

УДК 005.8:005.332.4:332.144(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.212.300-305>**Шульга О.А.**

доктор економічних наук

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

**Shulha Olha**

Dr. of Economic Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

## ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У МЕЖАХ ПРОГРАМ РЕГІОНАЛЬНОЇ ВІДБУДОВИ

У статті обґрунтовано концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств через впровадження проєктно-орієнтованих механізмів у контексті регіонального відновлення України. Проаналізовано середовище відбудови як специфічний ринок проєктних можливостей, де ключову роль відіграють цифрові екосистеми, зокрема платформа DREAM. Особливу увагу приділено інтеграції міжнародних стандартів PMBOK та PRINCE2 у діяльність вітчизняних компаній як інструмента підвищення інвестиційної привабливості та довіри міжнародних донорів. Результатом дослідження є розробка прикладних рекомендацій для бізнесу щодо посилення позицій у тендерах на відбудову території через розвиток проєктних офісів та сертифікацію персоналу. Практична цінність роботи полягає у формуванні алгоритму адаптації підприємств до вимог сталого відновлення та державно-приватного партнерства.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, проєктний менеджмент, регіональне відновлення, екосистема DREAM, інвестиційна привабливість, проєктна адаптивність, стратегічне управління, Agile- та Lean-методології.

## PROJECT-ORIENTED MECHANISMS FOR MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES WITHIN THE LIMITS OF REGIONAL RECONSTRUCTION PROGRAMS

The processes of systemic recovery of Ukraine require a fundamental revision of the management strategies of business entities. Traditional operating models are not flexible enough to meet the requirements of international donors and state institutions, which actualizes the need for scientific substantiation of new approaches to project management as the foundation of market stability and investment attractiveness. The purpose of the article is the theoretical substantiation and development of applied project-oriented mechanisms for managing the competitiveness of enterprises, ensuring their effective participation in the implementation of regional recovery programs and increasing their market potential. To achieve the goal, a set of general scientific and special methods was used: a systems approach – to analyze the relationship between project maturity and competitiveness; a logical generalization method – when forming the concept of project adaptability; comparative analysis – to compare international standards (PMBOK, PRINCE2) and their adaptation to the conditions of the Ukrainian market; institutional analysis – to study the impact of state digital platforms, such as DREAM, on the strategic behavior of business. It is proven that replacing resource sustainability with project adaptability allows enterprises to reconfigure assets more quickly for recovery needs. The role of the project office as a central node for the accumulation of competitive advantages, which ensures transparency of processes for international donors, is substantiated. It is determined that personnel certification and digital openness are the main barriers to access to large-scale investment projects for the reconstruction of territories. Strategic vectors for the development of public-private partnerships are formulated, where business acts as a competent project manager. The results obtained allow enterprise managers to transform internal management structures for successful pre-qualification in international tenders. Scientific provisions can be used by local governments when developing community recovery plans with the involvement of the private sector.

**Keywords:** enterprise competitiveness, project management, regional recovery, DREAM ecosystem, investment attractiveness, project adaptability, strategic management, Agile and Lean methodologies.

**JEL classification:** L21, M11, O18, R58, G31, D81.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Шульга О.А., 2026

**Постановка проблеми.** Процеси системного відновлення України вимагають докорінного перегляду стратегій управління суб'єктів господарювання. Регіональна відбудова територій, що постраждали внаслідок збройної агресії, формує специфічний ринок можливостей, де ключовим критерієм вибору підрядників стає не лише цінова пропозиція, а й здатність забезпечити прозорість, якість та дотримання термінів реалізації складних інфраструктурних проєктів. У цьому контексті конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від ефективності інтеграції проєктно-орієнтованих механізмів у загальну систему менеджменту. Традиційні операційні моделі виявляються недостатньо гнучкими для виконання вимог міжнародних донорів та державних інституцій, що актуалізує потребу в науковому обґрунтуванні нових підходів до проєктного управління як фундаменту ринкової стійкості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств у межах регіонального розвитку є предметом тривалих наукових дискусій, що охоплюють як теоретичні аспекти маркетингу територій, так і прикладні механізми стратегічного планування. Фундаментальні засади маркетингового підходу до управління регіонами закладені у працях А.О. Старостіної та С.Є. Мартова, які визначили суть та особливості становлення регіонального маркетингу в Україні як інструмента залучення інвестицій та стимулювання економічної активності [7]. Подальший розвиток цих ідей у контексті теоретичного обґрунтування маркетингу територій представлено у дослідженнях О. С. Трегубова, де акцентовано увагу на важливості сприйняття території як специфічного продукту, що потребує системного просування на внутрішньому та зовнішньому ринках [8]. Концептуальне поєднання маркетингових інструментів із процесами стратегічного планування обґрунтовано Н.О. Котовою, яка доводить, що маркетингова концепція є базовою для формування довгострокових стратегій розвитку регіонів, оскільки дозволяє врахувати інтереси всіх стейкхолдерів [2]. У галузевому аспекті, зокрема в контексті туристичної галузі як драйвера регіонального зростання, методи оцінювання привабливості територій опрацьовано О. Г. Давидовою, що має важливе значення для діагностики конкурентного потенціалу регіонів [1]. О. Нестор, аналізуючи історичний досвід плану Маршалла та кейс повоєнної Італії, наголошує на важливості цільового спрямування ресурсів на відновлення регіонів як запоруки загальнонаціональної стабільності [3]. Сучасна нормативно-правова база України, зокрема Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [5] та Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 рр. [6], створює інституційний фундамент для реалізації політики відновлення територій. Ключовим інструментом практичного впровадження цих ініціатив є затверджений Порядок розробки, реалізації та моніторингу плану відновлення та розвитку регіонів і планів відновлення

та розвитку територіальних громад [4], який регламентує проєктний підхід до відбудови територіальних громад.

Разом з тим, незважаючи на ґрунтовний аналіз маркетингових та стратегічних складових, залишається потреба у поглибленому дослідженні того, як саме проєктно-орієнтовані механізми управління окремих підприємств можуть бути інтегровані у ці державні та регіональні плани відновлення для забезпечення їхньої сталої конкурентоспроможності.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та розробка прикладних проєктно-орієнтованих механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств, що забезпечують їх ефективну участь у реалізації програм регіонального відновлення та підвищують інвестиційну привабливість на внутрішньому та зовнішньому ринках.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети використано сукупність загальних та спеціальних наукових методів: системний підхід – для аналізу взаємозв'язку між рівнем зрілості проєктного управління та показниками ринкової конкурентоспроможності підприємства; метод логічного узагальнення – при формуванні концептуальної моделі проєктного офісу як центру накопичення конкурентних переваг; компаративний аналіз – для порівняння міжнародних стандартів проєктного менеджменту (PMBOK, PRINCE2) та їх адаптації до умов українського ринку відновлення; інституційний аналіз – для вивчення впливу державних та міжнародних нормативних вимог на стратегічну поведінку підприємств.

**Виклад основних результатів дослідження.** Розвиток теорії конкуренції демонструє поступовий перехід від статичних моделей володіння ресурсами до динамічних концепцій управління процесами. Класичні підходи, розвинуті М. Портером, базувалися на ресурсній стійкості та здатності підприємства утримувати ринкову частку через економію на масштабах або контроль над ланцюгами постачання. Однак в сучасних реаліях традиційні переваги втрачають свою стабільність через руйнування фізичних активів та логістичну волатильність. За таких обставин конкурентоспроможність трансформується у здатність до швидкої реконфігурації ресурсів, що вимагає переходу до парадигми проєктної адаптивності. Проєктна адаптивність передбачає зміщення акценту з підтримки існуючих операційних циклів на здатність організації оперативної ініціювати та реалізовувати цільові проєкти, що відповідають новим запитам регіонального відновлення. Це дозволяє підприємству не просто протистояти змінам середовища, а й випереджати конкурентів за рахунок вищої швидкості впровадження інноваційних та реконструктивних рішень.

Сучасне стратегічне управління вимагає формалізації проєктної діяльності через імплементацію міжнародних стандартів, таких як PMBOK та PRINCE2, які стають базою для уніфікації бізнес-процесів. Інтеграція цих методологій у стратегічний контур підприємства забезпечує створення єдиного мовного та процедурного простору, що є критичним при взаємодії з

міжнародними інвесторами. Стандарт PMBOK дозволяє структурувати управління за галузями знань, забезпечуючи контроль над якістю, часом та вартістю, тоді як методологія PRINCE2 пропонує чітку структуру управління життєвим циклом проекту з акцентом на бізнес-обґрунтуванні кожної стадії. Впровадження цих стандартів дозволяє перетворити проектний менеджмент із суто технічної функції на стратегічний актив, оскільки відповідність визнаним світовим практикам автоматично підвищує кредит довіри до підприємства з боку донорів програм відновлення. Така інтеграція сприяє формуванню проектною зрілості організації, що стає довгостроковою конкурентною перевагою на ринку складних інфраструктурних рішень.

Водночас, в умовах макроекономічної та безпекової нестабільності проектний підхід виступає специфічним інструментом локалізації та нейтралізації ризиків. На відміну від операційної діяльності, яка спрямована на повторюваність і стабільність, проектне управління за своєю природою орієнтоване на роботу з унікальними та невизначеними подіями. Використання ітеративних підходів та механізмів контролю відхилень дозволяє суб'єктам господарювання мінімізувати втрати ресурсів при зміні зовнішніх обставин. Специфіка полягає у можливості декомпозиції складних завдань відновлення на окремі керовані етапи, кожен з яких має власну систему оцінювання ризиків та планів реагування. Це забезпечує підприємству вищу маневреність, оскільки загрози в одному проекті не призводять до зупинки всієї діяльності організації. Відтак, проектно-орієнтовані механізми стають запобіжником системної деградації бізнесу, дозволяючи йому зберігати функціональність і конкурентоспроможність навіть за критичного погіршення зовнішньої кон'юнктури.

На сьогодні сучасна архітектура регіонального відновлення України базується на принципах прозорості та цифровізації, що закріплено у Постанові Кабінету Міністрів України № 731 щодо порядку моніторингу планів відновлення [4]. Ключовим інструментом реалізації цих принципів стала цифрова екосистема DREAM, яка забезпечує повний життєвий цикл управління проектами відбудови. Платформа виконує роль інтегратора, що об'єднує потреби територіальних громад, фінансові ресурси донорів та потужності виконавців. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 рр. визначає DREAM як основний механізм контролю за ефективністю використання коштів [6]. Для підприємств використання цієї екосистеми означає перехід до відкритих стандартів звітності, де кожен етап проекту – від ініціації до введення в експлуатацію – є публічним. Це стимулює бізнес до впровадження проектно-орієнтованих моделей управління, оскільки відповідність цифровим алгоритмам платформи стає обов'язковою умовою доступу до ринку відновлення.

Варто зауважити, що фінансування проектів відновлення має багатоканальну структуру, що вимагає від суб'єктів господарювання диверсифікації стратегій залучення капіталу. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад

державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» від 09.07.2022 р. № 2389-IX створює правове поле для залучення різних видів інвестицій у відбудову територій [5]. Першим рівнем є державні закупівлі через систему Prozorro, що фінансуються з бюджетів різних рівнів та Фонду ліквідації наслідків збройної агресії. Другим, найбільш масштабним каналом, виступає міжнародна технічна допомога та кредити (Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ), де ключовою вимогою є дотримання міжнародних стандартів проектного менеджменту. Третім джерелом є меценатські фонди та прямі іноземні інвестиції, що часто фокусуються на соціально значущих об'єктах. За аналогією з планом Маршалла, ефективність використання цих коштів залежить від здатності бізнесу працювати в межах чітко структурованих проектних циклів, що гарантує цільове використання ресурсів.

Незважаючи на значний потенціал ринку відновлення, українські підприємства стикаються із низкою системних перешкод. По-перше, це низький рівень проектною зрілості та невідповідність внутрішніх процедур комплаєнс-вимогам міжнародних донорів. Старостіна А.О. та Мартов С.Є. вказували на те, що недостатній розвиток маркетингового мислення та стратегічного планування обмежує здатність бізнесу ефективно презентувати свій потенціал у глобальному середовищі [7]. По-друге, існують значні фінансові бар'єри (брак обігових коштів та обмежений доступ до банківських гарантій, необхідних для участі у великих тендерах). По-третє, дефіцит кваліфікованих проектних менеджерів та інженерів стримує масштабування діяльності.

В умовах глобалізації відсутність сертифікованих фахівців та недосконалість систем контролю якості стають критичними чинниками втрати конкурентоспроможності вітчизняних компаній на користь іноземних гравців [9]. Таким чином, подолання цих бар'єрів вимагає системної трансформації управління від операційного до проектно-орієнтованого типу.

Створення проектного офісу виступає центральною ланкою у системі підвищення інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання. Алгоритм його впровадження передбачає перехід від стихійного управління окремими завданнями до централізованої системи контролю за портфелем проектів відновлення. Н.О. Котова зазначає, що маркетингова концепція стратегічного планування вимагає наявності структурних підрозділів, здатних генерувати якісну звітність та забезпечувати дотримання бюджетних лімітів [2]. Функціонування проектного офісу дозволяє підприємству продемонструвати інвесторам високий рівень управлінської зрілості через стандартизацію документації, прозорий розподіл ресурсів та автоматизований моніторинг дедлайнів. У контексті регіональної відбудови такий підхід перетворює підприємство з пасивного виконавця на надійного партнера, здатного прогнозувати результати своєї діяльності, що є критичним параметром для залучення капіталу в умовах високих ризиків.

У межах програм, що фінансуються міжнародними фінансовими інституціями, сертифікація за

стандартами ISO або наявність спеціалізованих сертифікацій персоналу (PMP, IPMA) стає формальним прохідним бар'єром. Конкуренентоспроможність у глобалізованому світі неможлива без підтвердження відповідності бізнес-процесів міжнародним нормам якості [9]. Прозорість, забезпечена інтеграцією з цифровими системами на кшталт DREAM, дозволяє міжнародним донорам відстежувати рух кожної грошової одиниці, що нівелює корупційні ризики та підвищує кредит довіри. Запровадження відкритих стандартів звітності та аудит проектних циклів стають інструментами нематеріального впливу підприємства, дозволяючи йому вигравати тендери не за рахунок демпінгу цін, а завдяки гарантіям виконання зобов'язань. О. Нестор, розглядаючи досвід відбудови Європи, підкреслює, що саме прозорість розподілу ресурсів була визначальною умовою успішної реалізації проектів розвитку [3].

Оцінювання конкурентного статусу підприємства у проєктах регіональної відбудови вимагає використання специфічної системи показників, що виходять за межі традиційного фінансового аналізу. По-перше, це рівень залученості підприємства у плани відновлення територіальних громад, що регламентується нормами Постанови № 731 [4]. По-друге, критерієм виступає здатність до реалізації мультидисциплінарних проєктів, що поєднують будівельні, соціальні та екологічні аспекти.

Наразі існує необхідність оцінювання внеску бізнесу у розвиток бренду території. Це формує синергетичний ефект для регіону та самого підприємства [8]. Основними критеріями стають: індекс проєктної зрілості, відсоток успішно завершених проєктів у межах встановленого бюджету, рівень цифровізації звітності та показник соціально-економічного впливу на громаду. Така комплексна оцінка дозволяє визначити реальне місце компанії у стратегічному ландшафті регіону.

На основі вищесказаного пропонуємо наступні рекомендації для бізнесу щодо посилення позицій у тендерах на відбудову:

1. Цифрова інтеграція та технічна готовність до роботи в екосистемі DREAM. Сьогодні прозорість є головною вимогою донорів. Підприємствам рекомендується забезпечити повну технічну сумісність внутрішніх систем обліку з цифровою екосистемою DREAM. Це передбачає не лише реєстрацію у системі, а й готовність надавати дані у форматі OCDS. Компанії, що здатні демонструвати прогрес виконання робіт у режимі реального часу через цифрові дашборди, отримують перевагу в тендерах, де контроль за цільовим використанням коштів є пріоритетом.

2. Сертифікація за міжнародними стандартами проєктного менеджменту. Для участі у проєктах, що фінансуються Світовим банком, ЄІБ або іншими міжнародними структурами, наявність сертифікації є критичною. Бізнесу варто інвестувати в отримання сертифікатів ISO 9001 (менеджмент якості), ISO 14001 (екологічний менеджмент) та ISO 37001 (антикорупційний комплаєнс). Крім того, ключовий персонал (керівники проєктів) повинен мати підтверджену кваліфікацію

рівнів PMP (PMI) або IPMA, що є маркером професійної зрілості організації.

3. Розробка та впровадження антикорупційного комплаєнсу. Міжнародні інвестори надають перевагу партнерам із бездоганною репутацією. Рекомендується запровадити внутрішню політику етичного ведення бізнесу, що включає регулярні аудити, систему повідомлень про порушення та чіткі процедури перевірки контрагентів. Наявність дієвого комплаєнс-офіцера в структурі підприємства значно підвищує оцінку надійності при проходженні процедури попередньої кваліфікації.

4. Орієнтація на концепцію «відбудувати краще, як було» та екологічність. Сучасні тендери на відбудову регіонів вимагають дотримання принципів сталого розвитку. Підприємствам слід акцентувати увагу на використанні енергоефективних технологій, матеріалів із низьким вуглецевим слідом та впровадженні рішень, що сприяють інклюзивності (доступність для маломобільних груп населення). Дотримання європейських стандартів зеленого будівництва стає вагомим конкурентним перевагою, що дозволяє диференціювати пропозицію на фоні конкурентів.

5. Формування стратегічних консорціумів та партнерств. Для реалізації масштабних регіональних проєктів середнім підприємствам рекомендується об'єднуватися у консорціуми. Це дозволяє акумулювати необхідний обсяг обігових коштів, техніки та людського капіталу для відповідності кваліфікаційним вимогам великих лотів. Співпраця з іноземними компаніями у форматі спільних підприємств не лише полегшує доступ до фінансування, а й забезпечує трансфер передових технологій та управлінського досвіду.

6. Розвиток спроможностей у сфері підготовки тендерної документації. Якість підготовки тендерної пропозиції часто є вирішальною. Бізнесу доцільно створити спеціалізований тендерний відділ або залучити зовнішніх консультантів, які спеціалізуються на закупівлях за правилами міжнародних фінансових організацій. Помилки у формальних процедурах є найчастішою причиною дискваліфікації українських компаній у міжнародних конкурсах, тому бездоганність юридичного та фінансового супроводу пропозиції є обов'язковою.

7. Активна участь у діалозі з територіальними громадами. Згідно з нормами Постанови КМУ «Порядок розробки, реалізації та моніторингу плану відновлення та розвитку регіонів і планів відновлення та розвитку територіальних громад» від 18.07.2023 р. № 731, плани відновлення громад проходять громадські обговорення. Підприємствам варто проявляти ініціативу на етапі планування, пропонуючи технічні рішення, що найкраще відповідають потребам конкретного регіону. Це дозволяє бізнесу глибше розуміти специфіку майбутніх проєктів та заздалегідь готувати ресурсну базу.

**Висновки.** Отже, в умовах макроекономічної турбулентності проєктно-орієнтоване управління стає домінуючою парадигмою забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Традиційні моделі ринкової стійкості, засновані на статичному володінні ресурсами, вичерпали свій потенціал, поступившись місцем

концепції проектної адаптивності. Ця адаптивність визначається здатністю суб'єктів господарювання оперативно інтегруватися у динамічне середовище регіонального відновлення, використовуючи міжнародні стандарти менеджменту як ключовий інструмент нівелювання ризиків та суттєвого підвищення інвестиційної привабливості. Конкурентоспроможність підприємства у проєктах відбудови територій наразі визначається не лише техніко-економічними показниками, а й рівнем цифрової та процедурної прозорості. Зокрема, інтеграція з екосистемою DREAM та сувора відповідність вимогам міжнародних донорів стають головними детермінантами доступу до капіталу.

Впровадження проектного офісу дозволяє централізувати управління портфелем проєктів відновлення, забезпечуючи перехід до проактивного менеджменту та створюючи фундамент для збереження організаційних знань у межах складних інфраструктурних циклів.

Водночас поєднання методологій Agile та Lean у будівельному та інженерному секторах формує антикрихіткі бізнес-процеси, що критично важливо для ефективності державно-приватного партнерства.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у детальному вивченні впливу штучного інтелекту та предиктивної аналітики на процеси управління ризиками у проєктах регіонального відновлення. Особливої уваги потребує розробка методики кількісного оцінювання соціально-економічного ефекту від реалізації проєктів відбудови на рівні територіальних громад, що дозволить глибше розкрити маркетинговий потенціал територій та стратегічну роль бізнесу у формуванні сталого майбутнього України.

**Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту.** При підготовці даної статті інструменти штучного інтелекту автором не використовувалися.

### Список використаних джерел:

1. Давидова О. Г. Методи оцінювання туристичної привабливості регіонів країни. Український соціум. 2015. № 4. С. 97-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc\\_2015\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2015_4_11) (дата звернення: 20.04.2026).
2. Котова Н. О. Маркетингова концепція стратегічного планування розвитку регіону. Публічне управління: теорія та практика. 2011. № 2. С. 127-131.
3. Нестор О. Важливість плану Маршалла для післявоєнного економічного відновлення регіонів: досвід Італії та уроки для України. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-96>
4. Порядок розробки, реалізації та моніторингу плану відновлення та розвитку регіонів і планів відновлення та розвитку територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 р. № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-п> (дата звернення: 20.04.2026).
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України від 09.07.2022 р. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20> (дата звернення: 18.04.2026).
6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695 (в редакції від 2024 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п> (дата звернення: 19.04.2026).
7. Старостіна А. О., Мартов С. Є. Регіональний маркетинг: суть та особливості становлення в Україні. Маркетинг в Україні. 2004. № 3. С. 55-57.
8. Трегубов О.С. Теоретичні аспекти маркетингу території. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 6, Т. 4. С. 128-131.
9. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. О. Бочана. Львів : Галицька Видавнича Спілка, 2020. 236 с.

### References:

1. Davydova, O. H. (2015). Metody otsinyuvannya turystychnoyi pryvablyvosti rehioniv krayiny [Methods of assessing the tourist attractiveness of the country's regions]. *Ukrayinskyy sotsium*, (4), 97-107. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc\\_2015\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2015_4_11)
2. Kotova, N. O. (2011). Marketynhova kontseptsiya stratehichnoho planuvannya rozvytku rehionu [Marketing concept of strategic planning of regional development]. *Publichne upravlinnya: teoriya ta praktyka*, (2), 127-131.
3. Nestor, O. (2023). Vazhlyvist planu Marshalla dlya pislavyoyennoho ekonomichnoho vidnovlennya rehioniv: dosvid Italiyi ta uroky dlya Ukrayiny [The importance of the Marshall Plan for the post-war economic recovery of regions: the experience of Italy and lessons for Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-96>
4. Poryadok rozrobky, realizatsiyi ta monitorynhu planu vidnovlennya ta rozvytku rehioniv i planiv vidnovlennya ta rozvytku terytorialnykh hromad [Procedure for developing, implementing and monitoring a plan for the restoration and development of regions and plans for the restoration and development of territorial communities] : *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 18.07.2023 r. № 731*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-p>
5. Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo zasad derzhavnoyi rehionalnoyi polityky ta polityky vidnovlennya rehioniv i terytoriy [On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding the principles of state regional policy and the policy of restoration of regions and territories] : *Zakon Ukrayiny vid*

09.07.2022 r. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20>

6. Pro zatverdzhennya Derzhavnoyi stratehiyi rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027] : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.08.2020 r. № 695 (v redaktsiyi vid 2024 r.). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p>

7. Starostina, A. O., & Martov S.YE. (2004). Rehionalnyy marketynh: sut ta osoblyvosti stanovlennya v Ukraini [Regional marketing: essence and features of development in Ukraine]. *Marketynh v Ukraini*, (3). 55-57.

8. Trehubov, O. S. (2010). Teoretychni aspekty marketynhu terytoriyi [Theoretical aspects of territory marketing]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 6(4). 128-131.

9. Bochan, I. O. (Ed). (2020). *Shlyakhy zabezpechennya konkurentospromozhnosti turystychnoho biznesu v umovakh hlobalizatsiyi* [Ways to ensure the competitiveness of the tourism business in the context of globalization] : monohrafiya. Lviv : Halytska Vydavnycha Spilka, 236 p.

Дата надходження статті: 02.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 24.04.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 13.05.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.