

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2026-2-2>
УДК 332.146.2:658.8

Буднікевич Ірина Михайлівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5466-6532>*

Клипач Андрій Ярославович

*доктор філософії,
асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0828-389X>*

МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА: ДОСВІД КЛУЖ-НАПОКИ

У статті обґрунтовано інтегровану модель стратегічного розвитку міста, що поєднує концепції «Відкрите місто», «Розумне місто» та «Інноваційне місто», а також визначено роль маркетингових технологій у її практичній реалізації. Доведено, що запропонована модель ґрунтується на взаємодоповнюваності трьох підходів: технологічна інфраструктура забезпечує цифрову основу управління, механізми відкритого врядування формують довіру та залученість громади, а інноваційна екосистема створює передумови для економічного зростання, розвитку підприємництва й трансферу знань. На основі аналізу досвіду Клуж-Напоки показано, що ефективність сучасного міського розвитку забезпечується не окремими управлінськими рішеннями, а їх комплексною інтеграцією із цифровою трансформацією, розвитком інноваційної екосистеми, партнерською взаємодією стейкхолдерів і залученням громади до стратегічного управління. Визначено ключові маркетингові технології, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності міста, розвитку підприємництва, формуванню локальної ідентичності та зміцненню міжнародного позиціонування території. Окреслено перспективи адаптації запропонованої інтегрованої моделі стратегічного розвитку до умов українських міст з урахуванням їхніх ресурсних обмежень, воєнних і безпекових викликів.

Ключові слова: інтегрована модель міського розвитку, стратегічний міський розвиток, муніципальний маркетинг, маркетинг міста, маркетингові технології, Розумне місто, Відкрите місто, Інноваційне місто, інноваційна екосистема, залучення стейкхолдерів, Клуж-Напока.

Iryna Budnikevych

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Marketing, Innovation and Regional Development,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

Andrii Klypach

*Doctor of Philosophy (PhD),
Assistant of the Department of Marketing, Innovation and Regional Development,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

MARKETING TECHNOLOGIES FOR DEVELOPING AN INTEGRATED MODEL OF A CITY'S STRATEGIC DEVELOPMENT: THE EXPERIENCE OF CLUJ-NAPOCA

The article substantiates an integrated model of strategic urban development that combines the Smart City, Open City, and Innovation City concepts and identifies the role of marketing technologies in its implementation. The study is based on the premise that sustainable urban development cannot be achieved through isolated technological or managerial solutions but requires the integration of digital transformation, participatory governance, innovation ecosystems, and relationship marketing in municipal management. The theoretical analysis of contemporary approaches to urban development is complemented by a case study of Cluj-Napoca, one of the most dynamic innovation centres in Central and Eastern Europe. The complementary functions of the three strategic models are identified. The Smart City concept provides the technological foundation for data-driven governance, the Open City model strengthens transparency, public participation, and stakeholder engagement, while the Innovation City model creates favourable conditions for entrepreneurship,



© Буднікевич І.М., Клипач А.Я., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

knowledge transfer, start-up ecosystem development, and investment attraction. Particular attention is paid to the institutional mechanisms supporting these processes, including innovation governance, partnerships among local authorities, universities, business, and civil society, digital innovation hubs, participatory platforms, and city branding initiatives. The findings demonstrate that the effectiveness of marketing technologies depends primarily on their integration into the municipal governance system and their capacity to foster long-term cooperation among urban stakeholders. The experience of Cluj-Napoca confirms that marketing technologies are an important instrument for enhancing urban competitiveness, strengthening local identity, stimulating innovation, and improving the international positioning of cities. The paper also outlines prospects for adapting the proposed integrated model to Ukrainian cities, taking into account resource constraints as well as wartime and security challenges.

Keywords: integrated model of urban development, strategic urban development, municipal marketing, city marketing, marketing technologies, Smart City, Open City, Innovation City, innovation ecosystem, stakeholder engagement, Cluj-Napoca.

Постановка проблеми. Сучасний етап довгострокового стратегічного планування великих європейських міст характеризується значною розмаїтістю форм, методів і змістового наповнення стратегічних розробок, при цьому визначальним завданням залишається врахування індивідуальних особливостей та унікальностей, ресурсного потенціалу та проблем розвитку кожного окремого міста. По суті, йдеться про завершення тривалої еволюції самої парадигми міського стратегування – від суто містобудівного підходу до моделі, що враховує соціальну відповідальність і партнерську взаємодію з усіма зацікавленими сторонами міського розвитку. Трансформація підходів до стратегування, у свою чергу, є віддзеркаленням глибших процесів трансформації самих міст як соціально-економічних систем. На наш погляд, ключового значення в цьому контексті набувають базові моделі міського розвитку, характер яких визначається стратегічним баченням майбутнього міста, а реальна можливість їх реалізації залежить від стану внутрішнього середовища та впливу зовнішніх факторів, функціональної структури містоутворюючої бази, історичної траєкторії розвитку міста, а також від ступеня готовності збалансувати часто конфліктні потреби різних міських аудиторій, а також від локального геополітичного контексту – зокрема географічного розташування міста та його безпекового статусу, що набуває особливої ваги для міст, які, як і Чернівці, розвиваються в умовах повномасштабної війни росії проти України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика територіального маркетингу й застосування маркетингових технологій у регіональному розвитку висвітлена у працях Е. Аврахам та Е. Кеттер [11] (розроблено комунікаційні стратегії покращення іміджу територій), С. Анхольта [8-9] (сформовано концепцію конкурентної ідентичності та обґрунтовано підходи до бренд-менеджменту націй, міст і регіонів), С. Вард [34], Г. Ешворта та Х. Войта [10] (закладено теоретичні засади маркетингу міст як окремого наукового напрямку), Ф. Котлера, І. Рейна та Д. Хайдера [20] (розроблено концептуальні засади маркетингу територій для залучення інвестицій, промисловості та туризму), Ч. Лендрі [7] (обґрун-

товано концепцію креативного міста як чинника територіального розвитку), а також у роботах українських дослідників: І. Буднікевич [1] (розроблено методологічні засади різних концепцій муніципального маркетингу), І. Заблудської та Д. Бастрасова [2] (досліджено досвід формування та впровадження Smart-концепції інноваційного просторового розвитку), І. Гавриш [3] (досліджено маркетинговий підхід до формування привабливості регіонів), О. Карого [4] (розроблено методологію стратегічного міського планування), Л. Ковальської [6] (обґрунтовано структуру процесу вибору маркетингової стратегії забезпечення розвитку регіону та окреслено основні цільові аудиторії), О. Кудріної, Н. Гусаріної та Б. Сативалдієва [18] (сформовано характеристики основних груп регіональних маркетингових стратегій), Л. Тарасович та М. Яремової [27] (розглянуто маркетингові принципи регіонального розвитку в ЄС та проблеми їх адаптації для України) та інших. Кейс Клуж-Напоки як приклад інтегрованої моделі стратегічного розвитку міста детально проаналізовано в дисертаційному дослідженні А. Клипача [5], результати якого використано в цій статті.

Метою статті є обґрунтування інтегрованої моделі стратегічного розвитку міста та визначення ролі маркетингових технологій у її реалізації на прикладі досвіду міста Клуж-Напока (Клуж).

Виклад основного матеріалу дослідження. У попередніх працях одного зі співавторів [1] було виокремлено базові моделі стратегічного розвитку міст – «Місто-підприємець», «Клієнтоорієнтоване місто», «Комфортне місто», «Креативне місто», «Відкрите місто», «Розумне місто», – з одночасним застереженням, що цей перелік не є остаточним і в кожному конкретному випадку підлягає уточненню й корегуванню відповідно до специфіки міста. Модель розвитку міста в цьому розумінні варто трактувати як загальний вектор його майбутнього розвитку – своєрідну дороговказну лінію (або сукупність таких ліній), якої місцева громада дотримується в конкретній ситуації чи в довгостроковій перспективі та яку члени міського співтовариства свідомо підтримують і реалізують у власних намірах і діях. Для одних міст характерна прихильність до єдиної моделі, тоді як інші розвиваються одразу в межах кількох моделей,

рухаючись у логіці загальних тенденцій економічної трансформації: від індустріальної стадії («Місто-підприємець», «Клієнтоорієнтоване місто») через постіндустріальну («Комфортне місто», «Креативне місто») до інноваційної, цифрової стадії («Відкрите місто», «Розумне місто»).

Особливо цікавими для сучасної інноваційної економіки є моделі «Розумне місто» (Smart City) та «Відкрите місто» (Open City). Дж. Нейсбіт і П. Абурден [22] у 1990 р. передбачали, що «в 2000 р. істинно глобальними містами будуть не найбільші, а «найрозумніші»». На нашу думку, наведений перелік моделей доцільно доповнити ще однією – моделлю «Інноваційне місто» (Innovation City), яка за останнє десятиліття набула самостійного концептуального значення й потребує чіткого розмежування з моделями «Розумне місто» та «Відкрите місто», з якими її нерідко ототожнюють:

Модель «Розумне місто» передусім акцентує на технологічній інфраструктурі управління містом: цифровізації комунальних послуг, використанні сенсорних мереж і даних у реальному часі для оптимізації міських процесів (транспорту, енергоспоживання, безпеки).

Модель «Відкрите місто» зосереджена на прозорості врядування, доступності публічних даних та залученні громади до ухвалення рішень.

Модель «Інноваційне місто» описує не інфраструктурний чи управлінський, а насамперед економічний і підприємницький вимір розвитку міста: наявність розвиненої екосистеми підтримки стартапів, дослідницьких і R&D-центрів, венчурного капіталу, тісної співпраці університетів з бізнесом, а також концентрацію креативного й технологічного людського капіталу.

Отже, якщо модель «Розумне місто» відповідає на питання «як ефективніше управляти містом за допомогою технологій», а модель «Відкрите місто» – на питання «як залучити мешканців до формування рішень», то модель «Інноваційне місто» відповідає на питання «як місто створює умови для народження й масштабування нових ідей та бізнесів». Важливо уточнити, що smart-технології тут виступають не окремою, самостійною ознакою, а іманентним інструментальним елементом інноваційної екосистеми – вони забезпечують інфраструктурну основу для роботи стартапів, R&D-підрозділів і дослідницьких центрів, тобто є невіддільною складовою самого підприємницького й дослідницького процесу, а не паралельною, ізольованою моделлю розвитку.

Практика провідних європейських міст засвідчує, що жодна з цих моделей у чистому вигляді майже не реалізується. Найбільш ефективними виявляються стратегії, що поєднують елементи всіх трьох моделей в інтеграційний підхід: технологічна інфраструктура «Розумного міста» створює середовище для збору й аналізу даних, прозорість і залученість «Відкритого міста» формують довіру громади та

бізнесу до міської влади, а економічна екосистема «Інноваційного міста» перетворює цю технологічну й управлінську основу на реальне джерело економічного зростання (рис. 1). Саме такий інтегрований підхід, на нашу думку, є найбільш перспективним орієнтиром для сучасних стратегій міського розвитку – і саме крізь цю призму в подальшому розглядається досвід Клуж-Напоки.

Концепції «Відкрите місто», «Розумне місто» та «Інноваційне місто» ідеально доповнюють одна одну. В основі моделі «Відкрите місто» лежать: інновації в громадському секторі; концепція дослідницької екосистеми (living labs), в центрі якої житель конкретного місця, який залучається до досліджень, пов'язаних з місцем його проживання; краудсорсінг (англ. crowdsourcing, crowd – «натовп» и sourcing – «підбір ресурсів») – використання колективного розуму тисяч людей, їх спільної праці; відкриті дані – можливість використання відкритих даних для особистого та комерційного використання; відкриті платформи для розвитку мереж; відкриті сенсорні мережі.

Головна мета встановлення режиму відкритості в межах міста – це вирішення місцевих економічних, соціальних та екологічних проблем з урахуванням регіональних і загальнодержавних господарських завдань на основі партнерства всіх учасників міського співтовариства. Модель «Відкрите місто» розвивається відповідно до нової концепції партнерського муніципального управління «Добре міське врядування» (англ. good urban governance). Ці відносини включають як офіційні інституції, так і неформальні домовленості та соціальний капітал громадян [33], тобто активність громадян в управлінні містом. Модель «Відкрите місто» передбачає наявність інституту міських громадських форумів, громадських конгресів, на яких відбувається відбір і пошук таких проектів, ідей та людей, які запускають процес громадської експертизи проектів міського розвитку, концепції міського розвитку, де вони отримують свою легітимність в очах членів міського співтовариства. Практично увесь набір базових принципів «доброго місцевого врядування» (участь громадян, підзвітність, прозорість, партнерство, субсидіарність, ефективність, справедливість та орієнтація на сталий розвиток) [29; 32], які застосовують в закордонній практиці корпоративного та муніципального управління, реалізують на основі маркетингових підходів або з їх урахуванням.

Європейська модель «Розумного міста» включає шість складових (рис. 2).

Така модель означає міста, інфраструктура яких вибудована на нових технологіях і системах управління, які дозволяють оптимізувати міське середовище, полегшити комунікації та доступність громадських благ, раціонально використовувати джерела енергії і мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. На операційному рівні «Розумне

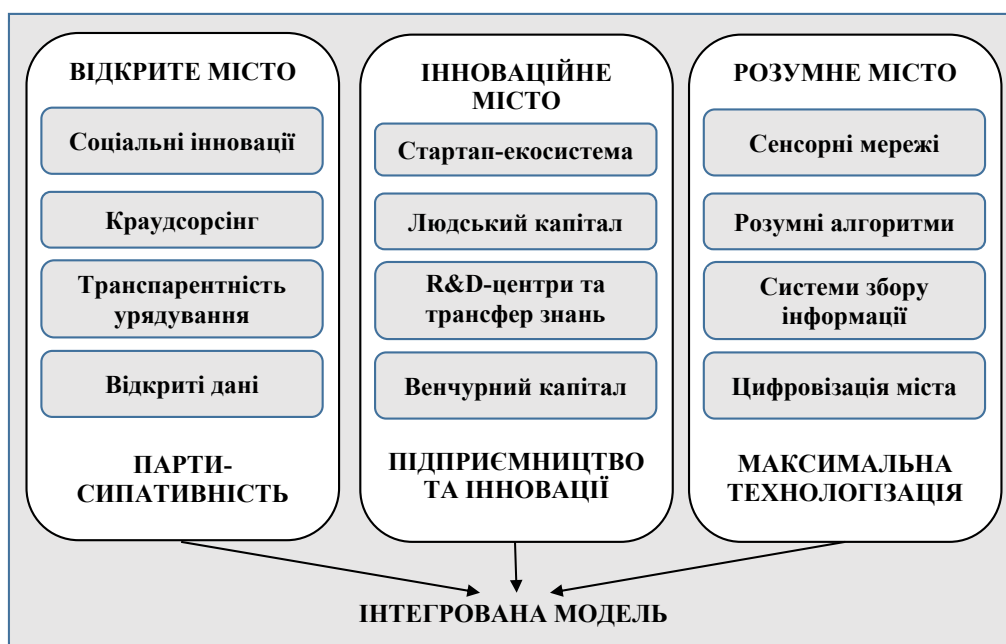


Рис. 1. Інтегрована модель стратегічного розвитку міста

Джерело: сформовано авторами

місто» робить акцент на максимальній технологізації міста: використанні сенсорних мереж; систем збору інформації з різних міських підсистем; розумних алгоритмів управління транспортом та економікою, моніторингу ключових показників та індикаторів у реальному часі; а також цифровізації міста – нових технічних рішень у сфері електропостачання, водопостачання, обліку ресурсів, утилізації відходів, створення ефективної транспортної системи та будівництва так званих «розумних» будівель.

Організація «Розумних міст» передбачає інвестування великої кількості ресурсів у дослідницькі та освітні програми. Проте це інвестування має досить широкі цілі: створення престижних та високооплачуваних робочих місць; швидке зростання доходів індивідів, залучених в інтеграційний процес; посилення життєздатності економіки міста; диверсифікований розподіл ризиків, що дозволяє розвивати культуру підприємницької діяльності; посилення креативності та інноваційності як центральних чинників розвитку; постійна взаємодія між університетами, підприємствами та вченими на основі системи безперервного соціального навчання; створення інструментів, що роблять знання доступним для більшого числа індивідів і соціальних груп; залучення громадян до розвитку міського середовища, в процеси формування міської ідентичності та конструювання «бренду» міста, що забезпечують його ідентифікацію як міста знань; створення мережі наукових шкіл і так далі.

На відміну від моделі «Розумне місто», яка акцентує на технологічній інфраструктурі управління, та моделі «Відкрите місто», зосередженої на прозорості

й громадській участі, модель «Інноваційне місто» (Innovation City) описує насамперед економічний і підприємницький вимір розвитку міста. В її основі лежить наявність розвиненої екосистеми підтримки стартапів – інкубаторів, акселераторів, коворкінгів та іншої інфраструктури, що знижує бар'єри входу для нового бізнесу. Другим ключовим елементом є людський капітал, який концентрує креативні та технологічні кадри, здатні генерувати й реалізовувати нові ідеї. Саме людський капітал є визначальним ресурсом інноваційного міста, оскільки жодна інфраструктура сама по собі не створює інновацій без відповідних носіїв знань. Третій елемент – R&D-центри, університети, центри трансферу знань та механізми передачі результатів досліджень у практичне, комерційне застосування. Саме цей елемент забезпечує зв'язок між академічним середовищем і бізнесом. Четвертим елементом є венчурний капітал, який забезпечує доступність фінансування інноваційних проєктів на ранніх, найбільш ризикових стадіях.

Кожна з розглянутих моделей робить власний, незамінний внесок у формування інтегрованої моделі стратегічного розвитку міста, і саме тому жодну з них не варто розглядати як самодостатню чи взаємозамінну щодо решти. Модель «Відкрите місто» забезпечує інтегрованій моделі легітимність і суспільну довіру: партисипативні механізми (громадські форуми, краудсорсинг, відкриті дані) гарантують, що напрями розвитку міста формуються за участю самих мешканців, а не нав'язуються «зверху», що є критично важливою умовою стійкості будь-якої довгострокової стратегії. Модель «Розумне місто»



Рис. 2. Європейська модель «Розумне місто»: компоненти та індикатори

Джерело: сформовано авторами

постачає інтегрованій моделі технологічну й інформаційну інфраструктуру: сенсорні мережі, системи збору даних та цифровізація міських послуг створюють той шар реального часу, на основі якого можуть ухвалюватися обґрунтовані управлінські рішення. Без цієї інфраструктури навіть найкраще залучена громада не матиме достовірних даних для прийняття рішень. Модель «Інноваційне місто», своєю чергою, надає інтегрованій моделі економічну динаміку й ресурс розвитку: стартап-екосистема, людський капітал, трансфер знань і венчурний капітал перетворюють технологічну інфраструктуру та громадську довіру на реальне джерело економічного зростання й нових робочих місць.

Розглянемо досвід Клуж-Напоки (Румунія), отриманий у результаті дисертаційного дослідження одного зі співавторів статті – А. Клипача [5], присвяченого маркетинговим технологіям забезпечення сталого розвитку регіонів. Клуж-Напока є одним з міст, що демонструють ефективне використання маркетингових технологій у реалізації стратегій сталого розвитку для їх подальшого аналізу та адаптації до умов Чернівецької області. Критеріями вибору стали результативність маркетингових практик, рівень інтеграції інструментів у стратегії розвитку міста, можливість адаптації, вплив на соціально-економічну та культурну динаміку.

Місто Клуж-Напока демонструє приклад інтеграції сталого розвитку, інновацій, освіти, туризму й стратегування, орієнтованого на громаду. Клуж-Напока – це взірєць переосмислення та інновацій.

Це одне з наймолодших міст Європи: кожна четверта людина, яка тут проживає, молодша за 35 років. Іншими визначальними рисами міста є значна культурна спадщина, інноваційний потенціал освіти й бізнесу, динамічне зростання економіки. Стрімке динамічне зростання, однак, мало «не лише позитивні наслідки, а й низку негативних наслідків: хаотичну міську забудову, забруднення, затори, підвищення цін і підвищення вартості життя» [26].

Клуж-Напока позиціонує себе як економічну столицю Трансильванії, активно конкуруючи з іншими містами. Місто свою унікальність буде на основі сталого розвитку, активного маркетингу, культурних подій та інноваційному авторитеті університетського та розумного міста. Нинішня «Комплексна стратегія міського розвитку муніципалітету Клуж-Напока та його агломерації» (Integrated Urban Development Strategy for the Municipality of Cluj-Napoca and its Metropolitan Area) розроблена з горизонтом 2030–2050 рр. та передбачає низку пріоритетів, серед яких «Розробка, моніторинг і впровадження стратегічної концепції сталого розвитку», «Сприяння економічному розвитку та маркетинговій стратегії для інвесторів» [19].

На відміну від багатьох європейських міст, де інноваційна політика реалізується переважно через окремі проекти, Клуж-Напока сформував систему інституцій, інтегрованих у діяльність муніципалітету та міської екосистеми. Такий підхід базується на постійній взаємодії місцевої влади, університетів, бізнесу, громадських організацій і жителів міста,

що відповідає моделі «quadruple helix» розвитку інновацій. Клуж-Напока просуває себе насамперед як університетське місто та інтелектуальний центр країни. У місті діє понад 11 університетів, зокрема Бабеш-Болйай, один з найбільших і найпрестижніших мультикультурних університетів Румунії. Свої конкурентні переваги прямо чи опосередковано місто пов'язує з інноваціями й академічним профілем: «університетська традиція; інтелектуальний капітал; різноманітність в освіті; якість і цінність університетських дипломів; підвищений потенціал інтернаціоналізації; інтеграційний потенціал університетських досліджень та інновацій у розвиток громад» [30].

Економіка Клуж-Напоки базується на знаннях, що дало йому змогу стати одним із міст-моделей проєкту ROCK, поширюючи власний досвід регенерації та дизайн, орієнтований на громаду. Маркетингова компонента реалізується через партнерську модель, узгоджену з місією «проєктування орієнтоване на громаду» [25]. Її суть полягає у посередництві між державними та приватними структурами, формуванні простору відкритої співпраці, зміцненні довіри та залученні громадян до міського управління. Модель сформувалася в межах проєкту «COM'ON Клуж-Напока», який інституціалізував громадську участь у процесах ухвалення рішень, зокрема через молодіжне партисипативне бюджетування. Основою є залучення місцевої влади, бізнесу, академічної спільноти, громадських і неурядових організацій до спільної роботи над пріоритетами: збереженням культурної спадщини, ревіталізацією історичного центру та оновленням міського середовища. Такий підхід забезпечує формування стійких і справедливих рішень, що відповідають потребам громади.

Важливим етапом розвитку міста в партнерській концепції стало створення у 2018 році Urban Innovation Division. Його головною метою стало об'єднання ресурсів громадського сектору, університетів, бізнесу, культурних інституцій та міської адміністрації для пошуку рішень стратегічних викликів розвитку міста (міська мобільність, майбутні робочі місця, кліматична стійкість, інновації у сфері публічного управління). Після завершення пілотного етапу у 2022 році підрозділ був офіційно інтегрований до структури муніципалітету, що свідчить про перехід від експериментального проєкту до постійного механізму управління розвитком міста.

Ще одним проєктом, на який варто звернути увагу, є платформа OurCity, що стала головним елементом молодіжної політики Клуж-Напока. Вона інтегрує молодь не лише як учасників, а і як співуправлінців міського розвитку. Молодих фахівців залучають до розроблення стратегій, створення цифрових сервісів і розподілу фінансування. У 2015 році Клуж здобув титул Європейської молодіжної столиці, а ініціатива SHARE 2015 [13] переросла в національну мережу міст, дружніх до молоді, що продовжує розширю-

ватися й за межами Румунії. Додатково платформа OurCluj репрезентує інноваційний підхід до урбаністичних трансформацій, заснований на цінностях довіри й турботи. Це багатосекторальна ініціатива, що об'єднує проєкти, спрямовані на підвищення добробуту молоді через участь у демократичних процесах, соціальну інклюзію та реалізацію принципів сталого розвитку [23].

Також Клуж-Напока розвиває свій бренд у векторі «Силіконова долина Східної Європи», і адміністрація міста підтримує розвиток ІТ-сектору, приваблює у місто ІТ-компанії (50 % зниження податків на будівництво зелених будівель, адаптованих до потреб ІТ; пріоритет міського планування щодо для виділення землі під ІТ- й інноваційні центри). Стартап-екосистема Клуж-Напоки входить до 400 найкращих міст світу в індексі екосистем StartupBlink. Посідаючи 385 місце в світі екосистема Клуж-Напоки піднялася на п'ять позицій в останньому рейтингу щорічно, темпи зростання сягають +16,6 % [16]. Технологічні кластери, стартап-спільноти, освітні програми, акселератори та R&D-центри створюють сприятливе середовище для інновацій і стартапів та приваблюють молоде населення, високотехнологічний бізнес, інвестиції. Міжнародна подієва активність дає змогу просувати Клуж-Напоку в міжнародному інноваційному середовищі. У 2025 році було проведено європейський форум Clusters Meet Regions, який дав змогу продемонструвати приклади «реалізації Smart Specialisation Strategy, розвитку екосистем цифрових інновацій (EDIHs), зеленого переходу та роль кластерів у регіональному зростанні» [17]. У 2020 році муніципальна рада Клуж-Напоки офіційно затвердила участь міста у створенні Transilvania European Digital Innovation Hub (TEDIH) [31]. Хаб став регіональною платформою підтримки цифрової трансформації малих та середніх підприємств, органів публічної влади, надаючи послуги з цифрової трансформації спираючись на ШІ, обчислення (HPC) та Big Data для підтримки зеленого та цифрового переходу, зокрема у сферах цифрової охорони здоров'я та Промисловості 4.0. Серед послуг хабу тестування ідеї перед інвестуванням, проведення навчальних курсів, тренінгів для розвитку цифрових та нецифрових навичок, підтримка у пошуку інвестицій, створення системи співпраці для сприяння передачі знань та можливостей між постачальниками послуг та їх бенефіціарами [28].

Маркетингова ініціатива Cluj Innovation Days (CID) є важливою щорічною подією, місією якої є налагодженню міжгалузевої та міжсекторальної співпраці для появи нових бізнес-моделей із суспільним впливом. Крім того, місто позиціонує себе як «центр інновацій у сфері штучного інтелекту, співпрацюючи з Технічним університетом для створення Центру передового досвіду в галузі штучного інтелекту з цікавими можливостями в оборонному секторі. Для венчурного капіталу та бізнес-ангелів

Клуж-Напока надає унікальну можливість інвестувати в інноваційний сектор» [35]. У 2026 році заплановані Дні інновацій, присвячені ері штучного інтелекту, зміні навичок, адаптації, впровадженню інновацій [14].

За висновком UNESCO, місто Клуж-Напока «має динамічний культурний сектор, що вирізняється інфраструктурою, місцевими інвестиціями в культуру, спеціалізованими людськими ресурсами, культурним споживанням і наявністю креативних індустрій, що є стратегічним фактором розвитку, який підтримує міська рада» [15]. Міжнародні видання (USA Today, CNN, Lonely Planet, The Calvert Journal, Vogue чи The Economist) рекомендують Клуж як туристичний напрямок завдяки його історичній спадщині, гастрономії, фестивалям. Для залучення туристів, муніципальна влада й партнери реалізують концепцію «міста фестивалів», формуючи один із найдинамічніших культурних календарів Європи. Щороку тут відбуваються численні події міжнародного рівня: Трансильванський міжнародний кінофестиваль (TIFF), Jazz in the Park, Clujotronic, Cluj hosts The Untold Festival (майже 300 000 відвідувачів), Фестиваль комедійного кіно, Спортивний фестиваль, музичний форум Toamna Muzicală Clujeană, Electric Castle та Untold. Завдяки активній маркетинговій політиці міста та організаторів ці івенти перетворилися на знакові бренди регіону. Вони щорічно збирають десятки тисяч відвідувачів з різних країн. Щораз більшу кількість румунських та іноземних відвідувачів у Клуж-Напоці та повіті Клуж учені пояснюють «ефективним менеджментом та маркетингу туризму, просуванням місцевих цінностей, диверсифікацією туристичної пропозиції та високою якістю туристичних послуг» [24].

Безперечно, цікавим для адаптації є стратегічний проєкт Культурного центру Клужа (Centrul Cultural Clujean) «Внутрішній простір» (Inner Space), який спрямований на дослідження й просування ролі культури, внутрішніх і громадських просторів у покращенні здоров'я та загального добробуту членів громади. Проєкт формує локальну мережу організацій, установ та університетів у сферах культури та громадського здоров'я, реалізує аналітичні дослідження, щорічний міжнародний форум та пілотні дизайнерські й художні інтервенції, масштабовані для підвищення рівня добробуту громад і окремих осіб у Клуж-Напока. Додатково реалізуються проєкти LEAP, спрямовані на вивчення потреб молоді: проєкт «CARE: Культура заради психічного здоров'я», «Академія змін» – платформа для підтримки та підвищення потенціалу культурного сектору та інші [12].

Румунський дослідник С. Мафтей [21] конкурентні переваги Клужа на противагу іншим містам формує у дві групи: очевидні та дискретні. Серед очевидних переваг він називає географічне розташування, логістичну доступність, оптимальні за маш-

табом просторові параметри, компактність, наявність освіченої та висококваліфікованої робочої сили, а також розвинену й динамічно модернізовану інфраструктуру. До дискретних переваг, зауважує дослідник, належить значне історичне значення міста для румунської та угорської громад, що формує стійке відчуття локальної ідентичності. Важливим чинником є і господарські традиції, пов'язані з торгівлею, виробництвом і промисловістю, які формують особливу економічну культуру та зміцнюють місцевий бізнес-етос. Не менш суттєвими є укорінені мультикультуралізм і поширена багатомовність, що забезпечують постійний культурний діалог і створюють додаткові конкурентні переваги. Вагомим ресурсом розвитку залишаються неформальні ділові зв'язки між головними представниками бізнес-середовища, які сприяють підвищенню ефективності економічної взаємодії та конкурентоспроможності міста. Більшість із названих безперечних і латентних переваг мають місто Чернівці й Чернівецька область, однак їхній потенціал залишається частково нереалізованим через воєнні дії в країні, обмежені інвестиційні ресурси, низький рівень використання потенціалу креативних індустрій і готовності до партнерства і взаємодії місцевого бізнесу, недостатню інтеграцію до міжнародних ринків і потребу в удосконаленні механізмів управління міським розвитком.

У сукупності розглянуті технології формують цілісну модель інноваційного розвитку міста. Її особливістю є те, що маркетинг та інновації інтегруються не лише в економічну політику, а й у систему муніципального управління, громадської участі, цифрової трансформації та міжнародного співробітництва. Саме така інституційна модель стала одним із чинників, завдяки яким Клуж-Напока послідовно зміцнює репутацію одного з провідних центрів інновацій та високотехнологічного підприємництва Румунії.

Висновки. У результаті теоретичного аналізу та кейс-стаді встановлено, що інтеграційна модель стратегічного розвитку міста не формується через просте механічне поєднання трьох підходів – «Відкрите місто», «Розумне місто», «Інноваційне місто», а являє собою систему, в якій кожна модель компенсує обмеження двох інших. Технологічна база «розумного міста» без залученості «відкритого міста» ризикує залишитися нав'язаною зверху інфраструктурою, залученість «відкритого міста» без економічної динаміки «інноваційного міста» ризикує вичерпатися дискусіями без реальних результатів, а економічний розвиток «інноваційного міста» без довіри й технологічної бази двох інших моделей ризикує обслуговувати вузьке коло стейкхолдерів, а не місто в цілому. Життєздатність цієї моделі підтримує концепція маркетингу відносин (relationship marketing) у муніципальному управлінні метою якої є формування довготривалих взаємовигідних партнерських відносин між усіма учасниками. Ресурси

взаємодії – це не просто доповнення, це саме той актив, який дозволяє муніципалітетам розвинутих країн налагодити партнерські відносини між органами місцевого самоврядування та усіма цільовими аудиторіями, організувати захист соціально-економічних інтересів жителів муніципальних утворень, залучити самих громадян до фінансування програм розвитку свого міста, ефективного використання місцевих ресурсів і формування місцевої соціально-економічної інфраструктури, забезпечити розвиток міста в інноваційному режимі. Саме ці механізми партнерської взаємодії лежать в основі досвіду румунського міста Клуж-Напока, на аналізі кейсу якого зроблено висновок, що результативність партнерських маркетингових технологій у регіональ-

ному розвитку залежить не стільки від рівня їхньої технологічної складності, скільки від глибини інтеграції в систему управління, наявності громадської та інституційної підтримки й спрямованості на довгострокові соціально-економічні результати.

В якості перспективних напрямів доцільно розглядати адаптацію інтегрованої моделі стратегічного розвитку до умов українських міст з урахуванням їхніх ресурсних обмежень, а також воєнних та безпекових викликів, розробку методичного інструментарію оцінювання ефективності партнерських маркетингових технологій у муніципальному управлінні й порівняльний аналіз досвіду впровадження подібних моделей в інших містах Центральної та Східної Європи.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Буднікевич І. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2012. 645 с.
2. Буднікевич І. М., Заблудська І. В., Бастраков Д. А. SMART-концепція інноваційного просторового розвитку: досвід розвинутих країн. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 99-106. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-13>
3. Гавриш І. І. Формування та розвиток привабливості регіонів України: маркетинговий підхід : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Івано-Франківськ, 2018. 269 с.
4. Карий О. І. Комплексний розвиток міст: теорія та методологія стратегічного планування : монографія / Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2011. 308 с.
5. Клипач А. Я. Маркетингові технології та інструменти забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів : дис. ... доктора філософії : 051 Економіка / Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці, 2026. 276 с.
6. Ковальська Л. Л. Маркетингова стратегія забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія «Економіка»*. 2024. № 3-4. С. 59-64. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-3-4-9>
7. Лендрі Ч. Креативне містотворення. Його сила і можливості. Харків : Фоліо, 2020. 252 с.
8. Anholt S. Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions. UK : Palgrave MacMillan, 2007. 160 p.
9. Anholt S. Places: Identity, Image and Reputation. Palgrave Macmillan, New York, 2010. 106 p.
10. Ashworth G., Voogd H. Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning. London : Belhaven Press, 1990. 178 p.
11. Avraham E., Ketter E. Media Strategies for Marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations. Butterworth-Heinemann, 2008. 248 p.
12. Centrul Cultural Clujean. URL: <https://cccluj.ro/>
13. City heroes: Emil Boc, building with purpose and partnership at heart. URL: https://eurocities.eu/stories/city-heroes-emil-boc-building-with-purpose-and-partnership-at-heart/?utm_source=chatgpt.com
14. Cluj Innovation Days 2026. URL: <https://clujinnovationdays.com/>
15. Cluj-Napoca. URL: <https://www.unesco.org/en/creative-cities/cluj-napoca>
16. Cluj-Napoca's startup ecosystem. Startupblink. URL: <https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/cluj-napoca-ro?page=1>
17. Clusters meet regions Cluj-Napoca 2025: підсилення кластерного співробітництва в Європі. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/clusters-meet-regions/>
18. Kudrina O., Husarina N., Satyvaldieva B. et al. Formations of the regional marketing strategy for the modern transformation of public administration. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39–6. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5304>
19. Integrated urban development strategy for the municipality of Cluj-Napoca and its metropolitan area horizon 2030 and 2050. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099848210282223121/pdf/P1723840e027c30360a8be0c93fd4db9e69.pdf>
20. Kotler P., Haider D., Rein I. Marketing places. Attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations. New York : Maxwell Macmillan Int, 1993. 388 p.
21. Maftei S.-S. Smart city Cluj, from provincial hotspot to transnational hub: The adventures of a would-be post-industrial city in Romania. *Journal of Cultural Management and Cultural Policy*. 2020. Vol. 1. P. 143-158. DOI: <https://doi.org/10.14361/zkmm-2020-0108>
22. Naisbitt J., Aburdene P. Mega-Trends 2000. L, New York: Avon Books, 1992.
23. OurCity. URL: https://ourcluj.city/?utm_source=chatgpt.com
24. Popescu A., Grigoras M. A., Plesoiu D. The city of Cluj-Napoca and the Cluj county, important tourist attractions in Romania. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2018. Vol. 18, iss. 1. P. 401–416.
25. ROCK. Cultural heritage leading urban futures. URL: <https://rockproject.eu/role-model-cities#cluj>

26. Romania – RAS agreement on the Cluj-Napoca city urban development program: Integrated urban development strategy for the municipality of Cluj-Napoca and its metropolitan area – horizon 2030 and 2050. URL: <https://documents.vseirnnybank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/09984821028223121>
27. Simon A. Brand New Justice: How Branding Places and Products Can Help the Developing World. Butterworth-Heinemann, 2005. 173 p.
28. Tarasovych L., Yaremov M. Marketing principles of regional development: EU experience and imperatives for Ukraine. *Economics and Region*. 2025. No. 1 (96). P. 77–87. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1\(96\).3750](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3750)
29. The European Digital Innovation Hub in Transilvania. URL: <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/edih-catalogue/european-digital-innovation-hub-transilvania-website>
30. The Imperative of Good Local Governance: Challenges for the Next Decade of Decentralization. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-imperative-of-good-local-governance-%3A-for-the-%C3%96jendal-Delln%C3%A4s/7013c818731fe8b612ac423bd937e1e9d73d34a2>
31. The strategy of Cluj-Napoca. URL: <https://clujbusiness.ro/business-in-cluj/the-strategy-of-cluj-napoca/>
32. Transilvania European Digital Innovation Hub. URL: <https://transilvaniadih.ro/en/homepage-en/>
33. UN-Habitat. The Global Campaign on Urban Governance (2002). URL: <https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/Global%20Campaign%20on%20Urban%20Governance.pdf>
34. United Nations. Report of the United Nations Conference on Human Settlements (Habitat II), Istanbul, 3–14 June 1996. New York: United Nations, 1996. 229 p. URL: https://digitallibrary.un.org/record/222703?utm_source=chatgpt.com&v=pdf
35. Ward S. Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000 (Planning, History and Environment Series). London : E & FN Spon 1998. 304 p.
36. Where history and innovation meet. URL: <https://www.the-report.com/reports/romania/romaniaromania-where-history-and-innovation-meet/>

REFERENCES

1. Budnikevych I. (2012). Munitsypalny marketynh: teoriia, metodolohiia, praktyka [Municipal marketing: theory, methodology, practice]. Chernivtsi : Chernivetskyi natsionalnyi universytet, 645 s.
2. Budnikevych I. M., Zablodska I. V., Bastrakov D. A. (2023). SMART-kontseptsiiia innovatsiinoho prostorovoho rozvytku: dosvid rozvynutykh krain [SMART concept of innovative spatial development: experience of developed countries]. *Modeling the development of the economic systems*, no 4, pp. 99-106. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-13>
3. Havrysh I. I. (2018). Formuvannia ta rozvytok pryvablyvosti rehioniv Ukrainy: marketynhovyi pidkhid : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 [Formation and development of the attractiveness of the regions of Ukraine: a marketing approach: dissertation ... candidate of economic sciences: 08.00.05]. Ivano-Frankivsk, 269 s.
4. Karyi O. I. (2011). Kompleksnyi rozvytok mist: teoriia ta metodolohiia stratehichnoho planuvannia : monohrafiia / Nats. un-t «Lviv. politekhnika» [Complex development of cities: theory and methodology of strategic planning: monograph / National University "Lviv. Polytechnics"]. Lviv : Vyd-vo Lviv. politekhniki, 308 s.
5. Klypach A. Ya. (2026). Marketynhovi tekhnolohii ta instrumenty zabezpechennia staloho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv : dys. ... doktora filosofii : 051 Ekonomika / Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yurii Fedkovycha [Marketing technologies and tools for ensuring sustainable socio-economic development of regions: dissertation ... doctor of philosophy: 051 Economics / Chernivtsi National University named after Yuriy Fedkovych]. Chernivtsi, 276 s.
6. Kovalska L. L. (2024). Marketynhova stratehiia zabezpechennia staloho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv [Marketing strategy for ensuring sustainable socio-economic development of regions]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha. Seriia «Ekonomika»*, no 3-4, pp. 59-64. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-3-4-9>
7. Lendri Ch. (2020). Kreatyvne mistotvorenna. Yoho syl a i mozhlyvosti [Creative urbanization. Its power and possibilities.]. Kharkiv : Folio, 252 s.
8. Anholt S. (2007). Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions. UK : Palgrave MacMillan, 160 p.
9. Anholt S. (2010). Places: Identity, Image and Reputation. Palgrave Macmillan, New York, 106 p.
10. Ashworth G., Voogd H. (1990). Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning. London : Belhaven Press, 178 p.
11. Avraham E., Ketter E. (2008). Media Strategies for Marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations. Butterworth-Heinemann, 248 p.
12. Centrul Cultural Clujean. Available at: <https://cccluj.ro/>
13. City heroes: Emil Boc, building with purpose and partnership at heart. Available at: https://eurocities.eu/stories/city-heroes-emil-boc-building-with-purpose-and-partnership-at-heart/?utm_source=chatgpt.com
14. Cluj Innovation Days 2026. Available at: <https://clujinnovationdays.com/>
15. Cluj-Napoca. Available at: <https://www.unesco.org/en/creative-cities/cluj-napoca>
16. Cluj-Napoca's startup ecosystem. Startupblink. Available at: <https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/cluj-napoca-ro?page=1>
17. Clusters meet regions Cluj-Napoca 2025: pidsilennia klasterного spivrobitchstva v Evropi. Available at: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/clusters-meet-regions/>
18. Kudrina O., Husarina N., Satyvaldieva B. et al. (2021). Formation of the regional marketing strategy for the modern transformation of public administration. *Studies of Applied Economics*. Vol. 39–6. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5304>
19. Integrated urban development strategy for the municipality of Cluj-Napoca and its metropolitan area horizon 2030 and 2050. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/09984821028223121/pdf/P1723840e027c30360a-8be0c93fd4db9e69.pdf>

-
-
20. Kotler P., Haider D., Rein I. (1993). Marketing places. Attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations. New York : Maxwell Macmillan Int, 388 p.
 21. Maftai S.-S. (2020). Smart city Cluj, from provincial hotspot to transnational hub: The adventures of a would-be post-industrial city in Romania. *Journal of Cultural Management and Cultural Policy*. Vol. 1. P. 143-158. DOI: <https://doi.org/10.14361/zkmm-2020-0108>
 22. Naisbitt J., Aburdene P. (1992). *Mega-Trends 2000*. L, New York: Avon Books.
 23. OurCity. Available at: https://ourcluj.city/?utm_source=chatgpt.com
 24. Popescu A., Grigoras M. A., Plesoianu D. (2018). The city of Cluj-Napoca and the Cluj county, important tourist attractions in Romania. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. Vol. 18, iss. 1. P. 401–416.
 25. ROCK. Cultural heritage leading urban futures. Available at: <https://rockproject.eu/role-model-cities#cluj>
 26. Romania – RAS agreement on the Cluj-Napoca city urban development program: Integrated urban development strategy for the municipality of Cluj-Napoca and its metropolitan area – horizon 2030 and 2050. Available at: <https://documents.vsemirnyjbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099848210282223121>
 27. Simon A. (2005). *Brand New Justice: How Branding Places and Products Can Help the Developing World*. Butterworth-Heinemann, 173 p.
 28. Tarasovych L., Yareмова M. (2025). Marketing principles of regional development: EU experience and imperatives for Ukraine. *Economics and Region*. No. 1 (96). P. 77–87. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1\(96\).3750](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3750)
 29. The European Digital Innovation Hub in Transilvania. Available at: <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/edih-catalogue/european-digital-innovation-hub-transilvania-website>
 30. The Imperative of Good Local Governance: Challenges for the Next Decade of Decentralization. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-imperative-of-good-local-governance-%3A-for-the-%C3%96jendal-Dell-n%C3%A4s/7013c818731fe8b612ac423bd937e1e9d73d34a2>
 31. The strategy of Cluj-Napoca. Available at: <https://clujbusiness.ro/business-in-cluj/the-strategy-of-cluj-napoca/>
 32. Transilvania European Digital Innovation Hub. Available at: <https://transilvaniadih.ro/en/homepage-en/>
 33. UN-Habitat. The Global Campaign on Urban Governance (2002). Available at: <https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/Global%20Campaign%20on%20Urban%20Governance.pdf>
 34. United Nations. Report of the United Nations Conference on Human Settlements (Habitat II), Istanbul, 3–14 June 1996. New York: United Nations, 1996. 229 p. Available at: https://digitallibrary.un.org/record/222703?utm_source=chatgpt.com&v=pdf
 35. Ward S. (1998). *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000* (Planning, History and Environment Series). London : E & FN Spon 304 p.
 36. Where history and innovation meet. Available at: <https://www.the-report.com/reports/romania/romania/romania-where-history-and-innovation-meet/>

Дата надходження статті: 02.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 06.08.2026

Дата публікації статті: 28.08.2026