, або купівлю. Організація процесів комунікаційного характеру у першу чергу фокусується на питаннях побудови, підтримки і розвитку територіального

іміджу. Поширення набув брендинг, тобто створення та управління асоціаціями споживачів щодо унікальних та ідентичних переваг території. В загальному вигляді на прикладі країн, національний бренд може розглядатися і відповідності до багатокутника Ангольта, тобто орієнтуватися на фактори: чинне законодавство, якість менеджменту, інвестиції, мешканці, культура, туризм. На сьогоднішній день пріоритет в спрямуванні комунікаційних активностей набули заходи з якнайкращого представлення кліматично-рекреаційних умов місцевості і туристичних дестинацій.

Регіони та окремі території в якості об'єкта управління представляють собою складний комплекс взаємозалежних і взаємопов'язаних сил, який складається з відповідальних осіб (ОПР, агентів дій), територіальних об'єктів та процесів, що відбуваються та факторів впливу оточуючого середовища (зовнішніх сил). Основною задачею менеджменту комплексних систем є пошук балансу між витратами обмежених сил, часу, матеріальних і фінансових засобів та максимізацією очікуваних результатів. Слід відмітити, що складність управління такими системами обумовлено необхідністю прийняття рішень в умовах невизначеності, зумовленою значною кількістю взаємозалежних складових системи, які знаходяться під впливом багатьох слабо прогнозованих факторів зовнішнього середовища.

Складність управління територіями зумовлює пошук ефективних підходів до системного менеджменту, одним з яких є запропонована Е. Голдратом «Теорія обмежень систем» (ТОС), що успішно була апробована в управлінській діяльності деяких великих компаній і окремих галузях економіки країн [7]. У відповідності до теорії обмежень, основним спрямуванням менеджменту систем є пошук шляхів управління наявними ресурсами з метою подолання ключових обмежень системи, які найбільше перешкоджають досягненню запланованих показників. Однією з переваг такої концепції є те, що моделювання управлінських процесів, обтяжених невизначеністю можливе не тільки на основі статистичних показників, але і ґрунтуючись на експертному оцінюванні, що є значною перевагою при намаганні прогнозувати наслідки рішень у

перетвореннях сучасних територій. Позитивною особливістю теорії є циклічний характер пошуку ключових напрямів удосконалення для досягнення успішного функціонування системи і головних перешкод, які найбільше заважають їх реалізації, що втілюється в концепції процесу постійного вдосконалення (Process Of Ongoing Improvement).

Використання досвіду застосування теорії обмеження систем в процесах управління розвитком територій може бути корисним не тільки з точки зору універсальності методологічного апарату і ресурсної спрямованості, але й відносно економності фінансових ресурсів, а також витрат часу. Такий ефект може бути досягнуто за умови вірного визначення дійсних причин, які перешкоджають реалізації запланованих перетворень і групуванні основних зусиль на вирішенні таких проблем. При цьому не слід забувати, що території можуть представляти надскладні системи, де взаємодія суб'єктів прийняття рішень, взаємопроникнення процесів і явищ можуть спричиняти ефект синергії і ще більше ускладнювати процеси прогнозування та планування. Взагалі значна кількість територіальних одиниць мають свої унікальні кліматичні, історичні, ресурсні, виробничі, інфраструктурні та інші особливості, відмінності, і тому неможливо створити універсальний механізм з управління їхнім розвитком. Принципи теорії обмеження систем дозволяють адаптувати інструменти управління, послідовність і ступінь їх використання у відповідності до локальних умов.

Ключовим поняттям теорії обмеження виражено в розумінні як цілі, так і особи, що приймають рішення в комплексних системах, переважно мають різні погляди щодо цього, оскільки керуються різною мотивацією. Існування багатовекторної множини цілей веде до появи конфліктних ситуацій між стейкхолдерами територій, нераціональному використанню обмежених ресурсів і перешкоджанню загальному вектору розвитку регіону. Згідно з теорією ціль ототожнюється з результатом, умови досягнення цілі є взаємозалежними з результатом, тоді створюється потреба у виборі головної визначальної цілі, а наші другорядні цілі конвертуються в умови для отримання бажаного

результату. Так, обравши ціль-результат поліпшення сприйняття стейхолдерами іміджу міста – інші цілі та фактори конвертуються в умови для її досягнення: розвиток брендів туристичних дестинацій, локальних підприємств та інших об'єктів. Вірний вибір головної цілі є передумовою успішного функціонування території, а дотримання визначених умов сприяє економії коштів для досягнення результату. Умови, в свою чергу, не повинні суперечити одне одному, а у випадках взаємозалежності умови можуть утворювати ланцюги, їхньому виконанню має сприяти ретельний відбір інструментів, в напрямку розвитку території – це вибір з широкого переліку елементів товарного, збутового комплексів, засобів комунікації та просування.

Дійсні умови утворюють реальні обмеження на шляху до результату, в напрямі територіального менеджменту це: недостатність, невідповідність, дорожчання ресурсів, перепони та обмеження з боку владних структур, складності у залученні інвестицій, застарілість виробничого обладнання підприємств, відсутність, поганий стан інфраструктури, нестача трудового капіталу тощо. Згідно з теорією слід визначитись з найуразливішою ланкою в ланцюгу обмежень і починати з неї, акумулювавши основні сили і засоби на її вирішення. При цьому варто враховувати можливий комплексний характер дії факторів, що формують обмеження, а також фактор часу, оскільки поки на вирішення головної проблеми виділяються основні ресурси, другорядні перешкоди можуть перерости в головні. Планування заходів усунення основної перешкоди в оптимальному варіанті не повинно займати багато часу, наприклад щодо існуючих проблем території експерти виділили головну перешкоду для розвитку міста – недостатність місцевого населення. Вирішенню такої проблеми може посприяти залучення трудових мігрантів у виробництво. Згідно з теорією обмежень слід спрямувати всі доступні ресурси на пошук можливості до запуску, розбудови, відновлення виробничих підприємств, об'єктів інфраструктури у місті, при цьому в таких процесах значно зростає роль маркетингу. Маркетингові дослідження дозволяють отримати інформацію щодо ринків збуту, рівня конкуренції, заходів, необхідних до впровадження. Комплекс маркетингу

складають елементи, які мають дозволити розробити і втілити успішну товарну політику, стимулювати споживчий попит, активізувати комерційну діяльність.

Подальші кроки в досягненні цілі полягають у пошуку та усуненні другої за значимістю перешкоди, потім наступної і так далі, при тому виявленню дійсних важливих перешкод передуює аналіз проблематики і причинно-наслідкових зв'язків між факторами, оскільки значна кількість дійсно важливих причин часто виявляються неявно і можуть мати взаємозалежний характер. Багато в чому невизначеність полягає в людському факторі, наприклад, у відносинах, можливих конфліктах між ОПР, або іншими стейкхолдерами: представниками влад усіх рівнів, фінансовими, підприємницькими, виробничими колами, мешканцями. Управління співпрацею між стейкхолдерами територій варто здійснювати за допомогою практики досліджень та комунікаційних активностей на засадах маркетингу, з яких дієвими представляються опитування, підтримка форумів, заходи з брендингу, іміджмейкінгу, зв'язків з громадськістю. Вважаємо, що широке застосування сучасних практик соціально-етичного маркетингу в довгостроковій перспективі позитивно вплине на імідж будь-якого регіону.

Управління територіями на засадах теорії обмеження систем може спиратися на такі основні інструменти, як: дерево поточної реальності, тобто підсистема, що допомагає виявити причинно-наслідкові зв'язки в існуючих умовах; блок-схема «грозова хмара» може стати корисною для виявлення і вирішення конфліктів між стейкхолдерами; дерево майбутньої реальності, підсистема спрямована на пошук та усунення обмежень в процесі досягнення кінцевого результату [7].

Алгоритм управління розвитком території із застосуванням інструментів сучасного маркетингу на засадах теорії обмежень може виглядати як наступна послідовність заходів (рис.3).

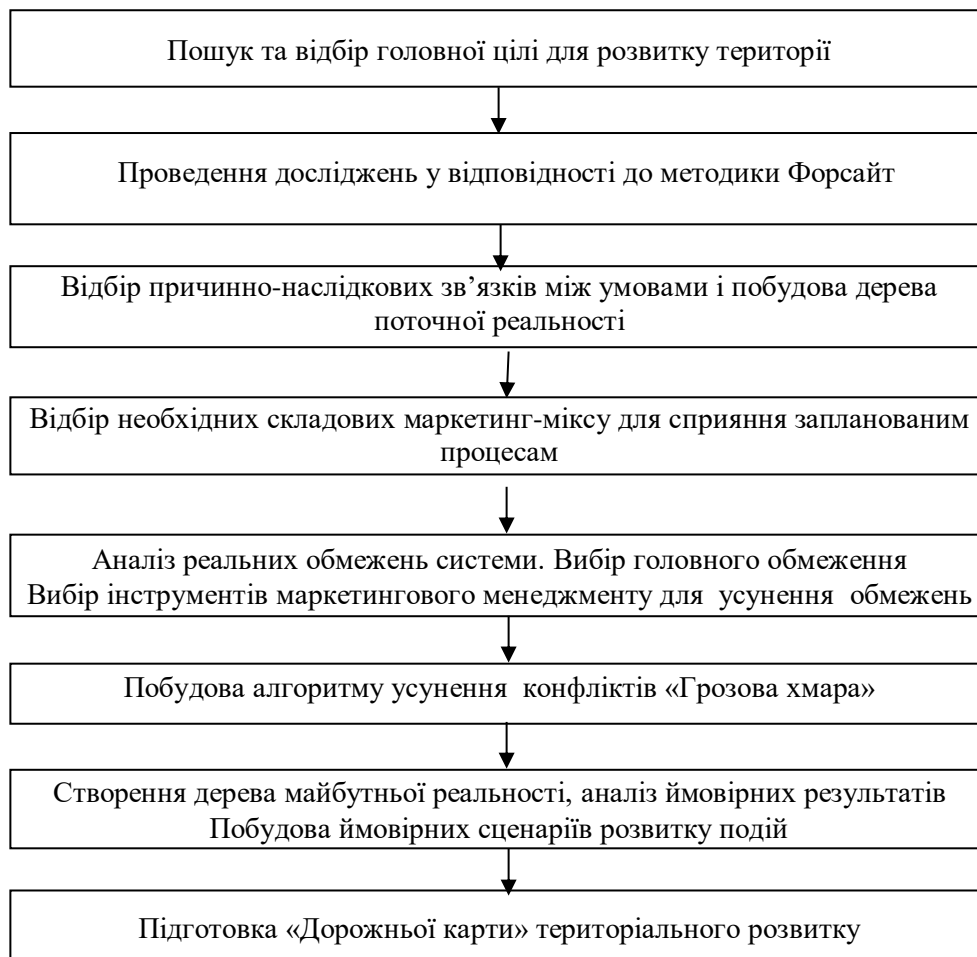


Рисунок 3. Алгоритм управління розвитком територій з використанням інструментарію Форсайт на засадах теорії обмеження систем

Затвердженню фінального плану територіальних перетворень має передувати аналіз дієвості сформованої конструкції з використанням алгоритму «дерева перетворень» з пошуком обмежень і шляхів їхнього елімінування. Остаточний план врегульовує всі заплановані дії з умовами їх здійснення, регламентує норми, відповідальні особи, фінансові показники, управління зворотним зв'язком і поточним контролем.

**Висновок.** Розвиток територій у сучасних умовах є дуже важливим фактором соціально-економічної розбудови держави, адже від його успішності наряду залежить рівень ділової активності, продуктивних сил, зайнятості, і, як наслідок, якість життя переважної більшості населення. Поширення євроінтеграційних і децентралізаційних перетворень в нашій країні дозволило по-новому подивитися на можливі шляхи розвитку територій, де вони

виступають одночасно не тільки об'єктами, але суб'єктами управління. В таких умовах актуалізується важливість удосконалення методології управління територіями за рахунок пошуку комплексних механізмів з використанням сучасного інструментарію менеджменту і маркетингу.

Територія є доволі складною системою, що складається з багатьох об'єктів і суб'єктів управління, взаємопов'язаних процесів і явищ, обтяжена високим рівнем невизначеності, обумовленої комплексним впливом факторів оточуючого середовища. Точність прогнозування розвитку територій особливо ускладнюється у довгостроковій перспективі у зв'язку з все більшою непередбаченістю ситуацій негативного характеру, пов'язаних з глобальними викликами суспільства і локальними конфліктами.

Технологія Форсайт представляє собою систему методів, спрямованих на побудову довгострокових прогнозів у сфері соціально-економічного розвитку, територіальних перетвореннях і пропонує гнучкий підхід до вибору інструментарію щодо кожного конкретного проекту. В роботі була наведена спроба вибору декількох нескладних для практичного застосування методів, які були представлені у певній послідовності, що має дозволити отримати необхідну інформацію для побудови «Дорожньої карти» території.

Складність у прогнозуванні й управління територіями зумовлює необхідність пошуку дієвих підходів, одним з яких, на нашу думку, є теорія обмежених систем, застосування якої передбачає ретельне дослідження слабких ланок у функціонуванні складних систем, до яких, безумовно, можна віднести як регіони, так і окремі територіальні одиниці, застосування відповідних інструментів і ресурсів системи до вирішення реальних проблем, які заважають досягненню головної цілі.

В результаті дослідження методології ТОС нами було запропоновано модифікований алгоритм управління розвитком територій, який спирається на окремі елементи технології Форсайт та принципи і механізми теорії обмежених систем, комбінація яких має посилити загальну ефективність менеджменту.



## Список використаних джерел

1. Смерічевський С.Ф., Сібрук В.Л. Стратегічні аспекти маркетингу територій в умовах децентралізації управління України / Причорноморські економічні студії. – Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2018. – Вип. 26. – Ч. 2. – С.55-59.
2. Cuosa, T. Practicing strategic foresight in government. The cases of Finland, Singapore and European Union / Tuomo Cuosa. – Singapore: S.Rajaratnam Studies, 2011. – 116 p.
3. Habegger, B. Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore and the Netherlands / Beat Habegger // Futures. – 2010. – № 42. – P. 49-58.].
4. Rafael Popper, (2008), "How are foresight methods selected?", Foresight, Vol. 10 Iss 6 pp. 62 – 89.
5. Philip Kotler, Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations / Donald H. Haider, Irving J. Rein; [пер. с англ.]. – New York, United States. : The Free Press, 2002. – 388 с.
6. Колесник М. В., Малахівська Г. В. Методологічні особливості управління лояльністю клієнтів в системі соціально-відповідального маркетингу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 22. Ч. 2. / 2018. С. 138-141.
7. Eliahy M. Goldratt, Jeff Cox. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. – 30th Anniversary Edition – USA: The North River Publishing Corporation, 2012. – 362 с.