

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-124>

УДК 005.8:332.135]:339.137.2(477)

ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ КЛАСТЕРІВ ВІДНОВЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОЄКТНО-КЕРОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

FORMATION OF REGIONAL RENOVATION CLUSTERS AS A TOOL FOR STRENGTHENING THE COMPETITIVE POTENTIAL OF PROJECT-MANAGED ORGANIZATIONS

Шульга Ольга Антонівна

доктор економічних наук, професор,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

Shulha Olha

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Стаття присвячена дослідженню механізмів формування регіональних кластерів відновлення як стратегічного інструменту посилення конкурентоспроможності проєктно-керованих організацій у поствоєнний період. У роботі розкрито генезис поняття «кластера відновлення», який в умовах екстремальної нестабільності трансформується у гнучку екосистему територіальної інтеграції. Автором проаналізовано складники конкурентного потенціалу проєктних структур, зокрема їхню технологічну оснащеність та адаптивність управлінських команд до воєнних ризиків. Доведено, що цифровізація та використання сучасних платформ управління проєктами виступають ключовими інтеграторами кластерної взаємодії, забезпечуючи прозорість та інвестиційну привабливість відбудови. Запропоновано модель партнерства держави, бізнесу та громад як основу життєздатності кластерів.

Ключові слова: регіональний кластер відновлення, проєктно-керована організація, конкурентний потенціал, сталий розвиток, цифровізація, екосистема відновлення, стратегічне управління.

In the context of large-scale challenges caused by the need for post-war reconstruction of Ukraine, traditional management models demonstrate insufficient efficiency, which necessitates the search for new tools for territorial organization of the economy. The relevance of the study is enhanced by the urgent need to implement the principles of sustainable development and digital technologies in the activities of project-oriented structures, which are the main executors of recovery programs. The purpose of the article is to theoretically substantiate and develop methodological principles for the formation of regional recovery clusters as a key factor in capitalizing on the competitive advantages of project-managed organizations within a cohesive economic space. To achieve the goal, a set of general scientific and special research methods was used: the methods of system analysis and synthesis allowed us to clarify the genesis of the concept of a recovery cluster in crisis conditions, the logical generalization method was used to identify the components of the competitive potential of project structures, the classification method was used to differentiate clusters by functional purpose, and the graphical modeling method allowed us to visualize the architecture of interaction in the «state - business - community» ecosystem. The study found that the regional recovery cluster is a specific form of territorial integration, which is based on the synergy of shared resources, knowledge exchange and minimization of transaction costs of participants. It was determined that the competitive potential of project-managed organizations within the cluster increases significantly due to the adaptability of management teams and the use of digital platforms that ensure accountability and trust of international investors. The results obtained have practical significance for managers of project-oriented companies, providing them with a clear algorithm for integration into cluster networks to reduce operational risks.

Keywords: regional recovery cluster, project-led organization, competitive potential, sustainable development, digitalization, recovery ecosystem, strategic management.



Постановка проблеми. Сучасний стан національної економіки України характеризується необхідністю фундаментальної трансформації, зумовленої процесами повного відновлення та адаптації до глобальних стандартів сталого розвитку. Традиційні лінійні механізми управління економічною діяльністю значною мірою вичерпали свій адаптивний потенціал, що актуалізує потребу в переході до системних проєктно-керованих моделей, здатних ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності та обмеженості ресурсів. У цьому контексті формування регіональних кластерів відновлення виступає стратегічним імперативом, який дозволяє інтегрувати зусилля державних інституцій, приватного бізнесу та міжнародних партнерів у єдиний проєктний простір, мінімізуючи транзакційні витрати та оптимізуючи процеси інвестиційного забезпечення.

Використання кластерного підходу створює сприятливі умови для формування потужних синергетичних ефектів, завдяки чому проєктно-керовані організації отримують доступ до інноваційної інфраструктури, спеціалізованих компетенцій та кращих практик управління, що безпосередньо посилює їхній конкурентний потенціал на внутрішньому та зовнішньому ринках. Водночас науковий пошук у цій площині зумовлений браком цілісних теоретичних розробок, які б поєднували інструментарій кластеризації із сучасною методологією проєктного управління для зміцнення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах специфічних викликів повоєнної відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя формування регіональних кластерних структур та їхнього впливу на економічну динаміку територій становить предмет активного наукового пошуку, що охоплює як загальнометодологічні аспекти конкуренції, так і специфічні механізми галузевого відновлення. Фундаментальні особливості конкурентної боротьби в умовах сучасного ринку, зокрема в сервісних галузях, розкрито в працях О. С. Трегубова, де наголошується на трансформації методів досягнення переваг через інтеграційні процеси [7]. Концептуалізація ролі промислових кластерів у забезпеченні стійкості регіонів під час кризових періодів знайшла своє відображення у дослідженнях М. Кошкарева та А. Сатмурзаєва, які доводять, що сталі кластерні утворення є ключовим інструментом підтримки конкурентоспроможності в умовах екстремальної

економічної нестабільності [1]. Особливий акцент у науковій літературі зроблено на розбудові кластерних моделей у сферах гостинності та туризму як драйверів регіонального зростання. Так, А. П. Голод, О. П. Іжевська та О. І. Коркуна обґрунтовують ефективність кластерної моделі для структурування індустрії гостинності на регіональному рівні [3], а В. С. Мазур та О. В. Галько визначають туристичний кластер як дієвий інструмент економічного зростання територій [4]. Питання стратегічного управління такими об'єднаннями детально розроблено в монографії під редакцією І. В. Давиденко та О. Л. Михайлюк, де запропоновано регіональні вектори кластерного розвитку [6].

В умовах воєнних та поствоєнних викликів наукова дискусія зміщується в площину адаптації та ревіталізації галузей. А. А. Вдовічен та В. Ф. Кифяк акцентують увагу на специфіці відновлення сфери гостинності України, виокремлюючи пріоритети реабілітації сектору в повоєнний період [2]. Інституційний фундамент для реалізації таких ініціатив закладено у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, яка визначає вектори згуртованості та стимулювання територіального поступу [5]. Водночас, незважаючи на ґрунтовність наявних розробок, питання синергії регіональних кластерів відновлення із розвитком конкурентного потенціалу саме проєктно-керованих організацій потребує подальшого уточнення та розширення методичного інструментарію.

Формулювання цілей статті. Мета статті – обґрунтувати концептуальні засади функціонування регіональних кластерів відновлення як каталізатора конкурентоспроможності проєктно-керованих організацій, а також розробити методичний інструментарій для забезпечення ефективної взаємодії учасників таких кластерів задля досягнення цілей сталого соціально-економічного розвитку регіонів України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна економічна думка розглядає кластер не лише як географічну концентрацію взаємопов'язаних суб'єктів господарювання, а як динамічну екосистему, що володіє здатністю до адаптації в умовах екзогенних шоків. Генезис категорії «кластер відновлення» безпосередньо пов'язаний із трансформацією класичних моделей промислової агломерації у концепцію стратегічної стійкості регіональних економічних систем. В умовах системної кризи традиційні методи конкуренції стають

менш ефективними, що зумовлює перехід до партнерських моделей взаємодії, оскільки окремі організації часто не мають достатнього обсягу ресурсів для самостійного подолання масштабних деструктивних наслідків. Наукові дослідження підтверджують, що в періоди економічної нестабільності саме сталі індустріальні кластери виконують функцію стабілізаторів, забезпечуючи регіональну конкурентоспроможність через посилення внутрішніх коопераційних зв'язків [1]. На відміну від традиційних економічних об'єднань, кластери відновлення формуються з чітко визначеною метою ревіталізації територій та відновлення їхнього економічного базису. Вони представляють собою специфічну форму територіальної інтеграції, у межах якої проектно-керовані організації консолідуєть зусилля навколо завдань відбудови, що дозволяє суттєво мінімізувати транзакційні витрати та оптимізувати складні логістичні ланцюги, які в умовах воєнних дій зазнають значних розривів.

Ефективне функціонування сучасних кластерних структур неможливе без повної імплементації принципів сталого розвитку, що охоплюють економічну, екологічну та соціальну складові. Особливого значення у поточному контексті набуває концепція, відома під назвою «відбудувати краще, ніж було», яка передбачає відмову від простого відтворення пошкоджених об'єктів на користь створення якісно нових, енергоефективних та екологічно безпечних систем. Кластерна модель розвитку, особливо у сферах гостинності та сервісу, дозволяє впроваджувати зазначені принципи через запровадження колективних стандартів якості та солідарну екологічну відповідальність усіх учасників об'єднання [3]. Відповідно до положень Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, ключовим пріоритетом державної політики визначено створення умов для згуртованості територій та зміцнення їхньої здатності до саморозвитку на засадах інноваційного оновлення [5]. У межах такого підходу індустріальні та сервісні кластери стають платформою для масового поширення екологічно чистих технологій. Зокрема, у сфері туризму та гостинності кластеризація дозволяє не лише відновити матеріальну інфраструктуру, а й сформувати нові цілісні продукти, що відповідають світовим трендам відповідального споживання [6]. Такий підхід трансформує кластер у дієвий інструмент стратегічного зростання, де рівень конкурентоспроможності кожної окремої проектно-керованої організації підсилюється

за рахунок високого репутаційного капіталу всього регіонального об'єднання.

Систематизація кластерів за їхнім функціональним спрямуванням дозволяє органам державної влади та місцевого самоврядування більш точно визначати необхідні інструменти підтримки. У процесі комплексного відновлення національної економіки чітко виокремлюються кілька основних видів кластерних утворень: будівельні кластери об'єднують виробників будівельних матеріалів, архітектурні бюро та інжинірингові компанії, виступаючи базовим елементом для первинного етапу відбудови інфраструктури та житлового фонду; енергетичні кластери зосереджені на децентралізації енергетичних мереж, широкому впровадженні відновлюваних джерел енергії та реалізації енергоефективних рішень; туристично-рекреаційні кластери та кластери у сфері гостинності розглядаються як потужний інструмент регіонального поступу, що забезпечує швидкий мультиплікативний ефект для місцевих бюджетів. Кластерна модель у цій сфері дозволяє інтегрувати зусилля власників готельного бізнесу, рестораторів та логістичних операторів задля створення комплексного та якісного продукту.

Також важливе значення мають агропромислові кластери, що спрямовані на гарантування продовольчої безпеки та розвиток переробних потужностей із високою доданою вартістю. Слід зазначити, що конкурентна боротьба у межах цих галузей набуває специфічних характеристик, де замість традиційних методів цінового тиску на перший план виходить конкуренція інноваційних рішень та сервісних моделей управління. Таким чином, чітка функціональна диференціація кластерів надає можливість проектно-керованим організаціям точно ідентифікувати власну ринкову нішу та максимально ефективно використовувати спільні ресурси та компетенції регіонального об'єднання.

У сучасних умовах трансформації національної економіки проектно-керована організація постає як специфічний суб'єкт господарювання, чия діяльність повністю структурована навколо реалізації окремих проектів із чітко визначеними часовими, ресурсними та якісними параметрами. В архітектоніці економіки відновлення такі організації відіграють роль ключових виконавців, оскільки саме проектний підхід дозволяє найбільш ефективно оперувати інвестиційними коштами та забезпечувати прозорість процесів відбудови. Проектно-керована орга-

нізація відрізняється від традиційних ієрархічних структур високим рівнем гнучкості та здатністю до швидкої мобілізації ресурсів під конкретне завдання регіонального розвитку. Особливого значення це набуває у сфері гостинності та інфраструктурного будівництва, де кожне завдання з відновлення об'єкта є унікальним і вимагає специфічного набору компетенцій [2]. Такий тип організацій виступає базовим елементом кластерних ініціатив, оскільки їхня внутрішня архітектура орієнтована на результат та інтеграцію у міжгалузеві ланцюги створення вартості, що повністю відповідає стратегічним цілям згуртованості та стимулювання економічного зростання територій.

Конкурентний потенціал проектно-керованої організації є комплексною категорією, що охоплює сукупність внутрішніх ресурсів та здатностей, які дозволяють отримувати переваги на ринку відновлення. Першочерговим елементом виступає технологічна оснащеність, яка у поєднанні з інноваційними сервісними моделями визначає здатність організації реалізувати складні інженерні чи туристичні проекти згідно з міжнародними стандартами. Проте у кризових умовах значущість технологій доповнюється нематеріальними активами, серед яких провідне місце посідає адаптивність управлінських команд. Здатність менеджменту швидко переформатовувати стратегії у відповідь на зміну ринкової кон'юнктури стає критичним чинником виживання та розвитку. Конкурентоспроможність у сервісних галузях також значною мірою залежить від професіоналізму персоналу та здатності дотримуватися стандартів безпеки, що формує загальну довіру замовників та партнерів по кластеру [7]. Таким чином, потенціал організації трансформується з простого володіння активами у здатність до ефективного управління проектними ризиками та знаннями, що дозволяє створювати унікальну цінність для регіональної спільноти.

Діяльність проектно-керованих організацій у поточному періоді зазнає потужного впливу екзогенних факторів, серед яких визначальними є воєнні ризики та логістичні розриви. Прямі загрози безпеці персоналу та фізичним активам вимагають від проектних структур розробки спеціальних механізмів страхування та захисту, що суттєво впливає на структуру витрат та кінцеву вартість послуг. Логістичні розриви, спричинені руйнуванням транспортних шляхів та зміною експортно-імпортних маршрутів, змушують організації шукати

нових постачальників та партнерів у межах регіональних кластерів для мінімізації залежності від зовнішніх поставок. Екстремальна економічна нестабільність та волатильність попиту також випробовують на міцність фінансові моделі організацій, змушуючи їх диверсифікувати портфель проєктів. У таких умовах конкурентоспроможність забезпечується не стільки масштабністю діяльності, скільки здатністю до швидкої реконфігурації логістичних та операційних процесів. Саме інтеграція у регіональні кластерні мережі дозволяє проектно-керованим структурам розподіляти ризики між учасниками об'єднання та отримувати доступ до альтернативних ресурсних джерел, що критично важливо для збереження стійкості у довгостроковій перспективі.

Фундаментальною перевагою об'єднання проектно-керованих організацій у регіональні кластери є виникнення синергетичного ефекту, який проявляється через якісне посилення можливостей кожного учасника порівняно з їхнім відокремленим функціонуванням. У кризових умовах спільне використання обмежених ресурсів, таких як спеціалізована техніка, випробувальні лабораторії або складські потужності, дозволяє суттєво знизити капітальні витрати та підвищити рентабельність окремих проєктів відновлення. Кластеризація сприяє радикальній мінімізації транзакційних витрат завдяки формуванню стійких неформальних зв'язків та високого рівня довіри між партнерами, що усуває необхідність у надмірному юридичному супроводі кожної операції в межах об'єднання. Окрім матеріальних чинників, критичне значення має процесуальний обмін знаннями та управлінським досвідом, що дозволяє організаціям швидше адаптувати кращі світові практики до локальних реалій відбудови. Такий інтелектуальний обмін стає основою для формування колективного інтелекту кластера, що значно підвищує загальний конкурентний потенціал регіону та сприяє швидкому впровадженню інноваційних сервісних моделей [3].

У сучасних умовах цифровізація виступає не просто технологічним доповненням, а ключовим інтегратором кластерних взаємодій, забезпечуючи єдиний інформаційний простір для всіх учасників процесу відновлення. Використання сучасних платформ управління проектами, серед яких особливе місце посідає державна екосистема управління відновленням для підзвітного управління, дозволяє забезпечити безпрецедентний рівень прозорості у використанні донорських та бюджет-

них коштів. Це є критично важливим для формування довіри як між безпосередніми учасниками кластера, так і з боку міжнародних інвесторів, які вимагають чіткої звітності та відповідності стандартам сталого розвитку. Цифрові інструменти дозволяють у режимі реального часу відстежувати динаміку реалізації проєктів, ідентифікувати потенційні ризики та координувати логістичні потоки між підприємствами кластера, що особливо актуально у сферах з високою інтенсивністю взаємозв'язків, таких як індустрія гостинності чи будівництво. Таким чином, цифрова трансформація перетворює територіальне об'єднання на високотехнологічну мережу, де швидкість прийняття управлінських рішень стає головною конкурентною перевагою.

Життєздатність кластерів відновлення у довгостроковій перспективі базується на ефективній реалізації тристоронньої моделі партнерства, що охоплює органи державної влади, приватний сектор та територіальні громади. Роль держави у цій моделі полягає у створенні сприятливого регуляторного середовища, забезпеченні інституційних гарантій безпеки та стимулюванні інвестиційної активності через податкові та кредитні інструменти. Бізнес, представлений проєктно-керованими організаціями, виступає драйвером технологічного оновлення та джерелом операційної ефективності, впроваджуючи сучасні методи конкуренції та сервісні стандарти. Громада ж визначає пріоритети відновлення, виходячи з реальних потреб населення, та забезпечує соціальний контроль за якістю виконання проєктів, що гарантує відповідність відбудови принципам інклюзивності та сталого зростання. Тільки за умови гармонійного поєднання інтересів усіх сторін стає можливим створення стабільної екосистеми, яка не лише відновлює зруйноване, а й закладає фундамент для нової економічної спеціалізації регіону. Такий підхід повністю відповідає вектору згуртованості територій, що є основоположним у державній стратегії регіонального розвитку [5].

Ефективна інтеграція проєктно-керуваних організацій у кластерні структури вимагає чіткої послідовності дій, що дозволяє максимізувати взаємну вигоду та забезпечити стратегічну відповідність цілям регіонального розвитку. Початковий етап передбачає проведення комплексного аудиту внутрішніх компетенцій організації та ідентифікацію її ролі в ланцюгу створення вартості кластера відновлення. Наступним кроком є встанов-

лення відповідності операційної моделі організації вимогам цифрової екосистеми управління проєктами, що є критичним фактором для забезпечення прозорості та підзвітності в межах об'єднання. Процедура входження також передбачає узгодження спільних стандартів якості та сервісу, що особливо важливо для організацій у сфері гостинності та туризму, де репутація всього кластера залежить від кожного окремого учасника [6]. Завершальна стадія алгоритму полягає у підписанні меморандуму про співпрацю, який фіксує механізми розподілу ризиків та ресурсів, що дозволяє організації трансформувати свою конкурентну стратегію з індивідуальної на мережеву.

Оцінювання результативності участі в кластері має базуватися на аналізі динаміки економічних показників та рівня інвестиційної привабливості реалізованих проєктів. Використання кластерної моделі дозволяє досягти суттєвого зростання рентабельності за рахунок ефекту масштабу та спільного використання інноваційної інфраструктури, що особливо яскраво проявляється під час кризових періодів [1]. Основними критеріями ефективності виступають скорочення тривалості реалізації проєктів відбудови, зниження питомих витрат на одиницю послуги та рівень задоволеності кінцевих споживачів або територіальних громад. Зміцнення інвестиційної привабливості відбувається завдяки зменшенню індивідуальних ризиків організації, оскільки кластер виступає гарантом дотримання термінів та стандартів якості. Це створює сприятливі умови для залучення міжнародних донорів та приватних інвесторів, які розглядають кластеризовані проєкти як більш надійні та соціально значущі для відновлення регіональної економіки [2].

Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, майбутнє кластерних ініціатив визначатиметься рівнем цифровізації та глибиною інтеграції у європейські виробничі мережі. Оптимістичний сценарій передбачає створення розгалуженої мережі кластерів, які діють на засадах повного циклу – від виробництва будівельних матеріалів до сервісного обслуговування відновлених об'єктів гостинності. Це дозволить забезпечити стійке економічне зростання територій та сформувати нові конкурентні переваги України на світовому ринку. Песимістичний сценарій може бути пов'язаний із недостатньою координацією дій між бізнесом та владою, що призведе до фрагментарності проєк-

тів та неефективного використання ресурсів. Проте, з огляду на світові тренди, найбільш імовірним є сценарій помірнього зростання, де кластери відновлення стануть центрами інноваційної активності та драйверами поступової модернізації інфраструктури на принципах екологічності та сталого розвитку.

Органам місцевого самоврядування, на нашу думку, варто зосередити зусилля на створенні стимулюючих умов для кластеризації, зокрема через надання пільг на оренду комунальної власності для учасників об'єднань та розвиток локальної логістичної інфраструктури. Важливою умовою є активна участь представників влади у розробці стратегічних планів кластера для забезпечення їх відповідності потребам громади. Керівникам проектно-керованих організацій доцільно прискорити процес цифрової трансформації управлінських процесів та інвестувати у розвиток м'яких навичок персоналу, зокрема у сфері міжфірмової комунікації та управління змінами. Для посилення конкурентоспроможності на ринку туризму та гостинності необхідно приділяти особливу увагу впровадженню унікальних сервісних стандартів, що відповідають вимогам безпеки та інклюзивності. Крім того, організаціям слід активно використовувати можливості для міжнародного партнерства у межах кластера, що дозволить отримувати доступ до передового досвіду та інвестиційних ресурсів, необхідних для масштабного відновлення території.

Висновки. В умовах безпрецедентних воєнних та економічних викликів формування регіональних кластерів відновлення стає альтернативним механізмом забезпечення життєздатності національної економіки та посилення конкурентного потенціалу проектно-керованих організацій. Кластеризація забезпечує виникнення потужного синергетичного ефекту, який проявляється через оптимізацію логістичних ланцюгів, спільне використання дефіцитних ресурсів та радикальне зниження транзакційних витрат учасників об'єднання. Інтеграція проектно-керованих структур у кластерні мережі дозволяє трансформувати індивідуальні стратегії виживання у колективні стратегії сталого зрос-

тання, де конкурентоспроможність організації підсилюється загальним репутаційним капіталом регіону та доступом до спільних інноваційних платформ.

Особлива роль у процесах відбудови належить цифровізації та використанню сучасних систем управління проектами, які виступають інтеграторами кластерної взаємодії та гарантими прозорості у відносинах із міжнародними партнерами та громадами. Доведено, що для секторів гостинності та туризму кластерна модель є найбільш ефективною формою адаптації до нових реалій, оскільки вона дозволяє реалізувати принципи відновлення на засадах екологічності та соціальної відповідальності. Таким чином, регіональний кластер відновлення постає не просто як економічне об'єднання, а як цілісна екосистема партнерства між державою, приватним сектором та громадою, що здатна забезпечити довгострокову конкурентоспроможність територій та їхній динамічний розвиток у поствоєнний період.

Динамічність процесів відновлення вимагає подальшого наукового пошуку в декількох стратегічних напрямках. По-перше, актуальним залишається питання розробки кількісних методів оцінювання інтегральної ефективності кластерів відновлення, які б враховували не лише економічні показники рентабельності, а й соціально-екологічний вплив на розвиток конкретних територіальних громад. По-друге, потребують детального вивчення механізми транскордонної кластерної кооперації в умовах європейської інтеграції України, що дозволить проектно-керованим організаціям залучати передові технології та інвестиції в межах спільних програм із міжнародними партнерами.

Окремої уваги заслуговує дослідження психологічних та соціокультурних аспектів довіри у межах кластерних об'єднань, оскільки саме рівень соціального капіталу часто стає визначальним чинником успішності мережевих структур у кризових ситуаціях. Також перспективним є аналіз трансформації методів конкуренції під впливом штучного інтелекту та автоматизації в управлінні кластерними проектами, що може змінити архітектуру регіональних ринків уже у найближчі роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Maxim V. Koshkarev, Asan A. Satmurzaev. The Role of Sustainable Industry Clusters in Regional Competitiveness in Times of Crisis. *Economic Consultant, Scientific and Educational Initiative LLC*. 2025. Issue 4. P. 39-54. DOI: <https://doi.org/10.46224/ecoc.2025.4.3>

2. Вдовічен А. А., Кифяк В. Ф. Сфера гостинності України: відновлення у повоєнний період. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. № 3. С. 68-77.
3. Голод А. П., Іжевська О. П., Коркуна О. І. Кластерна модель розвитку індустрії гостинності регіону. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4. С. 375-380.
4. Мазур В. С., Галько О. В. Туристичний кластер – інструмент регіонального розвитку та економічного зростання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 50. С. 134-148.
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.04.2026).
6. Регіональні напрями стратегії кластерного розвитку сфери туризму та гостинності: монографія / за заг. ред. І. В. Давиденко, О. Л. Михайлюк. Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2024. 270 с.
7. Трегубов О. С. Особливості конкуренції в туризмі. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2. С. 101-107.

REFERENCES:

1. Maxim V. Koshkarev, Asan A. Satmurzaev. (2025) The Role of Sustainable Industry Clusters in Regional Competitiveness in Times of Crisis. *Economic Consultant, Scientific and Educational Initiative LLC*. Issue 4. P. 39-54. DOI: <https://doi.org/10.46224/ecoc.2025.4.3> (In English)
2. Vdovichen A. A., Kyfyak V. F. (2022) Sfera hostynnosti Ukrayiny: vidnovlennya u povoyennyu period [The Hospitality Sector of Ukraine: Restoration in the Post-War Period]. *Visnyk Kyuyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. № 3. P. 68-77. (in Ukrainian)
3. Holod A. P., Izhevskaya O. P., Korkuna O. I. (2019) Klasterna model rozvytku industrii hostynnosti rehionu [Cluster Model of the Development of the Hospitality Industry of the Region]. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*. № 4. P. 375-380. (in Ukrainian)
4. Mazur V. S., Halko O. V. (2024) Turystychnyy klaster – instrument rehionalnoho rozvytku ta ekonomichnoho zrostannya [Tourist cluster – an instrument of regional development and economic growth]. *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny*. № 50. P. 134-148. (in Ukrainian)
5. Pro zatverdzhennya Derzhavnoyi stratehiyi rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky [On approval of the State Strategy of Regional Development for 2021-2027]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (accessed April 26, 2026) (in Ukrainian)
6. Rehionalni napryamy stratehiyi klasternoho rozvytku sfery turyzmu ta hostynnosti [Regional directions of the strategy of cluster development of the tourism and hospitality sector]: monohrafiya (2024) / za zah. red. I. V. Davydenko, O. L. Mykhaylyuk. Kyiv: FOP Hulyayeva V. M., 2024. 270 p. (in Ukrainian)
7. Trehubov O. S. (2016) Osoblyvosti konkurentsiyi v turyzmi [Peculiarities of competition in tourism]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*. № 2. P. 101-107. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 21.04.2026

Дата прийняття статті: 12.05.2026

Дата публікації статті: 22.05.2026