

СЕКЦІЯ 1. КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ЗУСИЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

DOI:
УДК 339:138

ЕФЕКТИВНИЙ МАРКЕТИНГ КЛАСТЕРІВ: РОЛЬ, СКЛАДНІСТЬ ТА ВНУТРІШНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ КРАЇНИ ТА ЕКОНОМІКИ

Ковалевська Алла Володимирівна

доцент, кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: kovalevska@karazin.ua
ORCID: 0000-0002-3853-8485

Балаклеєць Кирило Юрійович

аспірант кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: k.balacleiets@student.karazin.ua
ORCID: 0009-0009-9202-6956

В статті наголошується на важливій ролі маркетингу в удосконаленні кластерного менеджменту та сприянні їхнього розвитку. Показано значущість кластерів у процесах відновлення та відбудови вітчизняної економіки. Визначено специфічність та особливості управління кластерами, доведено доцільність удосконалення процесами управління маркетингом кластерів. У статті розкриваються аспекти, пов'язані зі складністю системи, яка називається кластер, маркетинг кластера – структура та виділення саме внутрішнього маркетингу, а також проблеми, які доцільно вирішувати з використанням внутрішнього маркетингу в кластерах. Зроблено висновок, що завдяки використанню внутрішнього маркетингу кластери можуть стати ключовими драйверами інновацій та колективної творчості, ефективним об'єднанням зі спільною стратегією, цілями, з єдиною ідентичністю та культурою, що породжує розвиток лідерства та керівництва в межах кластера. Основну увагу в роботі автори акцентують на внутрішньому маркетингу кластерного менеджменту як засобу досягнення загальних цілей сталого економічного росту та підвищення конкурентоспроможності.

Дослідження виявляє внутрішні проблеми та виклики, з якими стикаються учасники кластерів, і надає можливі варіанти рішення з використанням внутрішнього маркетингу в кластері.

Ключові слова: кластер, кластерний маркетинг, кластерний менеджмент, внутрішній маркетинг в кластері.

Сучасний етап економічного стану нашої країни нагально свідчить, що вкрай важливий пошук і впровадження в життя ефективних стратегій для відновлення та сталого зростання після кризових періодів. У цьому контексті, концепція кластерів та ефективна діяльність цих об'єднань виходить на передній план як динамічний підхід, спрямований на регіональну співпрацю та спеціалізацію. Дослідження М. Портера [10] переконливо підтверджує, що кластери виступають не лише як центри економічної діяльності, але й важливі розсадники інновацій. Близькість суміжних галузей сприяє активному обміну знаннями та ідеями, надаючи кластерам роль катализаторів інноваційного прогресу.

Згідно із значенням слова «кластер», учасники кластера утворюють групу компаній, які співпрацюють. Ці компанії є партнерами та конкурентами одночасно. Разом вони створюють економічні організації та захищають власні інтереси. Сприятливе місцеве середовище сприяє співпраці між компаніями в кластері, включаючи адміністративні органи, бізнес-інституції, університети та інші організації. Також важливо враховувати участь сімей власників і працівників, торгові, політичні, культурні та іноді релігійні об'єднання та організації.

Особливістю кластерів є їхня унікальність та міжгалузевий характер. Зазвичай кластер включає підприємства ключових галузей обробної промисловості та інших суміжних галузей, а також спеціалізовані установи, які надають послуги підприємствам у складі кластера. З точки зору виробництва, кластери поєднують обробку та послуги, високі та низькі технології, взаємодоповнюючи один одного. Комплементарність пропозицій спрямована на максимізацію цінності та корисності для учасників та зацікавлених сторін кластеру [11].

Альфред Маршалл є автором теорії кластерів, яку він спочатку називав «промисловими районами» [7]. Ці райони, відомі як «райони Маршалла», представляють собою малі та середні підприємства, що спеціалізуються на певних етапах виробничого процесу і тісно пов'язані на місцевому рівні через довіру та кооперацію. У зв'язку з політикою промислової концентрації та злиттям підприємств у 1950-60-х роках, концепції А. Маршалла стали відстороненими з приходом неокласичної економічної теорії в 1950-х роках. Однак у 1990-х роках виявилось, що райони А. Маршалла, тепер називані кластерами, поєднували гнучкість малих компаній з інноваціями та глобальним масштабом великих корпорацій.

Дослідження М. Дельгадо [5] підкреслює роль кластерів у підвищенні конкурентоспроможності регіонів. Концентруючи споріднені галузі,

кластери забезпечують економію на масштабі, знижують трансакційні витрати та підвищують загальну конкурентоспроможність фірм, що входять до кластеру. Така підвищена конкурентоспроможність є життєво важливою для глобального позиціонування країни та її привабливості для інвесторів.

Кластеризація активно сприяє не лише створенню нових робочих місць, але й диверсифікації економічної структури, сприяючи розвитку як усталених, так і емерджентних галузей. Цей процес є передумовою та підґрунтям формування стійкої та різноманітної економічної основи, особливо актуальної в умовах економічних рецесій. Уряди грають ключову роль у розвитку кластерів через формулювання політики підтримки. Дослідження вказують на успішні державні заходи у Німеччині та Сінгапурі, визначаючи важливість цільових інвестицій, інфраструктурного розвитку та інноваційного законодавства [8]. Доходимо висновку, що кластери є стратегічними активами для країн, які прагнуть до відновлення та сталого економічного розвитку, забезпечуючи сприятливе інноваційне середовище та сприяючи загальній конкурентоспроможності та стійкості перед економічними викликами.

Глибоче розуміння складності кластерних структур визначає основи для ефективного управління, формулювання політики та максимізації потенціалу кластерів у забезпеченні економічного розвитку. Складність цих структур виникає внаслідок складної взаємодії різних суб'єктів всередині кластера, де відносини між компаніями, науково-дослідними установами, владними структурами та допоміжними організаціями створюють динамічне середовище, що вимагає обережного керування для оптимального функціонування. В роботі [2] автори наголошують, що важливо розрізняти і враховувати щонайменше два підходи до розуміння специфічності управління кластерними утвореннями: по-перше, уявлення кластера як сукупності взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих підприємств, які діють у рамках певної сфери та розташовані на обмеженій території, а по-друге, свідоме ставлення до взаємодії окремих і незалежних суб'єктів господарювання, які у підсумку своєї взаємодії спільно утворюють споживчу цінність та формують відповідні мережі.

Кластери відзначаються неоднорідністю у типах та розмірах підприємств, що їх охоплюють. Ця різноманітність ускладнює координацію зусиль, вирівнювання спільних цілей та управління різними потребами та можливостями учасників кластера. Також, у глобальній економіці кластерні структури не є ізольованими, а беруть участь у глобальних взаємодіях. Складність зростає, оскільки кластери конкурують не лише на місцевому рівні, але й на глобальному, вимагаючи стратегічного позиціонування, міжнародного співробітництва та адаптації до глобальних конкурентних сил. Управління складними кластерними структурами вимагає обдуманого політичних заходів та ефективного керівництва. Уряди та органи управління кластерами відіграють ключову роль у створенні сприятливого

середовища, розробці політики, спрямованої на підтримку інновацій, та розв'язання проблем, пов'язаних з інфраструктурою, розвитком талантів та співпрацею.

Отже, в цьому контексті варто звернутись до такого поняття як кластерний маркетинг, що у межах екосистем спільного бізнесу відіграє ключову роль у сприянні синергії між взаємопов'язаними суб'єктами господарювання.

Ми підтримуємо позицію численних фахівців щодо необхідності переходу від управління маркетингом (маркетинг як одна з функцій управління) до маркетингового управління (інтеграція функцій управління навколо маркетингової парадигми) [2]. На наш погляд, кластерні структури мають активно впроваджувати та розвивати обидві функції чи завдання маркетингу. Кластеру доцільно, з одного боку, удосконалювати управління маркетингом – розробляти ефективні та дієві маркетингові стратегії посилення своєї позиції на ринку, використовувати раціональні маркетингові інструменти та методи, досягати визначених стратегічних та тактичних цілей шляхом впровадження різноманітних маркетингових методів. З іншого боку, кластер як складна система має зрозуміти та впровадити маркетингове управління, здійснювати всю свою діяльність навколо маркетингової парадигми – обрати відповідну концепцію маркетингу і діяти за нею, розуміти своїх клієнтів, партнерів, учасників; вміти визначати їх потреби та узгоджувати інтереси, спрямовувати зусилля на їхнє задоволення й отримання відповідного ефекту від своєї діяльності. Це означає подвійну функцію та спрямованість кластерного маркетингу, який 1) має залучати нових споживачів продукту кластера, сприяти входженню до кластера нових бізнес-структур, задовольняти змінні потреби та інтереси наявних покупців та створювати зі всіма зовнішніми стейкхолдерами довірливі та ефективні стосунки, довгострокову взаємодію; 2) покликаний створювати та розвивати стосунки між учасниками кластера та чисельними стейкхолдерами (партнерами, зацікавленими особами, представниками наукових та владних установ), надавати їм чітких сенсів та орієнтирів діяльності шляхом визначення методів узгодження різних інтересів, ранжування пріоритетних цілей і завдань, виконання сформульованих домовленостей тощо. Отже, концептуально маркетинг кластера має змінитися на формування взаємодій, вибудову стосунків та довіри із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами.

Загальновідомою є трикутна модель маркетингу послуг Ф. Котлера, яка обумовлює сфери впливу маркетингу на досягнення успіху компанії, визначає наявність щонайменше трьох основних напрямів здійснення маркетингових зусиль, обумовлює їх особливість і конкретизує суб'єктів взаємодії.

На наш погляд дана модель маркетингу може бути уточнена в сучасних умовах щодо кластерів (рис. 1). Ми хочемо наголосити на тому, що у всіх площинах необхідним є маркетинг взаємодії, партнерських стосунків та формування відповідного середовища довіри. В той самий час, важливим залишається розуміння напрямку маркетингу – зовнішній, внутрішній та такий, що їх об'єднує. Даний підхід має допомогти у формуванні цільових завдань побудови партнерських стосунків, виборі ефективних методів та інструментів їх удосконалення. І в той самий час, залишає у фокусі уваги формування взаємовідносин.

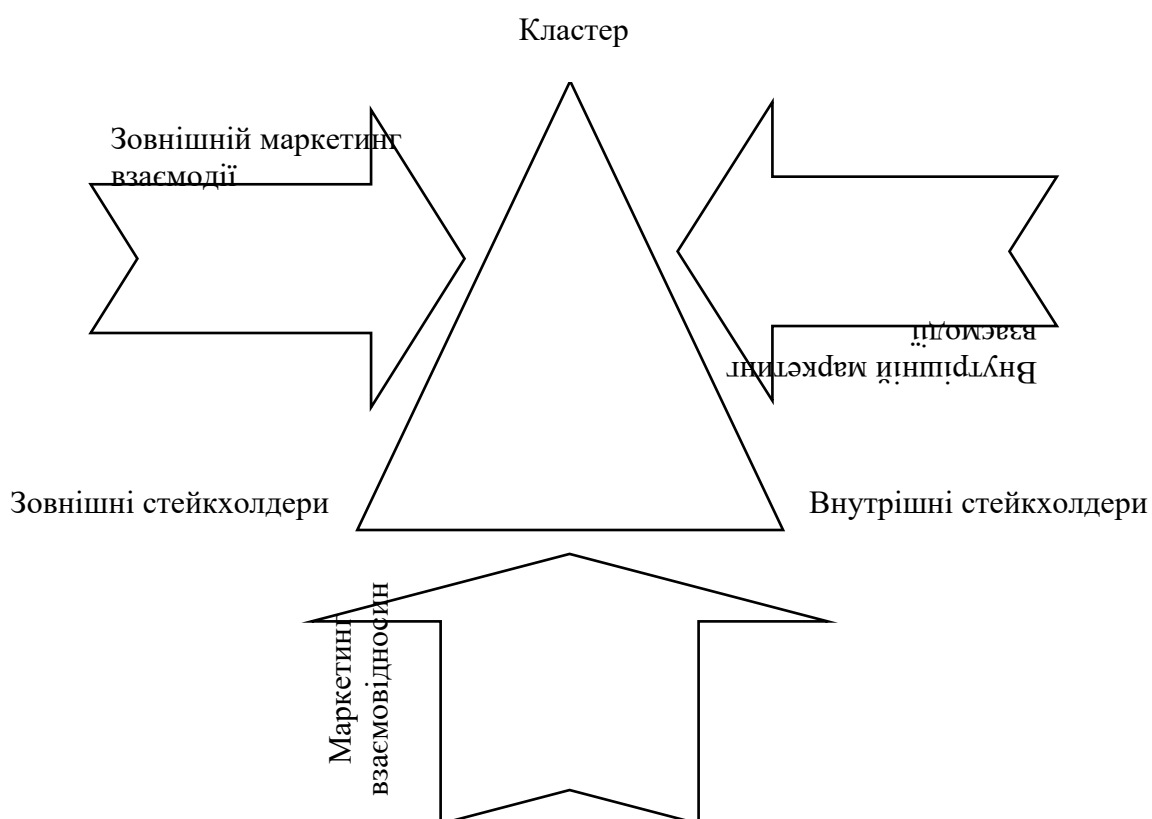


Рисунок 1 – Трикутна модель маркетингу кластеру
Джерело: побудовано за даними [1]

Як висловлювався вищезгаданий М. Портер [10], маркетинг в контексті кластерів це не лише засіб просування товарів і послуг, але також важливий інструмент стимулювання інновацій та внутрішнього обміну знань, що подальше ускладнює їхню структуру та взаємодію. Це багатогранна концепція, що охоплює спільні зусилля у сфері брендингу, просування та комунікації в рамках кластерної структури. Успішний кластерний маркетинг залежить від внутрішніх ефективних каналів комунікації між учасниками кластера. Хороший маркетинг має розпочинатися саме

всередині кластеру, реалізуючи ефективну взаємодію між учасниками, забезпечуючи ефективні комунікації між усіма внутрішніми стейкхолдерами, в тому числі менеджменту кластеру. У роботі Р. Моргана та С. Ханга [9] підкреслюється роль взаємопов'язаної комунікації для розбудови довіри та співпраці. В даному контексті «взаємопов'язана комунікація» вказує на взаємодію та обмін інформацією між різними сторонами чи учасниками в певній сфері чи процесі, наприклад всередині кластера. Ці вчені розробили модель маркетингу взаємодій з ключовою посередницькою змінною (Key Mediating Variable - KMV), що зображено на рисунку 2.

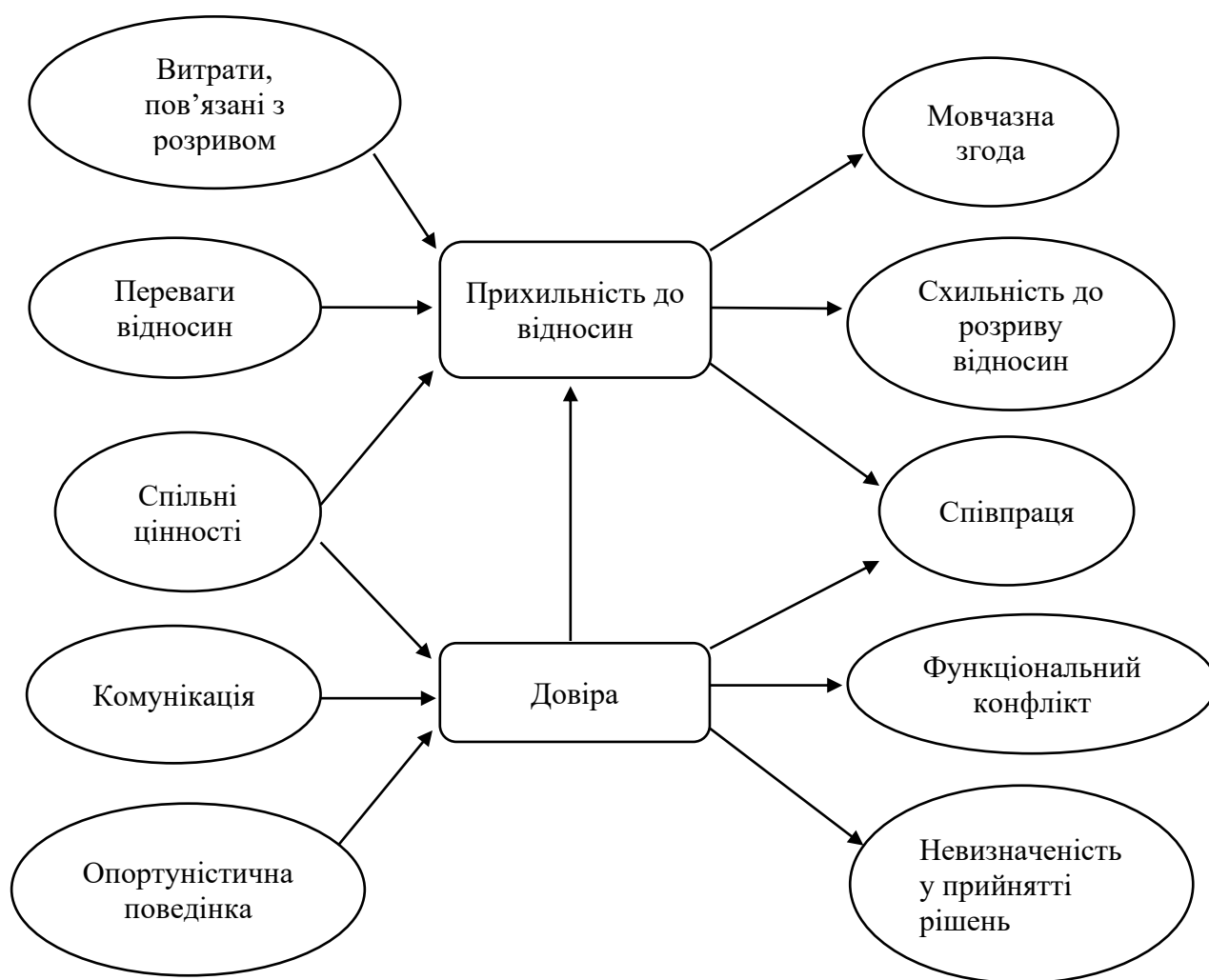


Рисунок 2 – Модель маркетингу взаємовідносин – ключова посередницька змінна

Джерело: побудовано за даними [9]

Дана модель зосереджена на вивченні однієї сторони взаємовідносин, а також на розгляді прихильності та довіри цієї сторони до відносин. Р. Морган та С. Хант вважають, що прихильність і довіра взаємодій є ключовими складовими. Вони позиціонують їх як змінні-посередники між п'ятьма важливими передумовами:

- витратами, пов'язані з розривом відносин;
- переваги відносин;
- спільними цінностями;
- комунікацією;
- опортуністичною поведінкою.

А також між п'ятьма результатами:

- мовчазною згодою;
- схильністю до розриву стосунків;
- співпрацею;
- функціональним конфліктом;
- невизначеністю у прийнятті рішень.

Узагальнюючи, підхід Р. Моргана та С. Ханта до моделювання взаємодій у сфері маркетингу розглядає один аспект відносин, зосереджуючись на елементах прихильності та довіри. Ці дві складові виступають як ключові посередницькі фактори між основними передумовами та результатами взаємодій. В роботі Попової Н.В. зауважено: «основними механізмами, що забезпечують формування простору взаємодії у кластері між підприємствами, споживачами та стейкхолдерами є порозуміння, координація, узгодження» [3]:

- порозуміння призводить до формування спільного поля сенсів різних видів діяльності, створює смисли того чи іншого процесу, об'єднує інтереси та допомагає сформулювати об'єднуювальну мету всіх учасників даної складної системи;

- координація допомагає віднайти та впровадити ефективні методи та інструменти необхідної взаємодії, ті, що в найкращому ступені відповідають можливостям, ресурсам, потенціалу і намірам кластеру, що, в свою чергу, підвищує ефективність та раціональність сумісних дій;

- узгодження впроваджує в реальність механізм взаємодії, призводить до формування домовленостей і допомагає їх дотримуватись у щоденних діях.

Таким чином, наголошуємо на необхідності впровадження концепції маркетингу взаємодії у кластерних структурах. Глибоке і свідоме ставлення до концепції взаємодій, розбудова ефективних партнерських відносин, прагнення отримати реальну вигоду від цього кожним учасником має стати основою діяльності професійного кластеру. На нашу думку, взаємопов'язана комунікація є важливим фактором для побудови довіри між учасниками, оскільки вона сприяє взаєморозумінню та виробленню

об'єднувальних цілей. Цей аспект є ключовим у відносинах, де співпраця та взаємодія визначають успіх процесів чи проектів.

В даній роботі наголошуємо на необхідності підвищеної уваги кластерного менеджменту саме внутрішньому маркетингу, який має стати надійним підґрунтям та об'єднати воедино різноманітні інтереси і потреби різних стейкхолдерів, але в першу чергу – кластеру, його учасників, персоналу, активних і включених до основних процесів партнерів. Саме внутрішній маркетинг має забезпечити поступове впровадження філософії маркетингу в діяльність кластеру цілому. Внутрішній маркетинг доцільно спрямувати на побудову ефективних, раціональних, довірливих партнерських стосунків між визначеними суб'єктами.

Отже внутрішній маркетинг у кластері визначається не лише індивідуальними діями окремих суб'єктів господарювання, але і взаємодією та спільними зусиллями всіх учасників цього кластера. П. Фроу та А. Пейн [6] у своїх дослідженнях підкреслюють, що внутрішня співпраця між різними підприємствами та суб'єктами господарювання в кластері є ключовим елементом для успішної реалізації єдиного маркетингового підходу. Ця внутрішня співпраця охоплює обмін інформацією, ресурсами та навіть стратегічними планами між учасниками кластера. Здійснюючи спільні зусилля, суб'єкти господарювання в кластері можуть створити єдине поле діяльності, що підсилює їхні індивідуальні зусилля та буде спрямовано на досягнення спільних маркетингових цілей. Такий підхід до внутрішнього маркетингу в кластері не лише забезпечує підвищену ефективність у використанні ресурсів, але й формує єдиний образ кластера на ринку. Внутрішній маркетинг стає засобом створення спільної ідентичності, цінностей та стратегій, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності кластера в цілому.

Отже, взаємодія та спільні зусилля у сфері внутрішнього маркетингу стають основою для позитивного розвитку кластеру, забезпечуючи йому перевагу на ринку та стійке економічне зростання.

Інтерес до внутрішнього маркетингу в контексті кластерів збільшується, оскільки зрозуміло, що впровадження цього підходу вимагає не лише колективних зусиль на рівні кластера, але й урахування найновіших висновків сучасних досліджень. Робота Л. Бстілера та М. Хеммерта [4] привертає увагу до низки важливих викликів та можливостей, які стають критичними для ефективного впровадження внутрішнього маркетингу в кластерах. В першу чергу, їхнє дослідження вказує на необхідність гнучкості у стратегічному управлінні в контексті кластерів. Зіставлення між автономією та співпрацею, запропоноване в роботі, визначає основні виклики, з якими стикаються керівництво та учасники кластерів. Гнучкість у стратегічному управлінні стає ключовою складовою успішного

впровадження внутрішнього маркетингу, оскільки вона дозволяє ефективно реагувати на змінні умови та потреби учасників.

Автори роботи вказують на важливість узгодження дій та адаптації інновацій з сучасних досліджень. Впровадження внутрішнього маркетингу вимагає врахування не лише традиційних, але й передових підходів до управління та співпраці в кластерах. Активна інтеграція новітніх методів та знань, які надходять із академічних досліджень, сприяє адаптації кластерів до сучасних викликів та розвитку нових, більш ефективних стратегій внутрішнього маркетингу.

Таким чином, робота Л. Бстілера та М. Хеммерта виступає не лише як огляд внутрішнього маркетингу в кластерах, але й як настанова для дій, зокрема, на підтримку гнучкості у стратегічному управлінні та постійне оновлення практик на основі останніх досліджень.

На нашу думку доцільно розглянути наявні проблеми, які можна вирішувати з використанням внутрішнього маркетингу в кластері. Деякі з них вже детально описані у роботі раніше, проте зараз ми їх конкретизуємо та уточнимо:

- 1) розбіжність цілей кластеру та його учасників. Внутрішній маркетинг повинен бути спрямований на створення спільної стратегії та цілей, які б враховували інтереси всіх суб'єктів господарювання в кластері;
- 2) розподіл ресурсів та взаємодія між учасниками. Використання внутрішнього маркетингу повинно допомогти вирішити питання конфліктів і забезпечити рівномірний доступ до можливостей;
- 3) створення єдиної ідентичності та культури. Завданням внутрішнього маркетингу є створення спільної ідентичності та цінностей, які об'єднують учасників кластера та надають чітких орієнтирів для дій і вчинків;
- 4) активізація інновацій та колективної творчості. Використання внутрішнього маркетингу повинно стимулювати інновації та колективну творчість серед учасників кластера. Завдяки цьому підходу, суб'єкти господарювання можуть спільно працювати над новаторськими ідеями та проектами, вирішувати питання авторства та розподілу дивідендів тощо;
- 5) розвиток лідерства та керівництва. Створення ефективного механізму внутрішнього маркетингу передбачає розвиток лідерства та керівництва в межах кластеру. Це важливий аспект для забезпечення виконання спільних завдань та досягнення гармонійного розвитку [4, 6].

Впровадження внутрішнього маркетингу в кластер дозволяє вирішити комплекс проблем, що виникають у сучасних умовах бізнес-середовища. Врахування цих завдань та їхнє вирішення сприятиме підвищенню

конкурентоспроможності та стійкості кластерів в умовах сучасного ринкового середовища.

Таким чином, у даній роботі представлена важливість кластерів у відновленні країни, їх роль у стимулюванні економічного розвитку. Особливої уваги приділено аналізу структури маркетингу кластера та визначенню ролі внутрішнього маркетингу в його функціонуванні. Висвітлено ключові аспекти внутрішнього маркетингу як інструменту для підтримки та розвитку кластерних спільнот. Висновком є те, що загальна концепція внутрішнього маркетингу в кластерах не лише сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, але й формує єдиний образ кластера на ринку. Взаємодія та спільні зусилля у сфері внутрішнього маркетингу стають основою для позитивного розвитку кластера, забезпечуючи йому конкурентоспроможність та стійке економічне зростання. Такий підхід визначає важливість внутрішньої співпраці та обміну інформацією для створення спільної ідентичності, цінностей та стратегій всередині кластера.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Котлер Ф., Карен Ф.А.Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. Київ: УАМ, Вид. Хімджест, 2011. 580 с.
2. Лепейко Т.І, Пилипенко А.А., Пушкар О.І. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації: монографія. Харків: ТОВ «Золоті сторінки», 2015. 664 с.
3. Попова Н.В. Маркетингова підтримка розвитку підприємств у транспортно-логістичному кластері. Вісник соціально-економічних досліджень, випуск 3 (58), 2015. С. 187-197.
4. Bstieler L., Hemmert M. The effectiveness of relational and contractual governance in new product development collaborations: Evidence from Korea. *Technovation*, 45, 2015. 29–39.
5. Delgado M., Porter M.E., Stern S. Clusters, convergence, and economic performance, *Research Policy*, 43, (10), 2014. pp. 1785-1799.
6. Frow P., Payne A. A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 1/2, 2011. pp. 223-240.
7. Marshall A. *Principles of Economics*, Chapter 10, London, Macmillan and Co., Ltd., 6th Edition, 1920. 681 p.

8. Martin R., Sunley P. On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualization and Explanation. *Journal of Economic Geography*, Volume 15, Issue 1, 2015, pp. 1–42.
9. Morgan R.M., Hunt S.D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 1994. pp. 20-38.
10. Porter M.E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76, 1998. pp. 77-90.
11. Szymoniuk B. Komunikacja marketingowa w klastrach i uwarunkowania jej skuteczności. Monografie – Politechnika Lubelska, TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak, 2019. 280 p.

Тези надійшли до редакції _____.

Тези рекомендовані до друку _____.

EFFECTIVE MARKETING OF CLUSTERS: ROLE, COMPLEXITY AND INTERNAL CHALLENGES FOR THE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY AND ECONOMY

Kovalevska Alla, Associate Professor, PhD in Economics, Associate Professor of Management and Administration Department, V. N. Karazin Kharkiv National University, Svobody sq., 4, Kharkiv, Ukraine, 61022, e-mail: kovalevska@karazin.ua, ORCID: 0000-0002-3853-8485

Balagleiets Kyrylo, Postgraduate student of Management and Administration Department, V. N. Karazin Kharkiv National University, Svobody sq., 4, Kharkiv, Ukraine, 61022, e-mail: k.balagleiets@student.karazin.ua, ORCID: 0009-0009-9202-6956

The article emphasises the important role of marketing in improving cluster management and promoting their development. It shows significance of clusters in the processes of restoration and reconstruction of the national economy. The specifics and peculiarities of cluster management are determined, the expediency of improving the processes of cluster marketing management is proved. The article reveals aspects related to the complexity of the system called a cluster, cluster marketing - the structure and allocation of internal marketing, as well as problems that should be solved using internal marketing in clusters. It is concluded that through the use of internal marketing, clusters can become key drivers of innovation and collective creativity, an effective association with a common strategy, goals, a single identity and culture, which generates the development of leadership and management within the cluster. The authors focus on the internal marketing of cluster management as a means of achieving the overall goals of sustainable economic growth and competitiveness. The study identifies the internal problems and challenges faced by cluster members and provides possible solutions using internal marketing in the cluster.

Keywords: cluster, cluster marketing, cluster management, internal marketing in a cluster.

REFERENCES

1. Kotler F., Karen F.A.F. Strategic marketing for educational institutions. Kyiv: UAFM, Chemjest Publishing House, 2011. 580 p. (in Ukrainian)
2. Lepeyko T.I., Pylypenko A.A., Pushkar O.I. Organisation of marketing management of the machine-building cluster enterprises in the conditions of globalisation: monograph. Kharkiv: Golden Pages LLC, 2015. 664 p. (in Ukrainian)
3. Popova N.V. Marketing support for the development of enterprises in the transport and logistics cluster. Bulletin of Socio-Economic Research, issue 3 (58), 2015. pp. 187-197. (in Ukrainian)
4. Bstieler L., Hemmert M. The effectiveness of relational and contractual governance in new product development collaborations: Evidence from Korea. Technovation, 45, 2015. 29–39.
5. Delgado M., Porter M.E., Stern S. Clusters, convergence, and economic performance, Research Policy, 43, (10), 2014. pp. 1785-1799.
6. Frow P., Payne A. A stakeholder perspective of the value proposition concept. European Journal of Marketing, Vol. 45 No. 1/2, 2011. pp. 223-240.
7. Marshall A. Principles of Economics, Chapter 10, London, Macmillan and Co., Ltd., 6th Edition, 1920. 681 p.
8. Martin R., Sunley P. On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualization and Explanation. Journal of Economic Geography, Volume 15, Issue 1, 2015, pp. 1–42.
9. Morgan R.M., Hunt S.D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, 1994. pp. 20-38.
10. Porter M.E. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, 76, 1998. pp. 77-90.
11. Szymoniuk B. Marketing communication in clusters and determinants of its effectiveness. Monographs - Lublin University of Technology, TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak, 2019. 280 p.

The theses was received by the editors _____.

The theses is recommended for printing _____.