

Penrose, E. "The Theory of the Growth of the Firm". *Academy of Management Review*. Vol. 33, no. 4 (2008): 1026-1028.

Shakhdinarian, A. "Chto segodnya neobkhodimo znat ob internet-auditorii?" [Today you need to know about the Internet audience?]. *Marketing v Ukraine*, no. 5(98) (2016): 28-31.

Savytska, N. L., and Polevykh, K. V. "Tendentsii rozvytku merezhnoho ryteilu yak draivera hlobalnoi ekonomiky" [Trends in the development of online retail as the driver of the global economy]. *Efektynna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3361>

Sidorchuk, R. "Entrepreneurship and Marketing". [https://mpa.ub.uni-muenchen.de/19115/1/Entrepreneurship\\_and\\_marketing.pdf](https://mpa.ub.uni-muenchen.de/19115/1/Entrepreneurship_and_marketing.pdf)

"Svitovyi sektor rozdrubnoi torhivli u 2016 rotsi" [The global retail sector in 2016]. <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/research/Global-Powers-of-retailing-2016.html>

Sethna, Z., Jones, R., and Harrigan, P. *Entrepreneurial Marketing: a Global Perspective* Bradford: Emerald Group Publishing Limited, 2013.

УДК 331.53

## HR-БРЕНДИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

©2016 ГЕТЬМАН О. О., ТІТКОВА Ю. С.

УДК 331.53

### Гетьман О. О., Тіткова Ю. С. HR-брендинг як інноваційний механізм розвитку регіону

Стаття присвячена висвітленню інноваційних підходів до побудови HR-бренда регіону. Виявлено, що побудова сильного HR-бренда є актуальним завданням будь-якого регіону, що прагне залучити висококваліфікованих професіоналів і тим самим забезпечити високу конкурентоспроможність. В основі брендингу території лежить ідея донесення широкому загалу уявлення про її унікальність. Результатом брендингу території є поліпшення якості життя населення. Досягнення результату сприяє вирішенню таких мікро- і макроекономічних завдань: створення привабливого туристичного продукту; формування інвестиційної привабливості території; залучення робочої сили і/або зменшення відтоку населення в інші регіони; посилення конкурентоспроможності продукції місцевих виробників на національному та міжнародному ринках; створення позитивного іміджу регіону. У статті розглянуто механізм HR-бренда на прикладі Дніпропетровщини.

**Ключові слова:** HR-бренд, механізм HR-бренда, бренд регіону, імідж регіону.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 14.

**Гетьман Оксана Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри економіки та соціально-трудових відносин, Університет митної справи та фінансів (вул. Володимира Вернадського, 2/4, Дніпро, 49004, Україна)

**E-mail:** conf2014@bk.ru

**Тіткова Юлія Сергіївна** – магістрант, кафедра економіки та соціально-трудових відносин, Університет митної справи та фінансів (вул. Володимира Вернадського, 2/4, Дніпро, 49004, Україна)

**E-mail:** yul4ik@ua.fm

УДК 331.53

### Гетьман О. А., Титкова Ю. С. HR-брендинг как инновационный механизм развития региона

Статья посвящена обоснованию инновационных подходов к построению HR-бренда региона. Выведено, что построение сильного HR-бренда является актуальной задачей любого региона, который стремится привлечь высококвалифицированных специалистов и тем самым обеспечить высокую конкурентоспособность. В основе брендинга территории лежит идея донесения широкой общественности представления о ее уникальности. Результатом брендинга территории является улучшение качества жизни населения. Достижение результата способствует решению таких микро- и макроекономических задач: создание привлекательного туристского продукта; формирование инвестиционной привлекательности территории; привлечение рабочей силы и/или уменьшение оттока населения в другие регионы; усиление конкурентоспособности продукции местных производителей на национальном и международном рынках; создание положительного имиджа региона. В статье рассмотрен механизм HR-бренда на примере Днепропетровщины.

**Ключевые слова:** HR-бренд, механизм HR-бренда, бренд региона, имидж региона.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 3. **Библ.:** 14.

**Гетьман Оксана Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономики и социально-трудовых отношений, Университет таможенного дела и финансов (ул. Владимира Вернадского, 2/4, Днепр, 49004, Украина)

**E-mail:** conf2014@bk.ru

**Титкова Юлия Сергеевна** – магистрант, кафедра экономики и социально-трудовых отношений, Университет таможенного дела и финансов (ул. Владимира Вернадского, 2/4, Днепр, 49004, Украина)

**E-mail:** yul4ik@ua.fm

UDC 331.53

### Getman O. O., Titkova Ju. S. The HR-Branding as the Innovation Mechanism for the Development of Region

The article is concerned with substantiation of the innovation approaches to building up the HR-brand of region. It has been found that building up a strong HR-brand is the topical task for any region, which aims to attract highly skilled workers and thus ensure high competitiveness. At the core of branding of territory lies the idea of bringing to the general public perception of its uniqueness. Result of the branding of territory is improving the quality of life of its population. Achieving results contributes to solving the following micro- and macroeconomic tasks: creating an attractive tourism product; formation of investment attractiveness of territory; involvement of labor force and/or reducing the outflow of people to other regions; strengthening the competitiveness of local producers at the national and international markets; creating a positive image of region. The article considers the mechanism of HR-brand on the example of Dnipropetrovsk region.

**Keywords:** HR-brand, mechanism of HR-brand, brand of region, image of region.

**Fig.:** 3. **Tbl.:** 3. **Bibl.:** 14.

**Getman Oksana O.** – PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Economics and Social and Labor Relations, University of Customs and Finance (2/4 Volodymyr Vernadskii Str., Dnipro, 49004, Ukraine)

**E-mail:** conf2014@bk.ru

**Titkova Julia S.** – Graduate Student, Department of Economics and Social and Labor Relations, University of Customs and Finance (2/4 Volodymyr Vernadskii Str., Dnipro, 49004, Ukraine)

**E-mail:** yul4ik@ua.fm

Практика регіонального управління в Україні свідчить про брак інноваційних підходів до розробки програм розвитку регіонів; застосовуються традиційні механізми у плануванні діяльності регіонів, що врешті-решт гальмує їх прогресивний розвиток. Сьогодні на регіональних ринках відбуваються значні трансформації, які зміщують акцент з домінування роботодавців до формування цінності найманих працівників (що особливо показово для молодіжного сегмента ринку праці). В умовах жорсткої конкуренції за висококваліфікований персонал роботодавці шукають нові підходи, все частіше застосовуючи маркетингові технології, серед яких показовим є формування іміджу успішного роботодавця на основі HR-брендингу.

Значні надбання в теорії HR-брендингу належать Ф. Котлеру, С. Анхольту, К. Асплунду. Практику формування успішних HR-брендів пов'язують з ім'ям К. Дінні. Сьогодні в Україні HR-брендингом на регіональному рівні займаються Д. Богуш (віце-президент Ліги по зв'язках із громадськістю, керівник проекту «Форум політичних стратегій»), О. Соскін (директор Інституту трансформації суспільства), В. Лаба (директор інституту «Євросоціум»). Але в працях вказаних науковців і практиків HR-брендинг розглядається як інструмент, а не цілісний механізм, здатний до іманентного регулювання регіонального розвитку.

Метою нашої статті є викладення авторського підходу до побудови механізму HR-бренда регіону.

Підґрунтям HR-брендингу справедливо можна вважати територіальний маркетинг, який сформувався у 80-х рр. XX ст., коли за здобуття конкурентних переваг почали змагатися не лише окремі торгові марки, підприємства, але й територіальні одиниці (міста, райони). Доведено, що стійка конкурентна позиція полегшує доступ до зовнішніх ресурсів, дає змогу залучати більше інвесторів, підвищувати ефективність регіональних суб'єктів господарювання, що, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності функціонування регіону та зростанню до-

бробуту його мешканців. Людський фактор є вирішальним у побудові стійкого HR-бренда регіону (території, суб'єкта господарювання тощо) [1].

Тлумачення сутності поняття «HR-бренд», що зустрічаються в науковій літературі, мають багато спільного. HR-бренд доцільно розглядати на макро- (HR-бренд країни), мезо- (HR-бренд регіону, галузі) та мікрорівнях (HR-бренд суб'єктів господарювання). Країнам слід просувати свій бренд для покращення економічних відносин, з метою підвищення їх інвестиційної привабливості, для залучення туристів, для зміцнення економічної та загальнонаціональної безпеки, для підвищення державного престижу тощо [2, с. 302–304]. Побудова сильного HR-бренда є актуальним завданням і для будь-якого регіону, що прагне привернути увагу висококваліфікованих професіоналів і тим самим посісти гідне місце на ринку, забезпечивши високий рівень конкурентоспроможності [3, с. 5–15]. «Споживачами» бренда регіону переважно є люди, які постійно проживають в регіоні, підприємства, які здійснюють у ньому свою діяльність, місцеве самоврядування. Бренд регіону повинен відображати образ регіону, його цілісність; здійснення брендингу територій сприяє розвитку інвестиційної привабливості, зростанню репутаційного капіталу регіону, викликає почуття гордості за свій регіоні позитивні емоції в його жителів [4, с. 219–226]. Попри значний досвід застосування регіонального брендингу в зарубіжних країнах, в Україні лише останнім часом почали цьому приділяти увагу.

Нижче нами наведено найбільш поширені трактування поняття «брендинг регіону» (табл. 1).

Як показують наші дослідження, очевидним є взаємозв'язок між поняттями HR-бренд країни – HR-бренд регіону – HR-бренд підприємств (табл. 2).

Останнім часом брендинг території займає вагоме місце в політичному та економічному розвитку держави та її регіонів. Успіх території залежить від економіко-географічного розташування, наявності стратегії розвит-

Таблиця 1

Сутність поняття «брендинг регіону»

Автор	Визначення поняття
Ф. Котлер	Сукупність унікальних якостей, вічних загальнолюдських цінностей, що відображають своєрідність, неповторні оригінальні споживчі характеристики даної території, відомі широкому загалу, одержали суспільне визнання та користуються стабільним попитом споживачів даної території
С. Анхольт	Сукупність шести елементів: туризм, експортні бренди, політика, бізнес та інвестиції (прибуткова складова), культура і населення (соціальна складова)
Д. Візгалов	Перезавантаження регіону в економічному плані; регіональна ідентичність, системно виражена в яскравих і привабливих ідеях, символах, цінностях, образах, яка знайшла максимально повне відображення в іміджі регіону
О. Соскін	Стратегія підвищення конкурентоспроможності регіону, спрямована на завоювання зовнішніх ринків, залучення інвесторів, туристів, нових мешканців та кваліфікованих мігрантів
А. Панкрухін	Результат діяльності багатьох суб'єктів ринку, у тому числі незалежних один від одного, не пов'язаних спільними інтересами в бізнесі, а іноді й прямо конкуруючих між собою
Є. Тихомирова	Комплексний образ, системне сприйняття та осмислення регіону різними зацікавленими групами громадськості, що стає важливим елементом когнітивного механізму сприйняття рішень та механізмом регулювання внутрішніх процесів, які мають місце в рамках регіональної спільноти

Джерело: складено за [5; 6].

Характеристика HR-бренда та його елементів на макро- і мезо-рівнях

Показник	Макрорівень (країна)	Мезорівень (регіон)
HR-бренд	Сукупність характеристик (назва, термін, знак, символ, рисунок, тощо), які складають уявлення країни про себе, містять ексклюзивні позитивні характеристики та виділяють її серед інших держав світу	Сукупність неперехідних цінностей, що відображають неповторні своєрідні характеристики регіону і спільноти, які отримали суспільне визнання та популярність
Елементи HR-бренда	Туризм; експорт; державне управління; інвестиції; імміграція; культура й історичні надбання країни; люди як капітал	Генерування ідеї регіонального лідерства; вибір сегмента лідерства; формування лідерського бренда; просування, розвиток і відновлення лідерського бренда; корелювання з брендами інших регіонів

Джерело: складено за [1–7].

ку регіону, самоідентифікації жителів – у цілому це все, що впливає на розвиток території непрямо і в комплексі створює синергетичний ефект.

Зокрема, у роботі Ю. Шатави і М. Карпищенка зазначається, що в основі брендингу території лежить ідея донесення широкому загалу уявлення про її унікальність. Метою здійснення брендингу території в кінцевому підсумку є поліпшення якості життя населення. Досягнення мети сприятиме вирішенню таких завдань: створення привабливого туристичного продукту; формування інвестиційної привабливості території; залучення робочої сили і/або зменшення відтоку населення в інші регіони; підвищення конкурентоспроможності продукції місцевих виробників на національному та міжнародному ринках; додаткове висвітлення в ділових ЗМІ; створення такого іміджу регіону, який дозволив би інтенсивно розвивати нові види діяльності, які раніше не асоціювалися з ним (диверсифікація та/або переорієнтація економіки регіону) [8, с. 324–329].

Правильна оцінка бренда регіону його жителями сприяє його розвитку і зміцненню. Управління брендом регіону будується на тих самих принципах, що і загальне управління маркетингом території [9, с. 98–100].

Результатом багатоступінчастого процесу брендингу території, на наш погляд, має стати поліпшення рівня і якості життя жителів регіону за рахунок зміцнення його зовнішньоекономічних відносин, поліпшення внутрішнього соціально-економічного стану та багатьох інших систем, які впливають на початкову мету. Таким чином, запропонований механізм брендингу території дозволяє створити зрозумілу систему просування регіону з можливістю досягнення чітко продуманих цілей. На нашу думку, механізм HR-бренда регіону має виглядати так, як це представлено на *рис. 1*. Алгоритм його здійснення містить такі етапи: 1) діагностика ситуації (аналіз чинного стану регіону); 2) формулювання змісту бренда (визначення мети і задач брендингу, вибір цільової аудиторії, маркетингове позиціонування регіону та вибір моделі бренда); 3) складення плану з просування бренда; 4) реалізація цього плану; 5) оцінка ефективності сформованого бренда за результатами і за проявами.

Як було зазначено нами, будь-який бренд передбачає певну унікальність, наявність конкурентних пере-

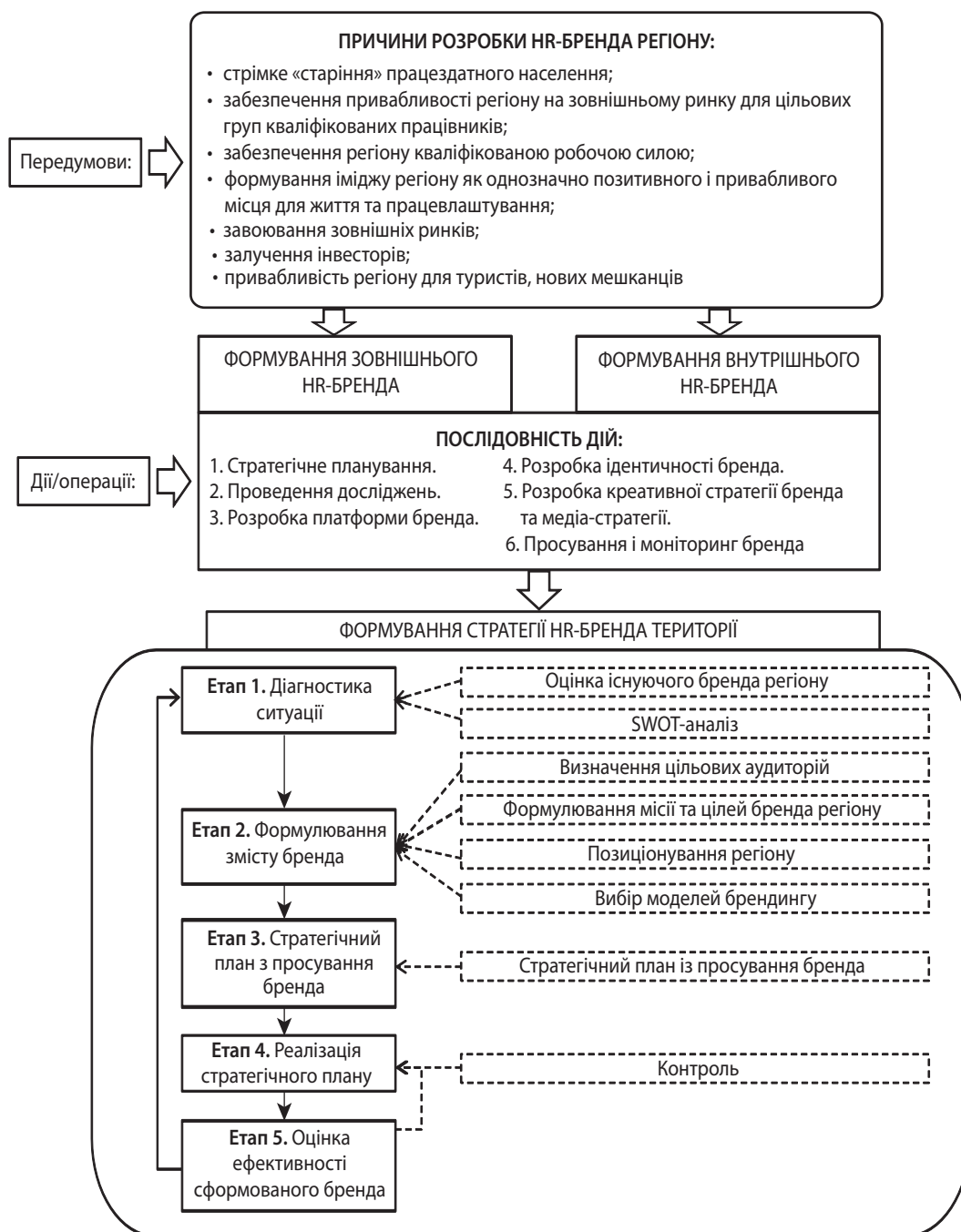
ваг, і HR-бренд регіону не є винятком, саме тому існує потреба в його постійному дослідженні, оновленні та просуванні [12, с. 238–242]. Ми вважаємо, що на користь необхідності побудови і подальшого просування механізму HR-бренда регіону свідчить залучення нових мешканців. Оскільки останнім часом неупинно відбувається стрімке «старіння» працездатного населення, важливим є забезпечення привабливості регіону на зовнішніх ринках для цільових груп або окремих кваліфікованих працівників; забезпечення регіону кваліфікованою робочою силою; формування іміджу регіону як позитивного і привабливого місця для життя і працевлаштування; завоювання зовнішніх ринків; залучення інвесторів; привабливість регіону для туристів.

Для розуміння послідовності формування бренду регіону розглянемо запропоновану схему на прикладі Дніпропетровщини, проведемо SWOT-аналіз (*табл. 3*).

За результатами представленої SWOT-аналізу наведемо систематизацію отриманих даних у вигляді підсумкових експертних результатів (*рис. 2, рис. 3*).

За результатами даних, експертних досліджень та графічних зображень, наведених на *рис. 2, рис. 3*, видно, що HR-бренд Дніпропетровщини вважати сильним: у Дніпропетровській області високий рівень економічного розвитку з-поміж усіх областей України, потужні зовнішньоекономічні зв'язки, сприятлива інфраструктурна підтримка для залучення інвестицій та розгалужена мережа навчальних закладів, яка відповідає потребам економіки області. Усе це створює сприятливі передумови для запровадження досягнень міжнародної практики, інновацій та технологій. Покращити стан економічного розвитку Дніпропетровщини можливо завдяки відродженню річкового транспорту.

За результатами досліджень було також виявлено, що у Дніпропетровщині знаходиться лише незначна частка малого та середнього бізнесу в структурі економіки області, бракує інфраструктури його підтримки. Також відповідно до результатів дослідження бачимо, що територія області належить до категорії забруднених, а 1/3 – до надзвичайно забруднених, що потребує уваги з боку відповідних контролюючих органів для запобігання екологічної катастрофи. Отже, на Дніпропетровщині сформовано відповідні передумови, які необхідно підтримувати та виходити на більш високий рівень конкурентоспроможності.



**Рис. 1. Механізм формування регіонального HR-бренда**

Джерело: складено за [7; 10; 11].

Просування HR-брендів регіонів в Україні відбувається через регіональних менеджерів (міських голів, мерів, губернаторів, представників бізнес-еліти тощо), саме вони є ключовими фігурами у регіонах. Відбувається постійне вдосконалення професійних навичок з підбору ефективної команди, з цією метою постійно проводяться тренінги, дистанційне навчання, тестування. Залежно від внутрішніх запитів періодично залучаються зовнішні тренери для ексклюзивних програм, таких як коучинг для топ-менеджерів, семінари зі стратегічного планування для регіональних менеджерів [14].

В Україні просування HR-брендів регіонів відбувається через друковані видання (газети, журнали, інформаційні бюлетені); Інтернет (Web-сторінки в соціальних

мережах: FaceBook, LinkedIn, Xing, Однокласники, Вконтакте, Twitter, Instagram), відео-реклама, промо-ролики на YouTube); зовнішня реклама на білбордах; телебачення; радіо; через комунікації людей одне з одним.

Поширення брендингу практично на всі сфери життя зумовлює зростання інтересу і до брендингу регіону як засобу реалізації регіонального маркетингу. Як було нами доведено, HR-брендинг є ефективним засобом просування інтересів регіону для вирішення конкретних завдань його розвитку.

#### ВИСНОВКИ

На етапі економічного спаду, в якому опинилася країна, ключову роль у зміні кризової ситуації має фор-

## SWOT-аналіз HR-бренда Дніпропетровської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Сильна ресурсна складова (питома вага добувної промисловості складає 41,5% (обсяг реалізації 63,7 млрд грн) (6%).</p> <p>2. Потужний промисловий потенціал (700 промислових підприємств 20 основних видів економічної діяльності; 20,1% (240,2 млрд грн) усієї реалізованої промислової продукції України) (9%).</p> <p>3. Сприятливі погодно-кліматичні умови для розвитку сільського господарства (індекс обсягу сільгоспвиробництва 95,5% (7%).</p> <p>4. Високий рівень економічного розвитку з-поміж усіх областей України (10%).</p> <p>5. Розвинена транспортна інфраструктура (2 міжнародні аеропорти; 2 річкові порти; 3 національні автомагістралі; залізничні магістралі перевищують 3 тис км (6%).</p> <p>6. Потужні зовнішньоекономічні зв'язки (8%).</p> <p>7. Значний науковий потенціал, зокрема у машинобудуванні, ракетобудуванні, металургії та сільському господарстві (8%).</p> <p>8. Велика місткість споживчого ринку в порівнянні з іншими регіонами (7%).</p> <p>9. Достатня кількість трудових ресурсів належної якості для забезпечення потреб роботодавців регіону (60,2% до населення віком 15–70 років) (14%).</p> <p>10. Розгалужена мережа навчальних закладів, яка відповідає потребам економіки області (52 навчальні заклади I–IV рівня акредитації) (7%).</p> <p>11. Високий рівень урбанізації (50%) (5%).</p> <p>12. Сприятлива інфраструктурна підтримка для залучення інвестицій (13%)</p>	<p>1. Неінтегрованість території області (довжина зі Сходу на Захід, розділення Дніпром, віддаленість периферійних районів від обласного центру, 5,3% площі України) (25%).</p> <p>2. Значні диспропорції між районами за рівнем урбанізації та економічного розвитку (25%).</p> <p>3. Брак робочих місць для жінок у більшості населених пунктів (25%).</p> <p>4. Незначна частка малого та середнього бізнесу в структурі економіки області, брак інфраструктури його підтримки (усього кількість підприємств 26228; великі підприємства – 61 (12,3% до загальної кількості великих підприємств по Україні); середні підприємства – 1346 (8,5% до загальної кількості середніх підприємств по Україні); малі підприємства (у т. ч. мікропідприємства) – 24821 (7,7% до загальної кількості великих підприємств по Україні) (25%)</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Відродження річкового транспорту (2 порти, товарооборот 256,3 млн ткм) (10%).</p> <p>2. Зростання попиту на товари харчування (20%).</p> <p>3. Комерціалізація освоєння космосу (30%).</p> <p>4. Запровадження досягнень міжнародної практики, інновацій і технологій (57 фірм, які виконують наукові та науково-технічні роботи) (40%)</p>	<p>1. Неефективна політика управління відходами (9,5 млрд т промислових відходів, їх переробка та утилізація складає 32,5% від загального річного обсягу) (20%).</p> <p>2. Відсутність впливу місцевої влади на підприємства, що забруднюють навколишнє природне середовище (за обсягами відходів Дніпропетровська область посідає перше місце в Україні 291 тис. т, чи 64,6% усіх відходів, що утворюються в Україні) (30%).</p> <p>3. Погіршення стану довкілля внаслідок продовження політики незбалансованого природокористування (20%).</p> <p>4. Територія області належить до категорії дуже забруднених, а 1/3 – до надзвичайно забруднених (обсяг викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних та пересувних джерел забруднення по Дніпропетровській області 17,2% від загальнодержавних) (30%)</p>

Джерело: складено авторами на основі даних [13].

мування конкурентних переваг її регіонів. Саме тому виникає необхідність у створенні стійких HR-брендів регіонів, основними цілями яких є залучення висококваліфікованих фахівців, їх мотивація для досягнення високих результатів, збільшення репутаційного капіталу регіону та покращення його іміджу в очах цільової аудиторії, привабливість для інвесторів, туристів та нових жителів. Проте важливим є постійне вдосконалення HR-бренда регіонів, їх осучаснення та просування в конкурентному середовищі. Тому, на нашу думку, на сучасному етапі регіонального розвитку розробка і впровадження механізму стійкого HR-бренда приведе

до позитивного впливу на економіку та імідж регіону як конкурентоспроможного регіону-роботодавця. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гетьман О. О., Кацемба А. О., Мамичева А. С. Інноваційний підхід до формування HR-бренда території. URL: [http://sophus.at.ua/publ/2015\\_06\\_4\\_5\\_kam\\_podils/sekcija\\_section\\_3\\_2015\\_06\\_4\\_5/innovacijnij\\_pidkhid\\_do\\_formuvannja\\_hr\\_brendu\\_teritoriji/99-1-0-1416](http://sophus.at.ua/publ/2015_06_4_5_kam_podils/sekcija_section_3_2015_06_4_5/innovacijnij_pidkhid_do_formuvannja_hr_brendu_teritoriji/99-1-0-1416)
2. Шагиева И. Т. Российский и зарубежный опыт управления развитием регионов в период модернизации экономики. *Молодой ученый*. 2013. № 3. С. 302–304.

Кількісна оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз зовнішнього оточення

Сильні сторони	№ експерта										Слабкі сторони	№ експерта										Середнє значення				
	Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5			Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5						
	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал		Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал					
1. Сильна ресурсна складова	3	0,06	3	0,08	4	0,07	3	0,08	4	0,06	4	0,06	4	0,06	2	0,25	3	0,3	4	0,2	2	0,1	1	0,2	0,5	
2. Потужний промисловий потенціал	2	0,09	3	0,07	4	0,08	3	3,07	3	0,08	3	0,08	3	0,08	1	0,25	2	0,2	1	0,1	3	0,2	1	0,3	0,3	
3. Сприятливі погодньо-кліматичні умови для розвитку сільського господарства	4	0,07	2	0,06	3	0,05	3	0,07	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,25	1	0,3	2	0,3	2	0,2	3	0,2	0,6	
4. Високий рівень економічного розвитку з-поміж усіх областей України	2	0,1	4	0,11	3	0,12	3	0,1	3	0,1	3	0,1	3	0,1	3	0,25	2	0,2	1	0,4	2	0,5	3	0,3	0,7	
5. Розвинена транспортна інфраструктура: 2 річкові порти; 3 національні автомагістралі; залізничні магістралі перевищують 3 тис. км	4	0,06	3	0,07	3	0,05	4	0,07	3	0,05	4	0,05	3	0,05	3	0,25	2	0,2								
6. Міцні зовнішньоекономічні зв'язки	3	0,08	3	0,07	4	0,09	4	0,07	3	0,05	4	0,05	3	0,05												
7. Значний науковий потенціал в різних галузях, зокрема у машинобудуванні, ракетобудуванні, металургії та сільському господарстві	2	0,08	2	0,1	3	0,09	3	0,07	3	0,06	3	0,06	3	0,06												
8. Велика місткість споживчого ринку у порівнянні з іншими регіонами	4	0,07	4	0,05	3	0,06	3	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08												
9. Достатня кількість трудових ресурсів належної якості для забезпечення потреб роботодавців регіону	2	0,14	2	0,12	3	0,13	3	0,1	2	0,07	2	0,07	2	0,07												

Рис. 2. Кількісна оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього оточення (початок)



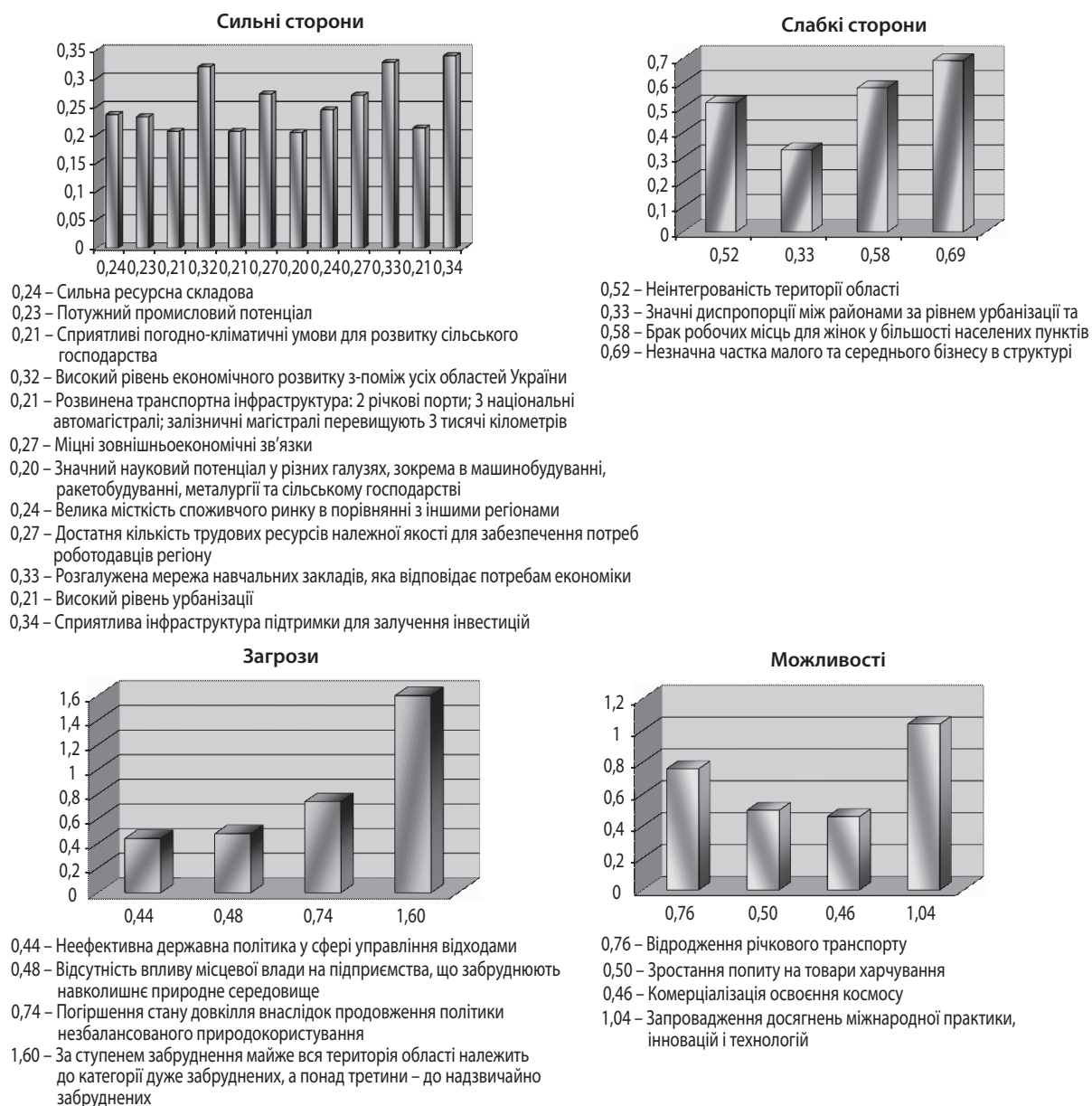


Рис. 3. Графічна інтерпретація SWOT-аналізу HR-бренда Дніпропетровщини

Джерело: складено за [13].

**3. Гетьман О. О., Цибулько А. І.** Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій в діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. № 2 (22). С. 5–15.

**4. Цибулько А. І.** Формування механізму HR-бренда Дніпропетровського регіону: поточний стан та розвиток. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1 (21). С. 219–226.

**5. Головня Ю. І.** Конкурентне позиціонування регіонів у просторовому розвитку України. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (2). С. 48–53.

**6. Колесницька Н. М.** Територіальний брендинг: науково-методологічні підходи до визначення та формування. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили*. Сер.: Політологія. 2012. Т. 197, вип. 185. С. 47–50.

**7. Гетьман О. О., Шаповал В. М.** Механізм побудови HR-брендів у вітчизняній практиці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 21. С. 18–23.

**8. Шатава Ю., Карпищенко М.** Механізм розробки бренду території. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 324–329.

**9. Петрякова Е. С., Лимарева Ю. А.** Фактори формування стратегії іміджу території. *Новий університет*. 2016. № 5 (63). С. 98–102.

**10. Біловодська О. А., Гайдабрус Н. В.** Стратегічний підхід до формування бренду міста (на прикладі м. Сум). *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 22–31.

**11. Гринчук Н.** Формування територіальних маркетингових стратегій: Матеріали до курсу № 8. Київ, 2014. URL: [http://regionet.org.ua/files/08.Territorial\\_Marketing\\_Grynchuk\\_Materials\\_UA.pdf](http://regionet.org.ua/files/08.Territorial_Marketing_Grynchuk_Materials_UA.pdf)

**12. Мокіна С. М.** Підходи до розуміння та визначення поняття бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 238–242.

**13.** Показники розвитку Дніпропетровської області. URL: <http://ukrstat.gov.ua>

**14.** HR-брендинг: как создать позитивный образ компании. URL: <http://www.src-master.ru/article22844.html>



**REFERENCES**

- Bilovodska, O. A., and Haidabrus, N. V. "Stratehichniy pidkhdid do formuvannia brenda mista (na prykladi m. Sum)" [A strategic approach to the formation of the city brand (for example, Sumy)]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 2 (2012): 22-31.
- Hetman, O. O., and Tsybulko, A. I. "Rozvytok suchasnykh marketynhovykh personal-tekhnologii v diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv" [The development of modern marketing staff-technologies in activity of domestic enterprises]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu: Ekonomichni nauky*, no. 2(22) (2014): 5-15.
- Hetman, O. O., and Shapoval, V. M. "Mekhanizm pobudovy HR-brendiv u vitchyznianskykh praktytsii" [The mechanism to build the HR brand in the domestic practice]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 21 (2014): 18-23.
- Hetman, O. O., Katsemba, A. O., and Mamycheva, A. S. "Innovatsiiniy pidkhdid do formuvannia HR-brendu terytorii" [An innovative approach to the formation of HR-brand]. [http://sophus.at.ua/publ/2015\\_06\\_4\\_5\\_kam\\_podils/sekcija\\_section\\_3\\_2015\\_06\\_4\\_5/innovacijnij\\_pidkhdid\\_do\\_formuvannja\\_hr\\_brendu\\_teritoriji/99-1-0-1416](http://sophus.at.ua/publ/2015_06_4_5_kam_podils/sekcija_section_3_2015_06_4_5/innovacijnij_pidkhdid_do_formuvannja_hr_brendu_teritoriji/99-1-0-1416)
- Hrynychuk, N. "Formuvannia terytorialnykh marketynhovykh stratehii: Materialy do kursu № 8" [The formation of territorial marketing strategies: materials for the course No. 8]. [http://regionet.org.ua/files/08.Territorial\\_Marketing\\_Grynychuk\\_Materials-UA.pdf](http://regionet.org.ua/files/08.Territorial_Marketing_Grynychuk_Materials-UA.pdf)
- "HR-branding: kak sozdat pozitivnyy obraz kompanii" [HR branding: how to create a positive image of the company]. <http://www.src-master.ru/article22844.html>
- Kolesnytska, N. M. "Terytorialnyi brendyng: naukovy-metodolohichni pidkhody do vyznachennia ta formuvannia" [Territorial branding: scientific-methodological approaches to definition and formation]. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly*. Serii: Politolohiia vol. 197, no. 185 (2012): 47-50.
- Mokina, S. M. "Pidkhody do rozuminnia ta vyznachennia poniattia brenda robotodavtsia" [Approaches to understanding and defining the concept of employer brand]. *Biznes Inform*, no. 2 (2014): 238-242.
- Petryakova, E. S., and Limareva, Yu. A. "Faktory formirovaniya strategii imidzha territorii" [Factors of formation of strategy of development of]. *Novyy universitet*, no. 5(63) (2016): 98-102.
- "Pokaznyky rozvytku Dnipropetrovskoi oblasti" [Indicators of development of Dnipropetrovsk region]. <http://ukrstat.gov.ua>
- Shatava, Yu., and Karpishchenko, M. "Mekhanizm razrobotki brenda territorii" [The mechanism of development of the territory brand]. *Marketing i menedzhment innovatsiy*, no. 4 (2012): 324-329.
- Shagiyeva, I. T. "Rossiyskiy i zarubezhnyy opyt upravleniya razvitiem regionov v period modernizatsii ekonomiki" [Russian and foreign experience of management of development of regions in the period of modernization of the economy]. *Molodoy uchenyy*, no. 3 (2013): 302-304.
- Tsybulko, A. I. "Formuvannia mekhanizmu HR-brendu Dnipropetrovskoho rehionu: potochnyi stan ta rozvytok" [The formation mechanism of HR-brand of the Dnepropetrovsk region: current state and development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 1(21) (2016): 219-226.
- Holovnia, Yu. I. "Konkurentne pozysionuvannia rehioniv u prostorovomu rozvytku Ukrainy" [Competitive positioning of regions in the spatial development of Ukraine]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, no. 2(2) (2015): 48-53.