

УДК: 658.5:334.7
DOI: 10.60022/3(3)-3S

Сербіна Тетяна Володимирівна

доктор філософії за спеціальністю 051 «Економіка»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», Україна

Serbina Tetiana

PhD in the specialty 051 "Economics"
Educational and Scientific Institute Of Economic and Business Management
Interregional Academy of Personnel Management, Ukraine
ORCID: 0009-0002-8968-0024

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ КЛАСТЕРНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти управління розвитком промислових підприємств на основі кластерної інтеграції в умовах глобалізації, технологічних змін і зростання конкурентного тиску. Узагальнено наукові підходи до формування та функціонування промислових кластерів, визначено їх роль у підвищенні конкурентоспроможності, інноваційної активності та ефективності використання ресурсів. Розкрито зміст і особливості взаємодії учасників кластеру, обґрунтовано доцільність чіткого розподілу ролей між лідерами інновацій, координаторами виробництва, організаторами маркетингових кампаній та постачальниками ресурсів. Особливу увагу приділено системі ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють комплексно оцінювати результативність діяльності кластеру за параметрами продуктивності, інноваційності, фінансової стабільності та розширення ринків збуту. Визначено очікувані результати впровадження кластерного підходу, що полягають у підвищенні продуктивності, зниженні витрат, прискоренні інноваційного розвитку та забезпеченні сталого регіонального зростання.

Ключові слова: кластерна інтеграція, промислові підприємства, управління розвитком, конкурентоспроможність, інновації, ключові показники ефективності.

MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES BASED ON CLUSTER INTEGRATION

Abstract. The article explores theoretical and practical aspects of managing the development of industrial enterprises based on cluster integration in the context of globalization, technological change and increasing competitive pressure. Scientific approaches to the formation and functioning of industrial clusters are summarized, their role in increasing competitiveness, innovative activity and resource efficiency is determined. The content and features of the interaction of cluster participants are revealed, the expediency of a clear division of roles between innovation leaders, production coordinators, marketing campaign organizers and resource suppliers is substantiated. In particular, innovation leaders ensure the initiation and implementation of new technologies, products and management solutions, contribute to the transfer of knowledge and the formation of a common innovation environment of the cluster. Production coordinators are responsible for coordinating production processes, synchronizing value chains and optimizing the use of production capacities of cluster participants. The organizers of marketing campaigns carry out joint positioning of the cluster in the markets, promote products, form a single brand and expand sales channels, while resource suppliers provide stable logistical, financial and personnel support for the cluster's activities. Particular attention is paid to the system of key performance indicators (KPI), which allow for a comprehensive assessment of the effectiveness of the cluster's activities in terms of productivity (growth in production volumes, increased efficiency of resource use), innovation (number of innovations implemented, R&D intensity), financial stability (profitability, financial stability of participants) and expansion of sales markets (increase in market share, entry into new regional and international markets). The expected results of implementing the cluster approach are determined, which consist in increasing productivity, reducing costs, accelerating



innovative development and ensuring sustainable regional growth.

Keywords: *cluster integration, industrial enterprises, development management, competitiveness, innovation, key performance indicators.*

Постановка проблеми. Сучасні промислові підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких глобалізація ринків, швидке технологічне оновлення та підвищення вимог до продуктивності та якості продукції. Одним із ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств є кластерна інтеграція, що дозволяє поєднувати ресурси, обмінюватися знаннями та впроваджувати інновації у колективному середовищі. Проте вітчизняна практика управління розвитком кластерів залишається недостатньо дослідженою, а механізми інтеграції та оцінки ефективності часто не формалізовані.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій показує, що кластерна інтеграція підвищує конкурентоспроможність підприємств та регіонів за рахунок концентрованої взаємодії учасників. Портер, М. Е. підкреслює, що кластерні структури сприяють зростанню ефективності підприємств [1], а Кетельс, К. Х. М. виділяє роль інноваційних мереж та кооперації у формуванні стійких промислових кластерів [2]. Вітчизняні дослідження: у монографії Войнаренко М. П. розкрито теоретико-методологічні засади формування та розвитку кластерів як інституційної форми організації економіки, визначено їх роль у підвищенні конкурентоспроможності регіонів і національної економіки. Особливу увагу приділено механізмам управління кластерами, інструментам державної та регіональної кластерної політики й практичним аспектам впровадження кластерного підходу в Україні [5]. У статті Гузенко І. Ю. показано, що сутність і роль кластерів в умовах глобалізації, узагальнено досвід країн ЄС щодо формування та підтримки кластерних структур як інструменту підвищення конкурентоспроможності економіки. Обґрунтовано перспективи розвитку кластерів в Україні з урахуванням євроінтеграційних процесів, кризових викликів та необхідності активізації державної кластерної політики [6]. У дисертації Оксенюк С. Г. обґрунтовано роль кластеризації промисловості як інструменту зміцнення економічної безпеки держави, визначено її вплив на стійкість, конкурентоспроможність та збалансований розвиток національної економіки. Розроблено методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування і розвитку промислових кластерів з урахуванням безпекових ризиків і загроз в умовах трансформаційних змін [8]. У статті Фостолович В. А. розкрито сутність кластерів як сучасної ефективної моделі організації бізнесу, що забезпечує синергію взаємодії підприємств, інноваційний розвиток та зростання конкурентоспроможності. Обґрунтовано переваги кластерного підходу для підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання та їх адаптації до умов динамічного ринкового середовища [10].

Метою статті є аналіз та систематизація підходів до управління розвитком промислових підприємств на основі кластерної інтеграції, а також визначення ключових механізмів та переваг кластерного підходу.

Виклад основного матеріалу. Кластерна інтеграція передбачає створення систем взаємозалежних підприємств, наукових установ, постачальників та органів влади, які об'єднані спільною метою підвищення конкурентоспроможності та розвитку інновацій. У рамках кластеру підприємства спільно планують стратегію розвитку, координують виробництво та маркетингову діяльність, обмінюються технологічними знаннями, патентною інформацією та результатами наукових досліджень. Взаємодія у кластері дозволяє швидко впроваджувати інновації у виробничі процеси, оптимізувати витрати та підвищувати якість продукції. Одним із ключових аспектів управління є розподіл ролей та відповідальності між учасниками кластеру: визначення лідерів інновацій, координаторів виробництва, організаторів маркетингових кампаній та постачальників ресурсів.

Лідери інновацій – це підприємства або організації в кластері, які відповідають за розвиток нових технологій, впровадження інноваційних процесів і створення конкурентоспроможних продуктів. Їх основні завдання: ініціювання науково-дослідних і дослідно-конструкторських (НДДКР) проектів; пошук та впровадження нових технологій та автоматизації виробництва; надання консультацій іншим учасникам кластеру з питань інновацій. формування партнерських зв'язків із науковими установами та стартапами (В ІТ-кластері лідерами інновацій можуть бути компанії, що розробляють програмне забезпечення або робототехніку) [3].

Координатори виробництва відповідають за синхронізацію виробничих процесів між учасниками кластеру, оптимізацію ресурсів та забезпечення стабільного виробничого потоку. Основні обов'язки: планування спільного виробництва та розподіл замовлень між підприємствами; контроль якості продукції та відповідності стандартам; оптимізація використання матеріалів, енергії та обладнання; моніторинг виконання виробничих планів і термінів постачання (у автомобільному кластері

координатори виробництва можуть бути великими заводами, які збирають комплектуючі від дрібних постачальників і контролюють процеси складання).

Організатори маркетингових кампаній займаються просуванням продукції кластеру на ринки, створенням бренду та залученням нових клієнтів. Вони розробляють маркетингові стратегії для всього кластеру, проводять рекламні кампанії, участь у виставках та ярмарках, комунікують з клієнтами, PR та соціальні мережі, аналізують ринок та конкурентів для корекції стратегії (у текстильному кластері організаторами маркетингу можуть бути компанії, що займаються брендовими колекціями одягу та продажем через онлайн-платформи).

Постачальники ресурсів забезпечують кластер необхідними матеріалами, обладнанням та послугами для стабільного функціонування виробничих процесів. Вони: забезпечення сировиною та комплектуючими для підприємств кластеру; надання логістичних послуг, зберігання та транспортування матеріалів; контроль якості ресурсів і дотримання графіку постачання; взаємодія з лідерами інновацій і координаторами виробництва для прогнозування потреб [4].

Таким чином, ефективний розподіл ролей у кластері дозволяє кожному учаснику зосередитися на своїй компетенції, підвищує координацію між підприємствами, сприяє впровадженню інновацій, оптимізації ресурсів та розвитку ринкових позицій кластеру в цілому [7].

Крім того, ефективне управління передбачає регулярний моніторинг та оцінку результативності діяльності кластеру за допомогою ключових показників ефективності, які відображають продуктивність виробництва, рівень інноваційної активності, обсяги реалізації спільних проектів, фінансову стабільність та розширення ринків збуту [9].

Оцінка ефективності роботи кластеру представлено на рис. 1.



Рис. 1. Оцінка ефективності роботи кластеру

Джерело: сформовано автором

Дані показники дозволяють зрозуміти, наскільки інтеграція в кластер сприяє підвищенню ринкової присутності та конкурентоспроможності учасників. У сукупності ці КРІ дозволяють

комплексно оцінити ефективність роботи кластеру: наскільки добре він використовує ресурси, стимулює інновації, реалізує спільні проекти, підтримує фінансову стабільність та розширює ринки збуту. Вони також є основою для стратегічного планування розвитку кластеру, корекції управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Запропонована система показників дає змогу оцінити, якою мірою участь у кластері сприяє посиленню ринкових позицій та зростанню конкурентних переваг його учасників. Сукупність КРІ забезпечує комплексну діагностику ефективності функціонування кластеру за параметрами результативності використання ресурсів, рівня інноваційної активності, успішності реалізації спільних проектів, фінансової стійкості та динаміки розширення ринків збуту. Використання таких індикаторів створює інформаційну основу для стратегічного прогнозування розвитку кластерних утворень, своєчасного коригування управлінських рішень, підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та посилення їх довгострокової конкурентоспроможності.

З рис. 1. видно, що впровадження кластерної інтеграції дозволить: підвищити продуктивність підприємств; знизити витрати виробництва; прискорити інноваційний розвиток; покращити якість продукції; зміцнити позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках; забезпечити сталий розвиток регіонів. Подана система показників оцінювання ефективності роботи кластеру дозволяє здійснювати комплексний аналіз результативності кластерної інтеграції за ключовими напрямками: продуктивність виробництва, інноваційна активність, реалізація спільних проектів, фінансова стабільність і розширення ринків збуту. Використання таких КРІ забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, своєчасне виявлення проблемних зон і створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємств та сталого розвитку кластеру в цілому. Управління розвитком промислових підприємств на основі кластерної інтеграції є перспективним напрямом сучасного менеджменту. Воно дозволяє поєднати інтереси бізнесу, науки та держави, сприяє формуванню конкурентоспроможної промисловості та забезпечує стійкий економічний розвиток.

Висновки. Отже, кластерна інтеграція виступає ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств за рахунок координації виробничих, інноваційних і маркетингових процесів між учасниками кластеру. Чіткий розподіл ролей і відповідальності, налагодження партнерської взаємодії та використання системи ключових показників ефективності забезпечують синергійний ефект від співпраці, сприяють прискоренню інноваційного розвитку, оптимізації ресурсів і зміцненню ринкових позицій підприємств. Запропонований підхід до оцінювання результативності кластерної взаємодії створює підґрунтя для обґрунтованого стратегічного планування, коригування управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку кластерів та регіональної економіки загалом.

Література

1. Porter, M. E. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review.
2. Ketels, C. H. M. (2013). *Clusters, Cluster Policy, and Swedish Competitiveness*. Swedish Competitiveness Council.
3. Chervinska, L., Kalina, I., Chervinska, T., Milenkyi, V., Grishchenko, A., & Khorosheniuk, A. (2025). Technology transfer in the system of innovation development: challenges and opportunities. *Technology Audit and Production Reserves*, 2(4(82)), 80–87. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.327378>
4. Брижань І. А., Савицька І. М. Вплив кластерних об'єднань на розвиток підприємств і регіонів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №2. С. 189-194.
5. Войнаренко М.П., Дубницький В.І. Теорія і практика кластеризації економіки : монографія. *Кам'янець-Подільський : Аксіома*, 2019. 336 с.
6. Гузенко І. Ю. Розвиток кластерів в умовах глобалізації: досвід країн єс та перспективи України. *Економічний вісник*, 2022, №3. с. 9-16 <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.009>
7. Негляд А. В., Бабічев А. В. Кластерні структури як організаційна основа здійснення стратегічної реорганізації підприємств. *Проблеми економіки* № 2 (56), 2023. с. 156-167. URL: <https://surl.li/geywx1>
8. Оксенюк С.Г. Кластеризація промисловості в забезпеченні економічної безпеки держави – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 24.04.01 економічна безпека держави (економічні науки). *ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*, Київ, 2018
9. Устименко М. В. Міжнародні кластери у підвищенні інноваційного рівня господарської діяльності суб'єктів підприємництва. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv Economics*. 2015. No. 8/173. P. 59–65.
10. Фостолович В.А. Кластери як ефективна модель сучасного бізнесу. *Ефективна економіка*.

2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.13>.

References

1. Porter, M. E. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review
2. Ketels, C. H. M. (2013). *Clusters, Cluster Policy, and Swedish Competitiveness*. Swedish Competitiveness Council.
3. Chervinska, L., Kalina, I., Chervinska, T., Milenkyi, V., Grishchenko, A., & Khorosheniuk, A. (2025). Technology transfer in the system of innovation development: challenges and opportunities. *Technology Audit and Production Reserves*, 2(4(82)), 80–87. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.327378>
4. Bryzhan I. A., Savytska I. M. (2011) Vplyv klasternykh obiednan na rozvytok pidpriemstv i rehioniv. [The impact of cluster associations on the development of enterprises and regions] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. №2. pp. 189-194.
5. Voinarenka M.P., Dubnytskoho V.I. (2019) Teoriia i praktyka klasteryzatsii ekonomiky : monohrafiia. [Theory and practice of clustering of the economy: monograph] Kamianets-Podilskyi : Aksioma. P 336.
6. Huzenko I. Yu. (2022) Rozvytok klasteriv v umovakh hlobalizatsii: dosvid krain yes ta perspektyvy Ukrainy. [Development of clusters in the context of globalization: experience of EU countries and prospects of Ukraine] *Ekonomichnyi visnyk*, №3. pp. 9-16 DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.009>
7. Nehliad A. V., Babichev A. V. (2023) Klasterni struktury yak orhanizatsiina osnova zdiisnennia stratehichnoi reorhanizatsii pidpriemstv. [Cluster structures as an organizational basis for implementing strategic reorganization of enterprises] *Problemy ekonomiky* № 2 (56), pp. 156-167. URL: <https://surl.li/geywxl>
8. Okseniuk S.H. Klasteryzatsiia promyslovosti v zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky derzhavy – Rukopys. Dysertatsiia na здобuttia naukovooho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk za spetsialnistiu 24.04.01 ekonomichna bezpeka derzhavy (ekonomichni nauky). VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK», Kyiv, 2018
9. Ustymenko M. V. Mizhnarodni klastery u pidvyshchenni innovatsiinoho rivnia hospodarskoi diialnosti subiektiv pidpriemnytstva. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv Economics. 2015. No. 8/173. R. 59–65.
10. Fostolovych V.A. Klastery yak efektyvna model suchasnoho biznesu. Efektyvna ekonomika. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.13>.

Отримано: 02.02.2026

Прийнято до публікації: 27.02.2026

Опубліковано: 15.03.2026