

*Гречишкін Ю. В., аспірант*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНІ ОРІЄНТИРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ КЛАСТЕРНИХ  
ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ**

***Анотація.** В статті сформовано внутрішньокорпоративні орієнтири забезпечення інноваційного управління розвитком потенціалу кластерних інтегрованих структур бізнесу. Виокремлено функціонали, необхідні для дослідження ефективності кластерних інтегрованих структур бізнесу. Доведено, що внутрішньокорпоративні орієнтири системи інноваційного управління розвитком кластерними інтегрованими структурами бізнесу націлені на проведення інноваційної політики, що включає координацію діяльності в цій галузі в виробничих підрозділах, вивчення проєктів створення нових продуктів; розробку планів і програм інноваційної діяльності, контроль за перебігом процесу розробки нової продукції і її впровадженням; забезпечення інноваційної діяльності кваліфікованим персоналом, забезпечення фінансами і матеріальними ресурсами інноваційних програм.*

***Ключові слова:** кластер, інтегровані структури бізнесу, інноваційне управління, потенціал кластерних інтегрованих структур бізнесу, система управління, малі та середні підприємства.*

*Grechyshkin Y. V.*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**INTERNAL CORPORATE ORIENTATIONS FOR ENSURING INNOVATIVE  
MANAGEMENT OF THE POTENTIAL DEVELOPMENT OF CLUSTER  
INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES**

***Abstract.** The article presents internal corporate orientations for ensuring innovative management of the potential development of cluster integrated business structures. The functionalities necessary to study the efficiency of cluster integrated business structures have been allocated. It is proved that the internal corporate guidelines of the system of innovative management of the development of cluster integrated business structures are aimed at conducting an innovation policy, including coordination of activities in this area in production units, studying projects for creating new products, developing plans and programs for innovation activities, monitoring the progress of the process of developing new products and their implementation, providing innovative activities with qualified personnel, providing finance and material resources for innovation.*

***Keywords:** cluster, integrated business structures, innovation management, potential of cluster integrated business structures, management system, small and medium-sized businesses.*

**Вступ.** Одним із можливих ефективних рішень щодо подолання кризових явищ та сучасних викликів для вітчизняних компаній є узгодження та кооперація діяльності окремих суб'єктів господарювання через їх залучення до інтеграційних процесів та створення інтегративних структур бізнесу. Внутрішня архітектоніка інтегрованої структури як організаційно-господарської форми являє собою сукупність окремих елементів, організованих у єдину систему за виробничо-технічними і фінансовими зв'язками, певний зміст яких відображається через конкретні форми інтеграції.

Вітчизняні науковці І.В. Ярошенко, А.А. Пилипенко під інтегрованими структурами бізнесу (ІСБ) розуміють «сукупність неоднорідних за складом економічних агентів, кожен з яких має властиві тільки йому характеристики, між якими виникають

істотні й регулярні взаємозв'язки, що спричиняють взаємообумовлений вплив один на одного» [11, с. 86]. Інші зарубіжні вчені інтегровану інноваційну структуру визначають як форму співпраці між юридично незалежними, географічно розподіленими компаніями, які мають спільні економічні інтереси. Співпраця в рамках структури (мережі) є добровільною і передбачає обмін стратегічною інформацією, спільне використання технологій або продуктів, а отже сприяє прийняттю кращих бізнес-рішень [1].

Зважаючи на ключові причини вступу до ІСБ малих та середніх підприємств (МСП), одними з найбільш прогресивних та економічно обґрунтованих форм ІСБ для МСП виступають кластерні інтегровані структури бізнесу (кластерні структури, кластери, КІСБ), що являють собою галузеве, територіальне та добровільне об'єднання організацій, які тісно співпрацюють між собою, а також з іншими суб'єктами в ланцюжку створення цінності з метою підвищення конкурентоздатності власної продукції, її експорту й сприяння економічному розвитку регіону [9, с. 5].

Незважаючи на суттєвий науковий доробок у галузі формування кластерних інтеграційних структур бізнесу таких українських вчених як О. Амоші, І. Грищенко, Л. Ганушак-Єфіменко, В. Геєця, І. Гнатенко, Ж. Жигалкевич, М. Згуровського, С. Ілляшенка, Ю. Клюса, М. Шкоди, О. Єршової, а також зарубіжних науковців, таких як А. Аتكіссон, Й. Шумпетер, Ж. Лескюр, У. Мітчелл, Б. Санто та інших, слід зауважити, що потребує подальшого розвитку концепція визначення комплексної парадигми інтеграційної взаємодії всередині КІСБ, а особливо це стосується питань виокремлення внутрішніх (внутрішньокорпоративних чинників) забезпечення інноваційного управління розвитком потенціалу кластерних інтегрованих структур бізнесу.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз теоретико-методичних підходів та виокремлення сучасних внутрішньокорпоративних чинників забезпечення інноваційного управління розвитком потенціалу кластерних інтегрованих структур бізнесу.

**Результати досліджень.** КІСБ являють собою складні структури, які в найкращий спосіб дають змогу поєднати наявні та потенційні можливості різних суб'єктів ринку (державних установ, освітньо-наукових закладів, постачальників, виробників, інших комерційних структур), які мають інтерес до інтеграції в межах певної географічної території, що, з одного боку, дає поштовх інноваційним зрушенням економіки регіону та/або держави, а з іншого боку, – дозволяє пришвидшити повоєнне відновлення нашої країни [3, с. 9].

Кластерні інтегровані структури бізнесу мають свою систему управління розвитком потенціалу (СУРП), яка у загальному вигляді є діяльністю із цілеспрямованого впливу керуючого суб'єкта управління (наприклад, кластерної організації чи ради кластера) на відносини між учасниками кластера щодо ефективного генерування, розподілу та використання потенціалу КІСБ (об'єкт управління) через відповідний механізм управління (методологія, структура, техніки, налагодження бізнес-процесів) з метою акумулювання максимального синергетичного ефекту від такої діяльності та його подальшого перетворення на цінність (матеріальну, нематеріальну) для кінцевого споживача (клієнта, учасника кластера, громади регіону розміщення кластерної структури).

Систему управління розвитком потенціалу кластерних інтегрованих структур бізнесу можна поділити на дві складові: внутрішньокорпоративний і зовнішній блоки. Суб'єктом застосування зовнішнього блоку управління розвитком КІСБ виступає держава, і він складається з усіх регулювальних важелів, за допомогою яких держава створює відповідні економічні та організаційні умови для підвищення активності малого

та середнього підприємництва. Ця частина системи не залежить від внутрішніх зусиль КІСБ і має сприйматися як умова зовнішнього середовища, яка впливає на фінансово-господарську діяльність МСП.

Внутрішньокорпоративний блок інноваційного управління створюється самими КІСБ, його ефективність залежить від форм, методів і інструментів, які використовує кожне конкретне підприємство. Основні елементи, з яких складається внутрішньокорпоративний блок відображено на рис. 1.

Внутрішньокорпоративний блок забезпечення інноваційного управління не може бути відокремлений від загальної системи управління, він органічно вбудовується в нього і складає його невід'ємну частину.

Вважаємо, що обґрунтування внутрішньокорпоративних орієнтирів, може забезпечити інноваційне управління розвитком потенціалу КІСБ, оскільки це – індивідуальний процес, який базується на врахуванні специфіки кожного підприємства в структурі. При цьому менеджери можуть використовувати форми, методи, економічні важелі, вже відомі в економічній науці та практиці, переймати досвід інших кластерних утворень або запроваджувати організаційні та економічні новації.

Внутрішньокорпоративні орієнтири системи інноваційного управління розвитком КІСБ для забезпечення безперервності процесу мають відповідати таким параметрам (умовам):

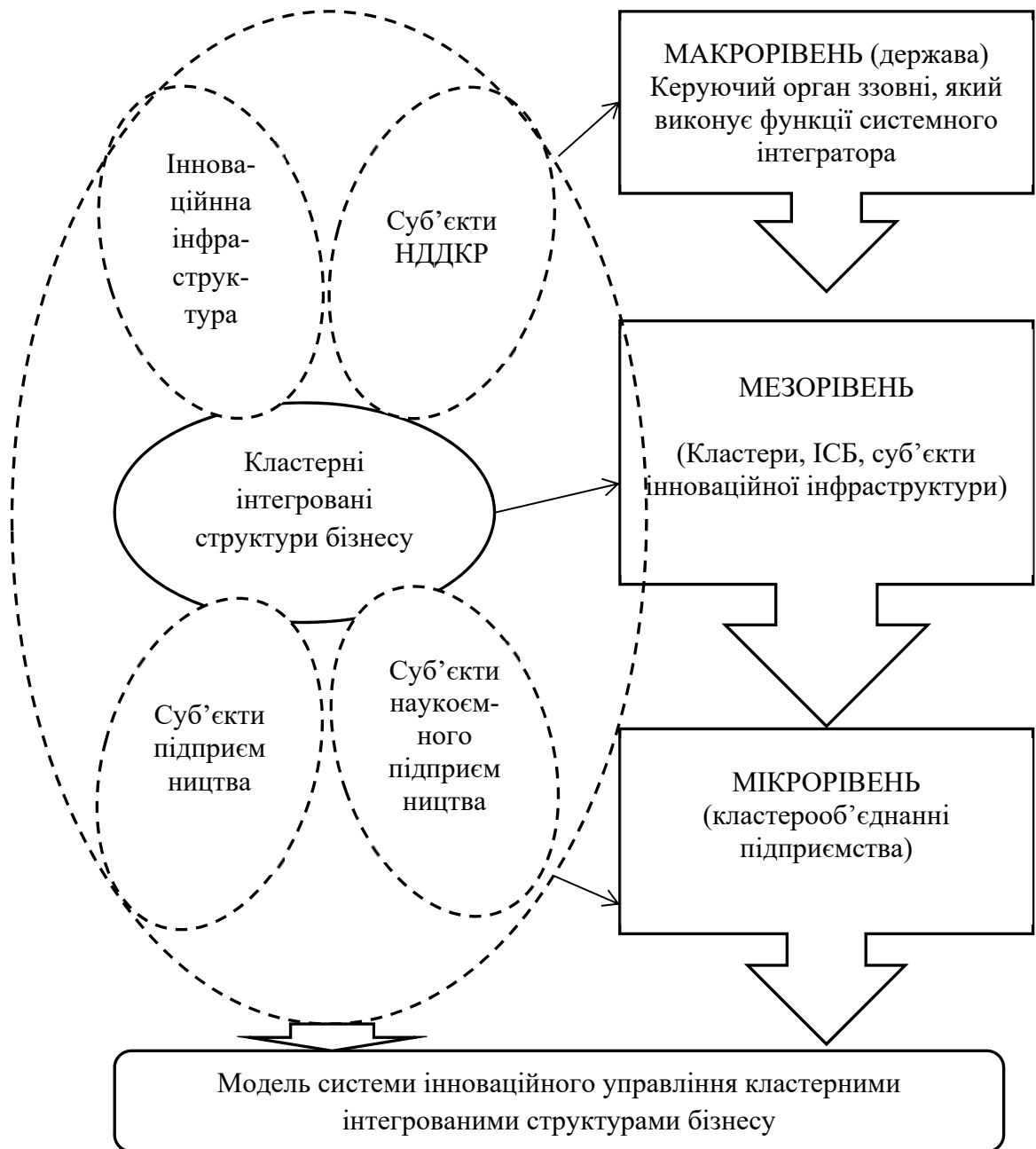
- мати стратегію розвитку КІСБ;
- наявність економічної зацікавленості в інноваціях;
- готовність до впровадження інноваційного управління;
- гнучкість організаційної структури управління кластерним об'єднанням.

Внутрішньокорпоративні орієнтири системи інноваційного управління розвитком КІСБ повинні бути спрямовані, у першу чергу, на:

- 1) проведення інноваційної політики;
- 2) формування та реалізація інноваційних проєктів;
- 3) розробку планів і програм інноваційної діяльності;
- 4) контроль за ходом розробки нової продукції та її впровадженням;
- 5) забезпечення інноваційної діяльності кваліфікованим персоналом;
- 6) забезпечення фінансами і матеріальними ресурсами програм нововведень.

Зважаючи на цілеспрямованість внутрішньокорпоративних орієнтирів системи інноваційного управління розвитком КІСБ, можна окреслити її ключові компоненти (підсистеми):

- підсистему стратегічного планування інноваційної діяльності та механізм формування портфеля інноваційних проєктів;
- підсистему поточного планування інноваційної діяльності;
- підсистему мотивації інноваційної діяльності персоналу;
- підсистему комерціалізації інновацій;
- підсистему фінансового забезпечення інноваційної діяльності;
- підсистему контролю, моніторингу, аудиту і аналізу фактичної ефективності інноваційного управління;
- підсистему управління інноваційними витратами та результатами інноваційної діяльності;
- підсистему управління інтелектуальним потенціалом КІСБ;
- підсистему управління ризиками інноваційної діяльності;
- організаційні форми інноваційної діяльності КІСБ.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Основні елементи внутрішньокорпоративного блоку системи інноваційного управління кластерними інтегрованими структурами бізнесу

Слід зазначити, що в сучасних умовах першочерговим завданням системи інноваційного управління розвитком КІСБ є необхідність зміни підходів до управління кадровою політикою, що передбачає виявлення мотивуючих принципів організаційної культури, підтримку і вдосконалення творчої ділової атмосфери, створення дієздатних «інноваційних команд», пошук і стимулювання творчих осіб, активна діяльність яких сприяє швидкому і ефективному впровадженню нововведень.

Зокрема, практика функціонування провідних кластерних інтегрованих структур ЄС показує, що їх успіхи пов'язані з розробкою цілісної системи інноваційного управління розвитком потенціалу КІСБ. В таких компаніях сформовано таку інноваційну структуру і культуру управління, в якій напрями технологічного розвитку інтегруються

в загальні стратегічні плани, політика росту безпосередньо пов'язується з постійною розробкою інноваційної продукції і проникненням до нових сфер бізнесу. Для них характерні децентралізація інноваційного управління творчою діяльністю і широке використання принципів малого підприємництва, заснованого на використанні так званого «ризикового капіталу» – вільних коштів фірми та її відділень.

Важливим засобом підтримки вдосконалення управління розвитком потенціалу КІСБ для більшості підприємств є їх активності в освоєних галузях і експансії на нових напрямках. Вагоме значення для підвищення ефективності інноваційного управління має комплексне використання таких принципів:

- формування атмосфери, яка стимулює пошук і освоєння новацій;
- спрямованість всієї інноваційної діяльності на потреби споживача;
- визначення пріоритетних напрямків інноваційної роботи виходячи з цілей і завдань фірми;
- скорочення числа рівнів в управлінні з метою прискорення процесу «інноваційні дослідження – виробництво – збут»;
- максимальне скорочення строків розробки і впровадження інновацій.

У напрямі впровадження цих принципів йде пошук ефективних організаційних форм інноваційного управління, які є складовою системи розвитку потенціалу КІСБ. Узагальнення даних щодо діяльності зарубіжних кластерів показало, що виділяють 2 вектори пошуку.

Перший пов'язаний з відокремленням підрозділів, які займаються інноваціями і довгостроковими проблемами розвитку потенціалу КІСБ. Другий відображає необхідність створення механізму інтеграції і координації діяльності підрозділів, міжфункціональної взаємодії в ході розробки і впровадження нововведень. Частіше за все інтегровані структури бізнесу використовують обидва підходи з пріоритетним використанням одного з них.

Відзначимо, що в КІСБ зберігається тенденція до організаційного виділення підрозділів, які займаються питаннями перспективного інноваційного розвитку від підрозділів, які відповідають за поточну виробничо-господарську та управлінську діяльність.

Узагальнюючи причини зростаючого інтересу підприємств до нових форм співробітництва, можемо зазначити, що ними враховується здорожчання науково-дослідницьких розробок, зниження тривалості життєвих циклів наукомістких товарів, необхідність комплексного використання різних технологій для розв'язання комерційних завдань глобального рівня. За таких умов вельми ефективною є співпраця спеціалізованих компаній однієї чи декількох галузей з метою розподілу витрат і зменшення ризику для вдалої боротьби з конкурентами на зовнішніх ринках.

При розробці напрямів вдосконалення системи управління розвитком потенціалу КІСБ, на нашу думку, необхідно виходити з того, які основні функції повинна виконувати ця система і аналізу того, наскільки повноцінно виконуються функції на кожному конкретному суб'єкті господарювання. Відтак до основних функцій управління розвитком потенціалу КІСБ можна віднести такі:

- забезпечення відповідності інноваційної стратегії загальній стратегії розвитку КІСБ;
- довгострокове і поточне планування інноваційної діяльності КІСБ;
- забезпечення відтворення і розвитку потенціалу КІСБ;
- застосування організаційних форм інноваційної діяльності, які забезпечують ефективне управління розвитком потенціалу КІСБ;
- зниження ризиків інноваційної діяльності КІСБ;

- оптимізація обсягів і структури витрат на інноваційну діяльність КІСБ;
- фінансове забезпечення інноваційної діяльності КІСБ;
- створення системи мотивації персоналу КІСБ;
- підвищення економічної ефективності управління розвитком потенціалу КІСБ;
- постійний моніторинг інноваційного управління розвитком потенціалу КІСБ [2].

**Висновки.** Отже, для розробки адаптивної системи інноваційного управління розвитком потенціалу КІСБ достатньо мати уявлення про стан і можливості чотирьох складових: виробничо-технологічного потенціалу; фінансово-економічного потенціалу; кадрового потенціалу; організаційно-управлінського потенціалу. Для забезпечення безперервності процесу внутрішньокорпоративні орієнтири системи інноваційного управління розвитком КІСБ мають задовольняти такі умови як: наявність стратегії розвитку КІСБ; економічна зацікавленість у інноваціях; готовність і здатність до сприйняття інноваційного управління; гнучкість організаційної структури управління КІСБ. Наведене автором обґрунтування внутрішньокорпоративних орієнтирів здатне забезпечити інноваційне управління розвитком потенціалу кластерних інтегрованих структур бізнесу, що базується на врахуванні специфіки кожного підприємства в такій структурі.

### Список використаної літератури

1. Negruşa A., Rus R., Sofică A. Innovative tools used by business networks and clusters in communication. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. No. 148. P. 588–595. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814039883>.
2. Shkoda M. Features of the development of cluster partnership as a new form of quasi-integrative process. *Management*. 2022. № 1 (35). P. 33–42. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2022.1.3>. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/21040>.
3. Войнаренко М. П. Теорія і практика кластеризації економіки: монографія. За ред. М. П. Войнаренко, В. І. Дубницького. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2019. 335 с.
4. Ганущак-Єфіменко Л. М. Інноваційний розвиток підприємництва в Україні: стратегічні орієнтири: моногр. К.: Національна академія управління, 2014. 400 с.
5. Геєць В. М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: моногр.: у 2 ч. За ред. В. М. Геєця, А. А. Мазаракі. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. Ч. 1. 389 с.
6. Готра В. В., Ігнатко М. І. Інноваційний потенціал стратегічного розвитку регіону: сутність та складові. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № 2 (145). С. 85–93. <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.2.7>. URL: <http://jrn.knutd.edu.ua/index.php/bknutde/article/view/637>.
7. Єршова О. О., Гончаренко І. М., Ганущак-Єфіменко Л. М. Кластерооб'єднані підприємства як інноваційна форма розвитку бізнесу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3 (14). С. 16–26. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.2>. URL: <https://jrn.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1282/1186>.
8. Жигалкевич Ж. М. Діагностика розвитку машинобудівних квазіінтеграційних структур в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 188–197. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-188-197>. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-9\\_0-pages-188\\_197.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-9_0-pages-188_197.pdf).
9. Національна програма кластерного розвитку до 2027. Концепції, орієнтири розвитку, рекомендації. Проект. 2020. 74 с. URL: <http://surl.li/flzjs>.
10. Паливода О. М., Маловичко А. С. Концептуально-методологічна модель оцінювання синергетичних ефектів кластерних структур в економіці України. *Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects: monograph*. Under the editorship of professor Svitlana Smerichevska. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPiA, 2020. 382 p.
11. Пилипенко А. А., Ярошенко І. В. Конкурентна стратегія й формування системи стратегічного управління розвитком інтегрованої структури бізнесу. *Коммунальное хозяйство городов*. 2008. Вип. 82. С. 84–91. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/5818/>