

Людмила М. Ганущак-Єфіменко  
**КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ  
ГАЛУЗЕВИМИ КЛАСТЕРАМИ**

*У статті викладено результати досліджень у сфері розвитку інноваційної діяльності підприємництва в Україні, запропоновано концепцію організації управління інноваційними галузевими кластерами з урахуванням циклічності, яка базується на забезпеченні збалансованості розвитку за рахунок правильного вибору напрямів інноваційного розвитку і відповідних йому проектів. Кластеризація у цьому контексті поглиблює спеціалізацію виробництва, допомагає розподілити внутрішні ризики, підвищити генерацію нововведень і забезпечити економію внутрішніх витрат.*

*Ключові слова:* інноваційний розвиток; підприємництво; кластерна модель; життєвий цикл інновацій; інноваційно-технологічні центри.

*Рис. 4. Літ. 12.*

Людмила М. Ганущак-Єфіменко  
**КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ  
ИННОВАЦИОННЫМИ ОТРАСЛЕВЫМИ КЛАСТЕРАМИ**

*В статье представлены результаты исследований в сфере развития инновационной деятельности предпринимательства в Украине, предложена концепция организации управления инновационными отраслевыми кластерами с учётом цикличности, которая основана на обеспечении сбалансированности развития за счёт правильного выбора направлений инновационного развития и соответствующих ему проектов. Кластеризация в данном контексте углубляет специализацию производства и помогает распределить внутренние риски, повысит генерацию нововведений и обеспечит экономию внутренних расходов.*

*Ключевые слова:* инновационное развитие; предпринимательство; кластерная модель; жизненный цикл инноваций; инновационно-технологические центры.

**Lyudmyla M. Ganushchak-Yefimenko<sup>1</sup>**  
**THE CONCEPT OF MANAGEMENT ORGANIZATION  
FOR INNOVATIVE SECTORAL CLUSTERS**

*The article presents the results of the author's research in the field of innovative activities and entrepreneurship in Ukraine, the author offers a concept of management organization for innovative sectoral clusters taking into account the cyclicity which is based on the balanced development and the right choice of directions for innovative development along with all related projects. Clusterization in this context deepens the specialization of production and helps reducing the internal risks, increasing the generation of innovations as such and also helps saving the internal spending.*

*Keywords:* innovative development; entrepreneurship; cluster model; life cycle of innovations; innovative technological centers.

**Постановка проблеми.** У період здійснення ринкових реформ в Україні в силу об'єктивних причин (інфляційні процеси, недосконалість кредитно-грошової системи тощо) діяльність держави повинна бути спрямована на всебічне заохочення впровадження та поширення інновацій. Як свідчить світовий досвід, чим більше країна відстає у своєму розвитку, тим значніше роль державних органів управління у створенні інфраструктури, мобілізації ресурсів, виявленні пріоритетів господарського розвитку, досягненні пропорцій і взає-

<sup>1</sup> National University "Kyiv Mohyla Academy", Kyiv, Ukraine.

мозв'язків у національній економіці. Рівень розвитку інноваційної сфери визначає місце країни в глобальному світогосподарському просторі. Низький технічний рівень багатьох галузей господарства України в порівнянні з промислово розвиненими країнами можна подолати виключно на основі оновлення виробничої бази більшості підприємств. Використання нових видів техніки, технологій, методів управління та організації виробництва надасть можливість істотно розширити номенклатуру, якість і обсяг виробництва і на цій основі підвищити конкурентоспроможність вітчизняної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

**Аналіз останніх публікацій.** Схема управління інноваційним розвитком кластерів ґрунтується на концептуальних розробках в області стратегічного управління інтегрованими бізнес-структурами таких учених, як В. Гофман [11], М. Портер [12], В. Фельдман [8], Ш. Фрімен [9], Г. Хакен [7] та ін. Їхні праці покладено в методологічну основу виконання даного дослідження, а запропоновані в статті принципи управління інноваційним галузевим кластером можна розглядати як продовження наукових розробок даних економістів. Разом з тим, наявні напрацювання не завжди враховують специфіку управління інноваційним розвитком кластерів в сучасних ринкових умовах, а у більшості випадків є значною мірою затеоретизованими, у той час як практика розвитку ринку інноваційної продукції вимагає пошуку нових підходів та механізмів, які відповідають світовому рівню розвитку. Так, насамперед, потребує науково-методичного обґрунтування сутність і структура інноваційного кластера, оцінка рівня його ефективності; необхідною є систематизація принципів, методів, функцій і чинників, які впливають на формування, розвиток і управління інноваційним розвитком галузевих кластерів. Невирішеність перерахованих вище проблем, недосконалість їх висвітлення у наукових публікаціях стали визначальними при виборі та обґрунтуванні актуальності даного дослідження.

**Невирішені частини проблеми.** Концептуальні засади організації управління інноваційними галузевими кластерами повинні враховувати специфіку інноваційного шляху розвитку, основним інструментом якого є реалізація інновацій, а також завоювання за допомогою цього ринкових ніш на світовому ринку та отримання значних конкурентних переваг для економічного розвитку України.

**Метою дослідження** є формування концепції організації управління інноваційними галузевими кластерами.

**Основні результати дослідження.** Управління інноваційним розвитком підприємництва з використанням кластерної структури є комплексом заходів з виявлення потреб, що становлять мотиваційну основу об'єднання, розробку і планування конкретних механізмів організації взаємодії, які надалі призведуть до формування інноваційного галузевого кластера. Також така діяльність повинна сприяти інтегральній діяльності і координуванню функціонування різних суб'єктів соціально-економічного середовища на регіональному рівні в умовах спільного функціонування.

Таким чином, концепція організації управління інноваційним галузевим кластером є штучним створенням системоподібної структури, в якій реалізу-

ється ефект цілісності, але перетворення на нову економічну цілісну систему станеться вже в процесі функціонування, оскільки неможливо заздалегідь врахувати усю сукупність чинників, що впливають на еволюціонуючу систему (рис. 1).

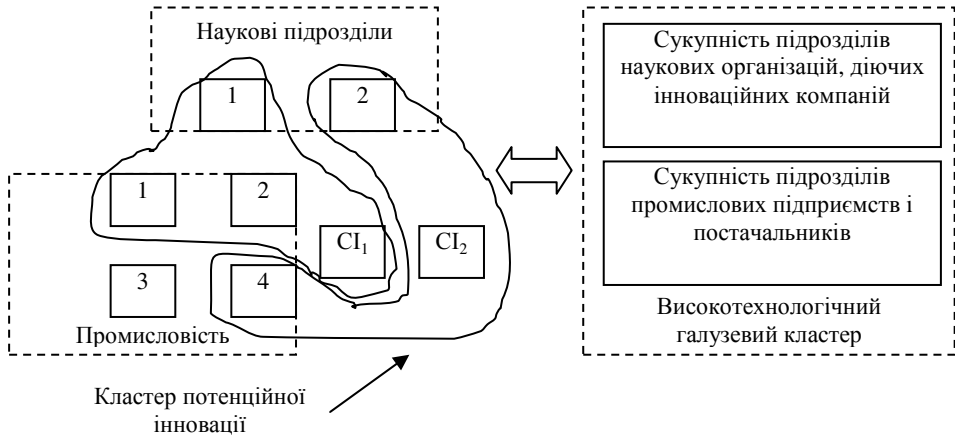


Рис. 1. Процес формування інноваційного галузевого кластера, авторська розробка

Для цього необхідно дотримуватися таких основних принципів:

1. Первинність еволюційної спрямованості. Взаємодія учасників інноваційної діяльності в інноваційному галузевому кластері має бути заснована на цьому принципі. Можливим є формування нового кластера з нуля і потім інтенсифікація його еволюційного розвитку. Врахування цього принципу забезпечить якнайповніше використання існуючого науково-технічного потенціалу, усіх видів ключових компетенцій і професійного досвіду підрозділів для реалізації інноваційного проекту. Штучно створені кластери, як правило, не матимуть максимальної узгодженості науково-дослідної та інноваційної роботи підрозділів. Не буде чітко налагоджених зв'язків, комунікацій і спільних напрацювань, досвіду спільної діяльності, це, відповідно, негативно позначиться на результатах роботи. У рамках же кластерів, що еволюційно розвиваються, робота за кожним конкретним напрямом ведеться тривалий час і досягається повне розуміння ситуації.

2. Опціон розвитку. В умовах сучасного ділового світу багато традиційних методів стратегічного управління виявляються неідеальними і неефективними унаслідок збільшеної невизначеності зовнішнього середовища і неможливості чітко прогнозувати тенденції і напрями розвитку. Високотехнологічний галузевий кластер в цілому повинен мати пакет стратегій, що охоплюють широкую безліч можливостей, залежно від ситуації. Як правило, інвестиційні можливості з найбільшим потенціалом формування доданої вартості часто виникають в умовах високої невизначеності, викликаній технологічними і продуктовими інноваціями, змінами в поведінці споживачів та ін. В цих умовах фірми мають дві альтернативи: здійснити повне інвестування напряму, сподіваючись на оптимістичний варіант розвитку проекту (інакше вони можуть зазнати знач-

них збитків), або чекати, поки ситуація на ринку повністю не проясниться (що нерідко призводить до перехоплення ініціативи конкурентами). Проте часто з'являється ще одна альтернатива – інвестування невеликого обсягу коштів для закріплення на ринку з можливістю подальшого розширеного інвестування. У наукомістких галузях інвестування в один з етапів НДДКР надає підприємству право здійснити наступний етап аж до стадії комерціалізації виробу.

3. В умовах невизначеності розвитку галузей і ринків компанія може інвестувати кошти в проекти з можливими негативними фінансовими показниками, виходячи із стратегічних міркувань, оскільки це зміцнить її позиції і створить можливість для майбутнього інвестування. У цьому і полягає суть опціонів розвитку. За допомогою цього принципу отримуються значні конкурентні переваги.

4. Синергізм. Тут важливе значення має властивість цілісності системи. У рамках ринково орієнтованої взаємодії учасників процесу формування кластерів і суб'єктів галузевого комплексу цілісності проявляється в різних науково-технічних, технологічних і соціально-економічних ефектах. Метою формування будь-якої системи в рамках партнерства і основою стимулювання інтеграції елементів служить досягнення ефекту синергії. В даному контексті елементами системного аналізу виступають різні науково-дослідні та інноваційні підрозділи і підприємства галузевого кластера. Ці суб'єкти від об'єднання отримують збільшення власних можливостей, як у вигіднішому ресурсному забезпеченні, так щодо ефективності їх використання. В наступних планових періодах це призводить до збільшення основних соціально-економічних результатів їх діяльності. Таким чином, можна стверджувати, що сукупне функціонування різнорідних взаємозв'язаних елементів породжує якісно нові функціональні властивості цілого (наприклад, здатність отримувати додаткові доходи), що не мають аналогів у властивостях його елементів [9].

Цей принцип припускає орієнтацію стратегій, схем і механізмів розвитку кластерів на появу в результаті їх реалізації якісно нових функціональних властивостей системи (різних видів синергетичного ефекту від об'єднання елементів – науково-дослідних організацій, промислових підприємств, інвесторів, малих інноваційних компаній тощо) [9].

5. Інтегративність. Реалізація цього принципу сприятиме забезпеченню достатнього рівня впливу системоутворюючих чинників, що визначають потенціал доцентрових сил елементів ринково орієнтованого партнерства.

6. Самофінансування і прибутковість. Цей принцип є закономірним продовженням попередніх і пов'язаний з основним економічним сенсом функціонування підприємництва в ринкових умовах. Будь-які схеми взаємодії у рамках ринково орієнтованого партнерства різних організацій і суб'єктів галузевого кластера можливі лише за умови повного покриття усіх витрат, а також максимізації сукупного прибутку для усіх учасників партнерства.

Слід зазначити, що реалізація усіх розроблених принципів можлива за допомогою формування відповідних механізмів. Ці механізми мають бути цілісно взаємопов'язані і взаємодіяти в процесі трансформації підприємництва в «посівні компанії» інноваційного галузевого кластера.

Таким чином, концепція організації управління інноваційними кластерами є основним підходом в процесі створення інноваційної інфраструктури, а отже, забезпечення росту інноваційної активності галузевих кластерів.

У концепції організації управління інноваційними кластерами вирізняють різні чинники, дія яких аналогічна різним детермінантам конкурентної переваги, що дозволяє вибрати на мікрорівні структурні елементи інноваційної інфраструктури із сукупності елементів підприємницького середовища (окремі підприємці, малі фірми, окремі фахівці, підрозділи організацій), які успішно взаємодіють і конкурують між собою.

Успішно функціонуючий підприємницький сектор займатиме свою нішу у високотехнологічному галузевому кластері. Реалізація даної концепції відповідає усім сучасним принципам державного фінансування наукомісткої підприємницької діяльності за допомогою створення сприятливого для цього середовища. Схема опосередкованого державного управління формуванням і розвитком інноваційних галузевих кластерів та їх сутнісна характеристика представлена на рис 2.

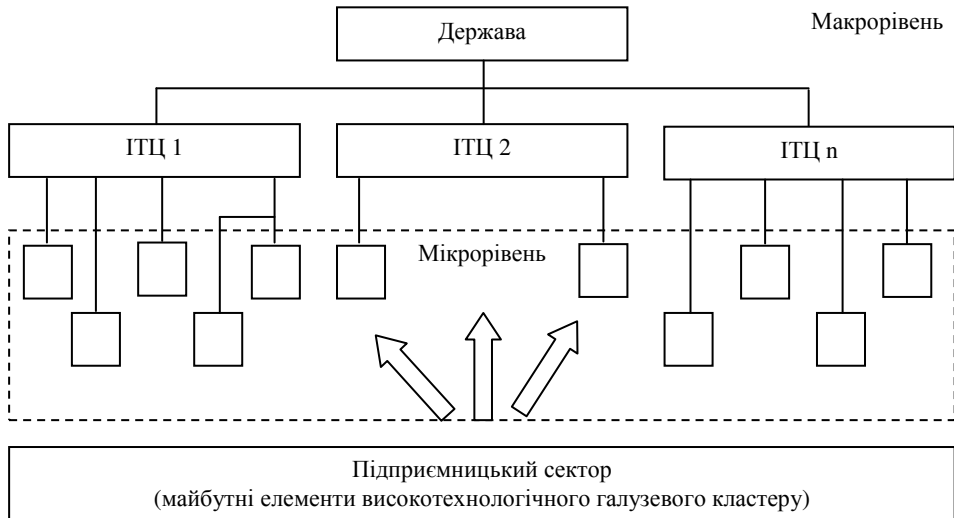


Рис. 2. Опосередковане державне управління формуванням і розвитком інноваційних галузевих кластерів, авторська розробка

Інноваційно-технологічний центр (ІТЦ), згідно розробленої концепції є елементом інноваційної інфраструктури, що забезпечує сприятливу діяльність структурних елементів кластера. Цей вид підтримки полягає у формуванні матеріальних і нематеріальних умов, що створюють конкурентні переваги у господарюючих суб'єктів у рамках ІТЦ. Серед них виділено: виробничо-технологічні (центри колективного користування устаткуванням, оптимальні схеми лізингу дорогого устаткування, технологічна інфраструктура), орендні (пільгова оренда виробничих і офісних приміщень) і нематеріальні (консалтингова допомога щодо захисту інтелектуальної власності, юридичні та інші консалтингові послуги).

Інший стратегічний напрям діяльності ІТЦ пов'язаний з оптимізаційною координацією стратегій різних господарюючих суб'єктів, діючих у рамках кластера. Також згідно з цим напрямом здійснюється інформаційна підтримка топ-менеджменту господарюючих суб'єктів кластера. Це дозволить забезпечити оптимальне спільне функціонування і конкуренцію усередині кластера. Інформаційна підтримка включає консалтингову допомогу при формуванні структури господарюючих суб'єктів, їх зв'язки з іншими елементами кластера. Також передбачається координуюча дія на процес конкурентної боротьби цих елементів з метою максимізації науково-технічного і комерційного ефекту від конкуренції у рамках кластера потенційної інновації.

Підтримка формування сприятливих параметрів попиту передбачає також пошук нових і розширення вже існуючих ринків збуту продукції кластера, допомогу в отриманні державного замовлення господарюючими суб'єктами кластера. У результаті цієї галузевої спрямованості й сприятливіших умов функціонування ІТЦ стане своєрідним центром концентрації господарюючих суб'єктів, які тим або іншим способом позитивно впливатимуть один на одного і взаємно посилюватимуть конкурентні переваги.

Концепція організації управління інноваційними кластерами цілеспрямовано реалізується на базі ІТЦ та включає декілька стадій. Ці стадії характерні для усіх соціально-економічних систем і складають їх життєвий цикл.

Життєвий цикл інноваційного кластера – сукупність стадій існування кластера від моменту виникнення (стадія зародження) до моменту перетворення елементів кластера на сукупність самостійних успішно функціонуючих господарюючих суб'єктів та їх інтегрування у високотехнологічний галузевий кластер [5].

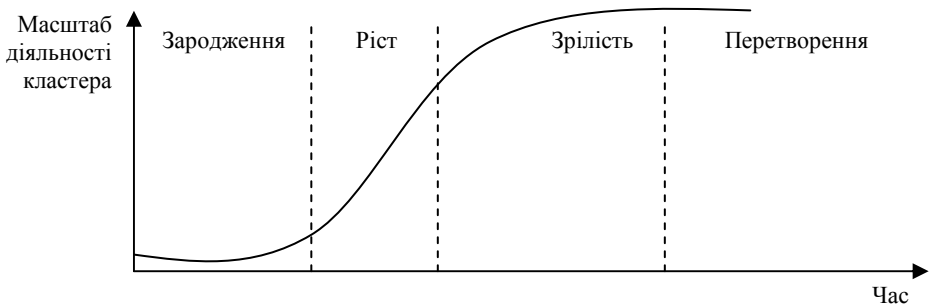


Рис. 3. Життєвий цикл інноваційного галузевого кластера [6]

Життєвий цикл інноваційного галузевого кластера включає такі 4 стадії (рис. 3):

1) зародження (поява системоутворюючої бізнес-ідеї: базова технологія і наявність перспектив її комерціалізації), структуризація потенціалу майбутнього кластера;

2) ріст (формування ряду малих господарюючих суб'єктів, що пов'язані стійкими технологічними ланцюжками);

3) зрілість (досягнення господарюючими суб'єктами масштабів діяльності, достатніх для самостійного функціонування, і максимізація синергетичного ефекту від взаємодії усередині кластера);

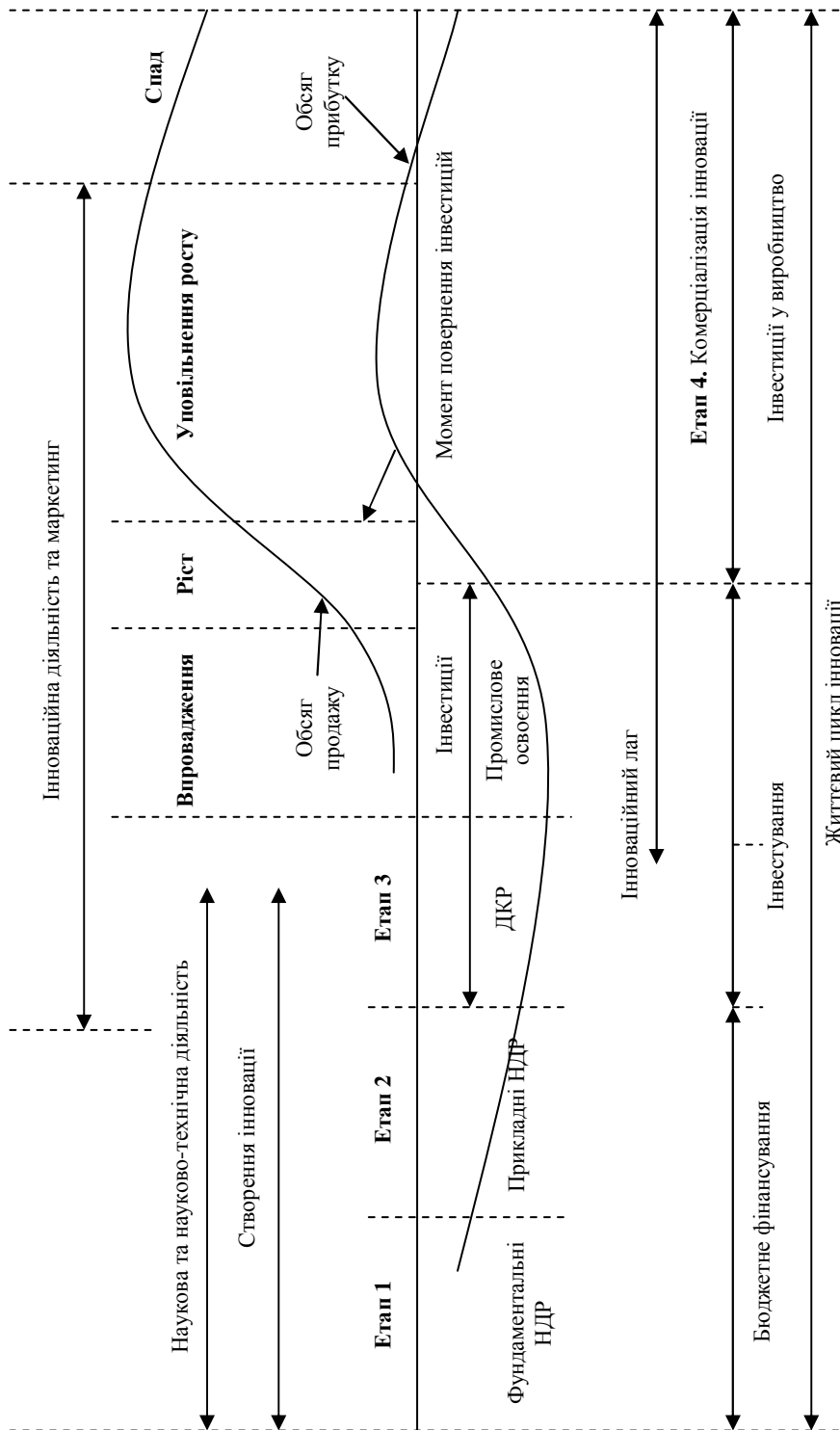


Рис. 4. Етапи інноваційного процесу, удосконалено на основі [10]

4) перетворення підприємницького сектору на сегмент інноваційного галузевого кластера [5].

Інноваційний процес полягає в отриманні і комерціалізації винаходу, нових технологій, продукції, рішень в галузі організації виробництва. Основні етапи і характеристики інноваційного процесу представлено на рис. 4.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сформовано концептуальні основи управління інноваційними галузевими кластерами в Україні, обґрунтовано необхідність формування нових стандартів щодо інституційних умов і механізмів удосконалення організаційно-функціональної структури інноваційного підприємництва в Україні, яка є соціально орієнтованою за своєю суттю, базується на дотриманні 5 загальних принципів (відповідність, забезпеченість, делегування, розвиток, відповідальність) та виступає стрижнем суспільного і виробничого процесів, оскільки відбувається інтерактивна взаємодія споживача й виробника щодо створення інноваційного продукту. Приведення у відповідність до запропонованих стандартів рівня організації інноваційної діяльності підприємництва дозволяє здійснювати перманентний, цілеспрямований вплив на фактори й умови досягнення високих конкурентних переваг.

Новизна даного дослідження ґрунтується на розробці механізму управління інноваційним розвитком підприємництва, провідні принципи якого в умовах інноваційних перетворень економіки набувають нового змісту: системність проявляється в синергетичному ефекті взаємозалежності і взаємозв'язку складових тріади «об'єкт – інновація – виробництво» через створення пріоритетних територіально-галузевих кластерів як нових форм мережевої організації виробництва шляхом їх реалізації як основних точок зростання.

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / Пер. с. англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. *Иванов Ю.В.* Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.
3. *Косачев Ю.В.* Экономико-математические модели эффективности финансово-промышленных структур. – М.: Логос, 2004. – 248.
4. *Портер М.* Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 580 с.
5. Посібник з кластерного розвитку // [www.sme.ukraine-inform.org.ua](http://www.sme.ukraine-inform.org.ua).
6. *Третьяк В.П.* Кластеры предприятий: Монография. – М.: Август-Борг, 2006. – 132 с.
7. *Хакен Г.* Синергетика / Пер. с англ. – М.: Мир, 1980. – 328 с.
8. *Feldman, V.P., Audretsch, D.B.* (1999). Innovation in Cities: Science based Diversity. Specialization and Localized Competition—European Economic Review, 43: 409–429.
9. *Freeman, H.* (1974). The Economics of Industrial Innovation. Hammond Sworth; Penguin.
10. Handbook of Industrial Innovation. Eds. M. Dodgson and R. Rothwell. Edward Elgar Publishing. Incorporated, 2001.
11. *Hofman, W.H., Slosser, R.* (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises – An Empirical Survey. Long Range Planning, 34: 357–381.
12. *Porter, M.E.* (1998). Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, November-December: 77–90.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2015.