

УДК 334.724:330.341.1
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-124-133

КОМУНІКАЦІЙНІ ЛАНЦЮГИ У РОЗБУДОВІ ЕКОСИСТЕМИ КЛАСТЕРУ

Сергій Філатов¹, Антон Філатов²

¹Кандидат технічних наук, доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ Університет «КРОК», м. Київ, вулиця Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: 0667617152, filatovy@ukr.net,
ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-9831-7051>

²К.т.н., старший викладач кафедри комп'ютерних наук, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, м. Кам'янець-Подільський, вул. Огієнка, 61, тел.: (097-027-71-26), e-mail: tverdyslav@kpmu.edu.ua

COMMUNICATION CHAINS IN THE DEVELOPMENT OF THE CLUSTER ECOSYSTEM

Sergiy Filatov¹, Anton Filatov²

¹Ph.D., Associate Professor Department of Management Technologies, «KROK» University», 30-32, street Tabirna, , UA-03113, Kyiv city, Ukraine, tel.: 0667617152, filatovy@ukr.net, ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-9831-7051>

²Ph. D., Senior Lecturer at the Department of Computer Science, Ivan Ohienko Kamianets-Podilskyi National University, 61, Ogiienka str., Kamianets-Podilskyi, Ukraine, tel.: (097-027-71-26), e-mail: tverdyslav@kpmu.edu.ua

Анотація. В умовах воєнного стану для національної економіки України важливою проблемою є пошук шляхів співпраці та комунікацій великих промислових підприємств, бізнесових структур, малих та середніх підприємств (МСП), наукових та освітніх установ, державного сектору і органів самоврядування. Однією з прогресивних форм співпраці суб'єктів ринку є кластери. З розвитком інноваційних екосистем та забезпеченням сталого розвитку регіонів України актуальною проблемою є продуктивний взаємозв'язок між учасниками кластеру. Бізнес - екосистема передбачає: мультиплікацію вартості бізнесу; вигоду для всіх учасників; зв'язки, які підтримуються ідеєю. Основні гравці екосистеми створюють спільні активи, які жоден із них не зміг би створити, діючи поза системою. Використання ефективних комунікацій стейкхолдерів в екосистемі кластеру буде сприяти розвитку співпраці та здорової конкуренції. Саме тому метою даної роботи виступає питання дослідження узагальненого підходу до використання ефективних комунікацій в екосистемі кластеру. Враховуючи напрямок розвитку України до вступу в ЄС та вимоги сучасного глобального світу, в статті розглянуті моделі екосистем бізнесу та різних організацій стосовно їх стресостійкості до криз і невизначеностей, гнучкості для розвитку і удосконалення та на основі цих моделей можливість побудови необхідних комунікаційних ланцюгів в екосистемі кластеру. В рамках дослідження було розроблено узагальнений підхід до використання ефективних комунікацій, а саме визначено комунікаційні інструменти поетапного формування екосистеми кластеру із застосування сучасних вимог критеріїв європейської моделі досконалості EFQM. Вибір цих інструментів базується на практичному досвіді експертів та аналізі практичної роботи при консультуванні організацій під час розбудови екосистем кластерів авторами цієї статті. Визначена послідовність запропонованих інструментів утворює наскрізний комунікаційний ланцюг, який може слугувати основою для конкретних практичних випадків, ситуацій, обставин в залежності від потреб екосистеми кластеру. Визначені основні якості роботи кластерних менеджерів (координаторів) для успішності реалізації визначених комунікаційних ланцюгів екосистеми кластеру.

Ключові слова: моделі екосистем бізнесу, стресостійкість, інновації, сталий розвиток, екосистема кластеру, інструменти, комунікаційні ланцюги

Рис.: 2, табл.:1, бібл.: 14

Abstract. In the context of martial law, an important problem for the national economy of Ukraine is the search for ways of cooperation and communication between large industrial enterprises, business structures, small and medium-sized enterprises (SMEs), scientific and educational institutions, the public sector and self-government bodies. Clusters are one of the most progressive forms of cooperation between market players. With the development of innovative ecosystems and sustainable development of Ukraine's regions, productive interconnection between cluster members is becoming an urgent issue. A business ecosystem implies: multiplication of business value; benefits for all participants; connections supported by an idea. The main players in the ecosystem create common assets that none of them could have created by operating outside the system. The use of effective stakeholder communications in the cluster ecosystem will promote cooperation and healthy competition. That is why the purpose of this paper is to study a generalised approach to the use of effective communications in the cluster ecosystem. Taking into account the direction of Ukraine's development towards EU accession and the requirements of the modern global world, the article examines the models of business ecosystems and various organisations in terms of their stress resistance to crises and uncertainties, flexibility for development and improvement, and, based on these models, builds possible necessary communication chains in the cluster ecosystem. The study has developed a generalised approach to the use of effective communications, namely, the

communication tools for the gradual formation of a cluster ecosystem using the modern requirements of the criteria of the European EFQM excellence model. The choice of these tools is based on the practical experience of experts and analysis of practical work in advising organisations on the development of cluster ecosystems by the authors of this article. The defined sequence of the proposed tools forms a cross-cutting communication chain that can serve as a basis for specific practical cases, situations, circumstances, depending on the needs of the cluster ecosystem. The main qualities of cluster managers (coordinators) for the successful implementation of the defined communication chains of the cluster ecosystem are identified

Key words: *business ecosystem models, stress resistance, innovation, sustainable development, cluster ecosystem, tools, communication chains*

Rice.:2, tablet.:1, bibl.: 14

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану практично всі галузі економіки України працюють у турбулентному середовищі, яке характеризується невизначеністю, постійними змінами, ризиками та складністю. Загальна політична, економічна нестабільність, відсутність керованості і прогнозованості дій на рівні центрального уряду дезорієнтує та демотивує учасників ринку.

Для сприяння економічному зростанню та конкурентоспроможності України на світових ринках, стратегічне значення має пошук шляхів розвитку, співпраці та комунікацій великих промислових підприємств, бізнесових структур, малих та середніх підприємств (МСП), наукових та освітніх установ, державного сектору і органів самоврядування.

Однією з прогресивних форм співпраці суб'єктів ринку є кластери. Кластери – це: поєднання конкуренції та співробітництва, «колективна ефективність», «гнучка спеціалізація»; використання ефектів масштабу; полюси зростання; кластери – частина більш широкої концепції конкурентоспроможності [1].

В час розвитку інноваційних екосистем та забезпечення сталого розвитку регіонів України актуальною проблемою є продуктивний взаємозв'язок між учасниками кластеру, а також, недостатня кількість локальних експертних напрацювань – методик, кейсів, систематизації кращих практик тощо. Тому використання ефективних комунікацій стейкхолдерів в екосистемі кластеру сприятиме розвитку співпраці та здорової конкуренції.

Мова йде про системну роботу в налагодженні необхідних сполучень (регулярний нетворкінг та метчмейкінг), налагодження комунікацій та відносин між членами кластеру, формування спільних проектів та спільної пропозиції цінності, налагодження міжнародних зв'язків тощо [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Необхідність створення та розвитку кластерів обґрунтовується тим, що інноваційні процеси вимагають ресурсів і компетенції у довгостроковій перспективі, які перебувають часто за межами окремо взятої компанії.

Значний внесок у дослідження проблем кластеризації економіки зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Так литовські вчені К. Грумадайтете і Г. Юцевічюс дослідили деякі закономірності формування складної організаційної екосистеми та пов'язаних з нею стратегій на різних етапах розвитку кластерів, акцентуючи увагу на вибір стратегічних підходів, які мають бути достатньо динамічними та гнучкими, щоб відповідати мінливій природі конкретного середовища кластера [3]. М. П. Войнаренко розглядає діяльність кластеру з включенням в його склад органів влади та таких установ як університети, центри стандартизації, торговельні асоціації з метою забезпечення спеціальної перепідготовки, одержання інформації, дослідження та технічної підтримки [4]. О. Є. Кузьмін приділяє увагу розробці інноваційної політики в діяльності кластерних об'єднань, які стають центрами залучення зовнішніх інвестицій [5]. На думку О. П. Крайника, формування кластерів має здійснюватися на основі

об'єктивних конкурентних переваг регіону з врахуванням їхніх можливих змін у перспективі. Кластер як елемент стратегії розвитку регіону повинен ураховувати й не суперечити загальній стратегічній лінії розвитку території – смарт спеціалізації [6].

Бізнес-екосистема – це мережа організацій, серед яких постачальники, дистриб'ютори, клієнти, конкуренти, державні установи тощо, які беруть участь у постачанні конкретного продукту або послуги через конкуренцію, співпрацю та регулювання. У 1993-му році Джеймс Мур застосував цю концепцію у своїй статті “Хижак та здобич: нова екологія конкуренції”, в якій він порівнював компанії, що займаються торгівлею та іншою комерційною діяльністю з групами організацій, які являють собою спільноту, адаптуючись та розвиваючись задля виживання. Саме Мур запропонував розглядати компанію не як окремо взятую юридичну особу в галузі, а як члена бізнес-екосистеми, до якої входять представники різних напрямів та галузей економіки і сфер діяльності. [7].

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Аналізуючи важливість і різноманітність напрямків досліджень та публікацій, можна дійти висновку, що будь-яка діяльність кластерних об'єднань потребує ефективних комунікаційних механізмів співпраці всіх стейкхолдерів як внутрішнього, так і зовнішнього оточення, тобто екосистеми кластеру. Проте останні дослідження практично не розглядають системних підходів до таких комунікаційних зв'язків.

Саме тому в контексті даної роботи виступає питання використання ефективних комунікативних ланцюгів при взаємодії великих промислових підприємств, бізнесових структур, МСП, органів влади та наукових організацій, тобто їх співпраці в екосистемі кластеру.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні та обґрунтуванні можливості узагальненого підходу до використання ефективних комунікацій в екосистемі кластеру.

Для виконання досліджень було застосовано методи теоретичного узагальнення – для збору та обробки інформації з різних джерел; абстрактно-логічний метод – для узагальнення інформації; індуктивний та дедуктивний методи – для узагальнення отриманих даних і виведення висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах системних криз і з метою сталого розвитку дієвим інструментом економічної політики є формування та діяльність кластерів на основі принципів екосистемної взаємодії, які пропонують принципово інші механізми координації економічних суб'єктів у сучасному динамічному інноваційному середовищі.

Екосистему відрізняє децентралізований характер прийняття рішень та самоорганізації. Так як і біологічні екосистеми, соціально-економічні екосистеми можуть змінюватися час від часу: тобто в екосистемі можуть з'являтися нові учасники, учасники можуть ставати більш менш впливовими, або навіть «випадати» з екосистеми, а відносини між учасниками приймати нові форми співпраці. Для створення та зростання екосистеми необхідно, перш за все, визначення цінностей, стратегії, а також механізму взаємовигідного розподілення результатів співпраці та узгодження інтересів усіх стейкхолдерів на основі партнерства та співробітництва.

Бізнес екосистема передбачає: мультиплікацію вартості бізнесу; вигоду для всіх учасників; зв'язки, які підтримуються ідеєю. Основні гравці екосистеми створюють спільні активи, які жоден із них не зміг би створити, діючи поза системою.

Ознаки бізнес екосистеми: елементи, зв'язки між ними, границі системи, емерджентність, структура. З терміном “емерджентність” пов'язане поняття емерджентних стратегій: якщо планова стратегія фокусує увагу на конкурентові, то емерджентна – на споживачеві [8, с. 132]. На бізнес-екосистеми впливають

макроекономічні та соціально-економічні тенденції та дії кожної організації і, тому, вони визначаються взаємозалежністю, співпрацею та адаптацією.

Таким чином в інвестиційному аспекті кластери розглядаються як організаційна форма консолідації зацікавлених сторін, спрямована на досягнення конкурентних переваг в умовах глобалізації економіки. Так, для бізнесу, кластер – це реальна можливість забезпечення конкурентоспроможності при ефективно розробленій стратегії розвитку на 5–10 років.

Інноваційність розвитку притаманна практично всім сучасним екосистемам кластеру завдяки постійним процесам оновлення і зміцнення конкурентних переваг шляхом обміну найкращими практиками, технологіями та знаннями і завдяки співробітництву – науки, бізнесу та влади.

Таким чином кластери є відносно новою формою стратегічних альянсів наукових та промислових ресурсів.

В основу всіх цих форм покладено наступні визначальні принципи:

1) створення максимально сприятливих умов для розвитку наукоємного виробництва, інноваційного бізнесу;

2) максимальне зближення, у тому числі територіальне, науки, виробництва, комерції;

3) поєднання "під одним дахом" фірм, які розробляють і забезпечують комерційну реалізацію різних видів наукоємної продукції та сприяють прискоренням процесам обміну науково-технічною інформацією;

4) формування "парникових" умов для інкубаційного періоду становлення малих інноваційних фірм, проведення першого найбільш ризикового етапу науково технічних розробок. Таких принципів дотримуються майже в усіх країнах світу при формуванні регіональних науково-технічних інституцій [9].

Головна мета політики кластеризації, яку проводять світові держави, а саме країни-члени Європейського Союзу (ЄС),

полягає в отриманні максимальної вигоди від використання всіх можливостей від кластерної (мережевої) взаємодії завдяки об'єднанню промислового, наукового потенціалів та інших стейкхолдерів екосистеми кластеру.

В ЄС, для покращення загальної екосистеми інновацій у Європі, створено організацію Європейські інноваційні екосистеми (англ. EIE), діяльність якої спрямована на створення більш пов'язаних, інклюзивних і ефективних інноваційних екосистем та підтримку масштабування компаній.

Інноваційні екосистеми:

- об'єднують людей або організації, метою яких є інновації;

- включають зв'язки між ресурсами (такими як кошти, обладнання та приміщення), організаціями (такими як вищі навчальні заклади, дослідницькі та технологічні організації, компанії, венчурні капіталісти та фінансові посередники), інвесторами і політиками.

Дії, що підтримуються Європейськими інноваційними екосистемами, доповнюють заходи, які проводяться EIE та Європейським інститутом інновацій та технологій (англ. EIT), діяльність у рамках програми «Горизонт Європа», ініціативи на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також ініціативи приватного та третього секторів.

Напрями діяльності EIE:

- розбудовують взаємопов'язані, інклюзивні інноваційні екосистеми по всій Європі, спираючись на існуючі сильні сторони національних, регіональних і місцевих екосистем та залучаючи нових, менш представлених учасників та території для постановки, реалізації та досягнення колективних амбіцій щодо викликів на благо суспільства, включаючи «зелений», цифровий і соціальний переходи;

- посилують мережеві зв'язки всередині та між інноваційними екосистемами для прискорення сталого зростання бізнесу з високою суспільною цінністю;

- підтримують Європейське партнерство для інноваційних МСП (Eurostars 3);

- доповнюють підтримку Європейського фонду регіонального розвитку для інноваційних екосистем та міжрегіональних партнерств навколо тем смарт-спеціалізації [10].

Враховуючи напрямок розвитку України до вступу в ЄС та вимоги сучасного глобального світу, доцільно розглянути моделі екосистем бізнесу та різних організацій стосовно їх стресостійкості до криз і невизначеностей, гнучкості для розвитку і удосконалення та на основі цих моделей побудувати можливі необхідні комунікаційні ланцюги в екосистемі кластеру.

Модель стресостійкості бізнес-екосистеми наведена на рис.1 і виглядає як складна мережа великої кількості компаній, організацій, серед яких постачальники, споживачі, партнери і навіть конкуренти, які спільно створюють цінність на ринку, і якій притаманна глибина та широта взаємодії всіх стейкхолдерів [11].

Ця конфігурація моделі стресостійкості екосистеми бізнесу може бути застосована для побудови моделі екосистеми кластеру, тому що вона демонструє наявність стейкхолдерів як внутрішнього, так і зовнішнього оточення екосистеми кластеру, а також дає можливість визначити стратегічну здатність екосистеми не лише реагувати на кризи та переживати їх, а і підтримувати свою стресостійкість завдяки:

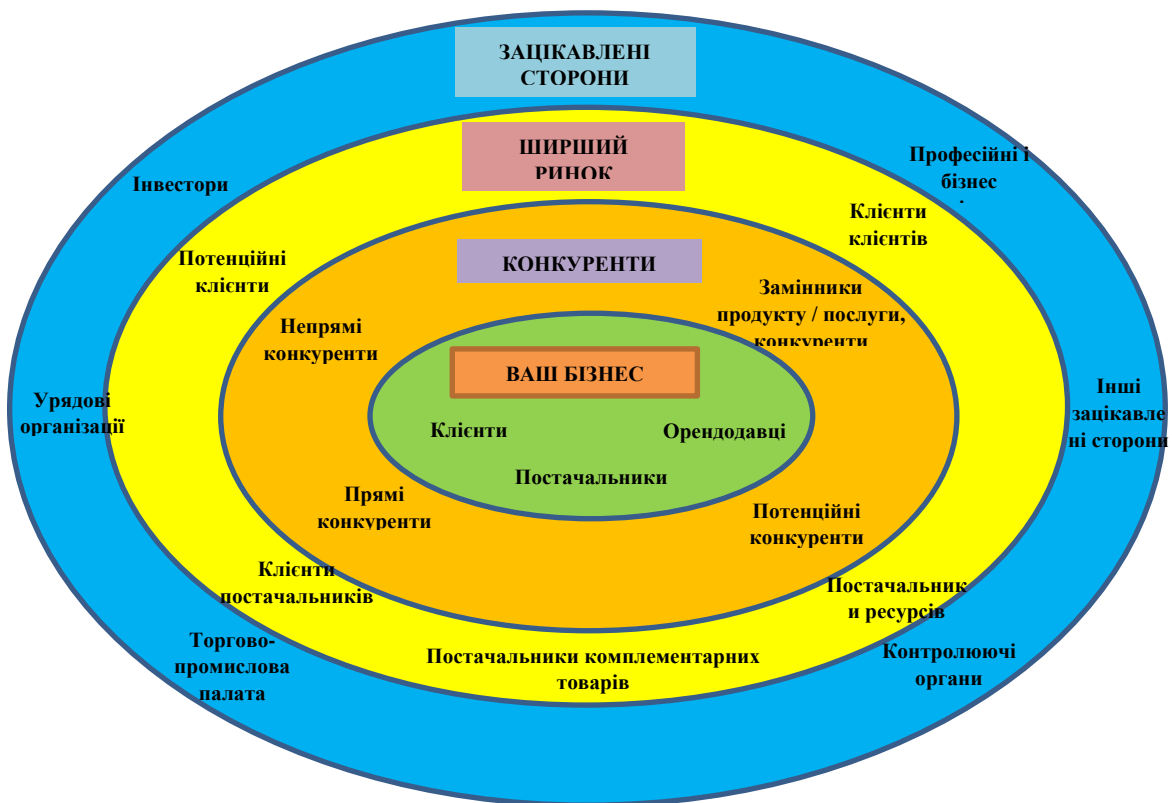


Рис. 1. Модель стресостійкості екосистеми бізнесу

Джерело: побудовано авторами на основі [11]

- передбаченню та аналізу різних небезпечних ризиків;
- запобіганню виникнення потенційних криз;

- перетворювання криз на джерело можливостей.

Розглянемо європейську Модель досконалості EFQM [12], яка заснована на досвіді та баченні успішних європейських і

світових організацій, дає опис «ідеальної» організації та розрахована на організації, що мають амбітні наміри щодо лідерства та постійного удосконалення.

Використання цієї Моделі, що приведена на рис. 2, дозволяє отримати цілісну уяву про будь яку організацію, незалежно від форми власності, розміру, отрасли та рівня зрілості.

Порівнюючи модель стресостійкості та європейську Модель досконалості EFQM можна зробити заключення, що обидві моделі мають багато спільних напрямлень, які забезпечують загальну ефективність бізнесу, а також дають змогу швидко реагувати на кризи й відновлюватись після них. Основні на наш погляд це:

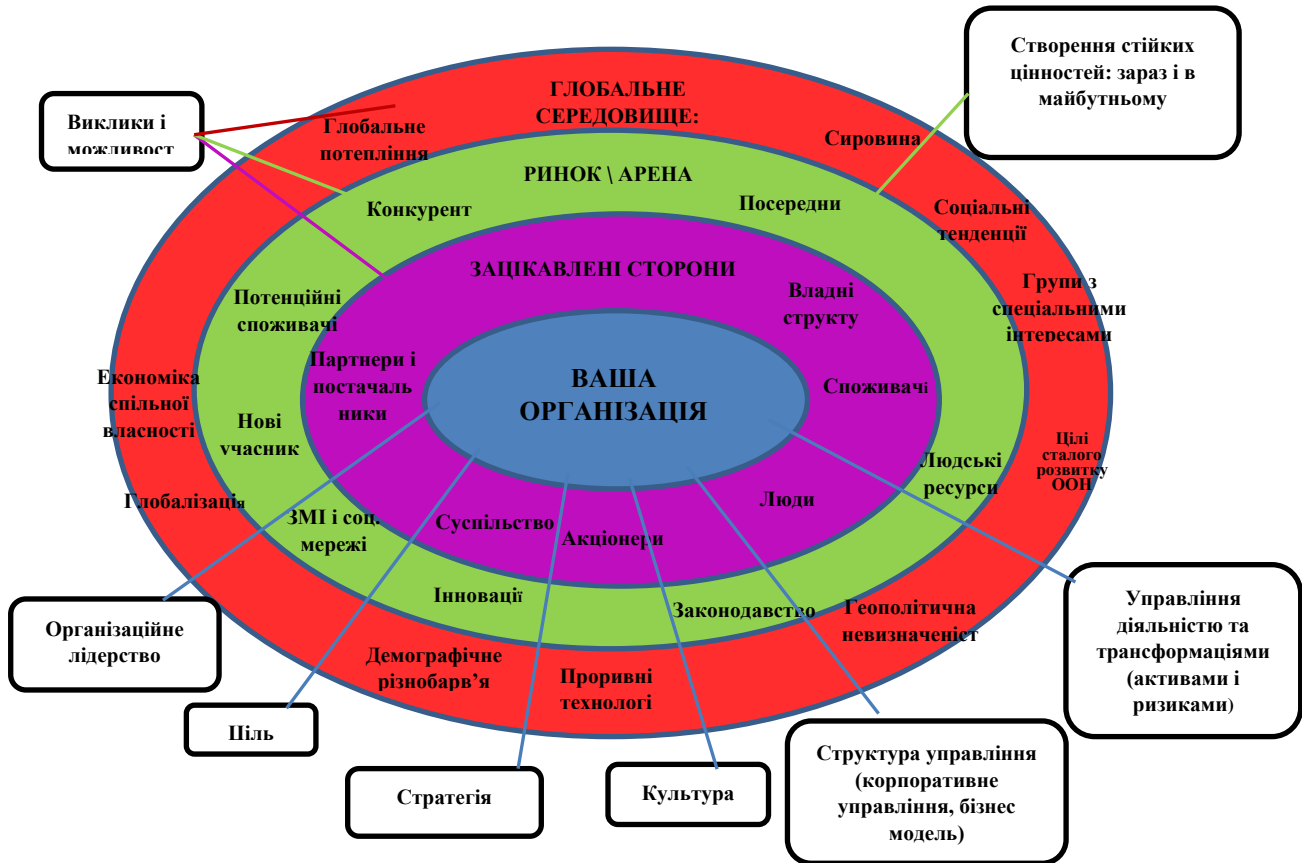


Рис. 2 Модель розвитку і вдосконалення екосистеми бізнесу

Джерело: побудовано авторами на основі [12]

-Лідерство і культура. Здатність поставити мету та дати чіткі вказівки до дії в кризовій ситуації й залучити персонал до досягнення цілей стійкості бізнесу;

-Аналіз і управління ризиками. Здатність передбачати ризики, протистояти кризам і далі виробляти основні продукти та надавати базові послуги, реагуючи на зміни ринку та тиск з боку споживачів;

-Мережі і партнери. Здатність взаємодіяти із суб'єктами, важливими для

бізнесу, наприклад, постачальниками, конкурентами, державними установами і т. д., задля досягнення цілей сталого розвитку.

Для ефективного використання та застосування визначених напрямлень при розбудові екосистеми кластеру доцільно визначити найбільш придатні для кластерів, створених у різних галузях народного господарства України, ланцюги

комунікацій, форми та інструменти для їх застосування.

Основна мета комунікацій в екосистемі кластера – забезпечити та підвищити внутрішню та міжнародну конкурентоспроможність його членів, а також сформувати спільноту інноваторів за рахунок:

- спільного розуміння потреб ринку та сталого розвитку;
- визначення та зняття бар'єрів для співпраці між стейкхолдерами;
- збору та узагальненню інформації для визначення цінностей, місії, спільної стратегії, цілей та планування;
- визначення ризиків та шляхів реагування на них;
- формування спільних принципів співпраці (лідерство, персонал, партнерство та ресурси, процеси, продукція та послуги);
- визначення відповідальності у мережі визначених процесів (матриця відповідальності);
- співпраці та партнерство для обміну знаннями та досвідом (створення «банку даних по вибраним напрямкам»);
- швидкого реагування на невідповідності та прийняття відповідних дій;

-аналізу, оцінки результатів та удосконалення.

Основними завданнями бізнес-комунікацій можливо виділити :

- зв'язок усіх елементів процесу управління;
- сприяння у прийнятті управлінських рішень;
- забезпечення інформацією усього процесу управління;
- забезпечення міжособистісних взаємостосунків у екосистемі кластеру.

Таким чином, визначивши, на нашу думку, загальні завдання комунікаційних ланцюгів пропонуємо розглянути узагальнений підхід до створення комунікацій при побудові та функціонуванні екосистеми кластеру, які наведені в таблиці 1, з урахуванням етапів формування екосистеми кластеру та основних напрямлень європейської моделі досконалості EFQM. Чому саме ця модель? По-перше, тому що її застосовують більше 30 тисяч компаній по всьому світу, а по-друге, її використання дозволяє зрозуміти, що таке досконала організація [12]. А саме головне, на наш погляд, це те, що при розбудові екосистеми кластеру доцільним буде брати за орієнтир розвитку найкращі європейські стандарти.

Таблиця 1

Комунікаційні інструменти поетапного формування екосистеми кластеру.

| Етапи формування екосистеми кластеру | Дії поетапного формування екосистеми кластеру | Критерії європейської моделі досконалості EFQM | Наявні інструменти комунікацій |
|---|---|---|--|
| 1-й етап. Аналіз та діагностика умов формування екосистеми кластеру | 1.1 Маркетингові дослідження 1.2. Визначення кола зацікавлених сторін та їх потреб 1.3. Мотивація потенційних учасників 1.4. Аналіз стану капіталу та ресурсів учасників 1.5. Оцінка перспектив подальшого розвитку | Направлення 1. <i>Ціль, бачення та стратегія:</i> •визначення цілі та бачення; •визначення та розуміння потреб зацікавлених сторін; •розуміння екосистеми, власних можливостей та ключових викликів; •розробка стратегії; •проектування та впровадження системи корпоративного управління та управління діяльністю. | 1. Глибинні діагностичні інтерв'ю керівників підприємств учасників кластеру 2. Спільна стратегічна фасилітація керівників кластеру і \ або власників і ТОП-менеджменту компаній, зовнішніх експертів (визначення: спільних цілей, вигод, обмежень та плану дій) |
| 2-й етап. Розробка механізму формування | 2.1. Виділення учасників, зацікавлених у процесі інтеграції. | Направлення 2. <i>Організаційна культура та лідерство:</i> | 1. Спільна стратегічна фасилітація керівників кластеру і\або власників і ТОП-менеджменту компаній, |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>кластерної структури</p> | <p>2.2. Визначення принципів функціонування кластера. 2.3. Розробка положень та правил, на умовах яких забезпечується функціонування кластера. 2.4. Розробка положень про взаємозв'язок учасників кластеру (УК). 2.5. Визначення кадрового потенціалу УК</p> | <ul style="list-style-type: none"> •направлення організаційної культури та збереження цінностей; •створення умов для реалізації змін; • створення умов для творчості та інновацій; •об'єднання навколо цілі, бачення та стратегії, залучення до їх реалізації | <p>зовнішніх експертів (визначення спільних принципів та правил взаємодії</p> <p>2. Розробка плану комунікацій</p> <p>3. Формування бази наявних ресурсів всіх членів кластеру</p> <p>4. Спільне відвідування підприємств учасників кластеру</p> |
| <p>3-й етап. Формування кластерної структури та управління діяльністю екосистеми кластеру</p> | <p>3.1. Організація структури управління 3.2. Залучення зацікавлених сторін 3.3. Організація господарчої структури 3.4. Визначення масштабу спільної діяльності УК виготовляючих однотипну продукцію 3.5. Формування норм та правил взаємодії між УК 3.6. Визначення рівня сформованості складу кадрового складу підприємств кластеру 3.7. Управління ризиками. 3.8. Управління активами та ресурсами</p> | <p>Виконання 1. Залучення зацікавлених сторін.</p> <ul style="list-style-type: none"> •<i>Споживачі</i>: побудова сталих відносин; •<i>Люди</i>: залучення, зацікавлення, розвиток та затримання; •<i>Бізнесові та управляючі зацікавлені сторони</i>: забезпечення постійної підтримки; •<i>Суспільство</i>: внесок в його розвиток, благополуччя та багатство; •<i>Партнери та постачальники</i>: побудова взаємодії та забезпечення підтримки для створення сталих цінностей. <p>Виконання 2. Створення сталих цінностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> •проекування цінностей та того, як вони будуть створюватися; •комунікації та продаж цінностей; •створення и передача цінностей; •визначення спільного досвіду та забезпечення його отримання. <p>Виконання 3. Управління діяльністю та трансформаціями:</p> <ul style="list-style-type: none"> •управління діяльністю та управління ризиками; •трансформація організації для готовності до майбутнього; •управління інноваціями та застосування технологій; •використання можливостей, даних, інформації та знань; •управління активами та ресурсами. | <p>1. Розробка бізнес-моделі та організаційної структури кластеру</p> <p>2. Оптимізація бізнес процесів</p> <p>3. Експрес-аналіз ризиків</p> <p>4. Базова стратегія стійкості</p> <p>5. Поглиблена стратегія стійкості та розвитку</p> <p>6. Оптимізація виробничих процесів:</p> <p>6.1. аналіз нераціонального розподілу робочого часу і ресурсів</p> <p>6.2. розробка оптимальної внутрішньої логістики</p> <p>6.3. спільна оптимізація витрат та ресурсів учасників кластеру</p> |

| | | | |
|--|---|---|---|
| 4-й етап. Оцінка ефективності діяльності кластеру | 4.1. Оцінка ефективності діяльності кластеру (оцінка результату визначених цілей) | Результат 1. Сприяння зацікавленими сторонами: •результати сприйняття споживачами; •результати сприйняття людьми; •результат сприйняття бізнесовими та управляючими зацікавленими сторонами; •результати сприйняття суспільством; •результати сприйняття партнерами та постачальниками. Результат 2. Стратегічні та операційні результати: •стратегічні та операційні показники результатів діяльності | 1. Впровадження системи управління показниками (СУП) спільної для всіх учасників кластеру з можливістю щоденного відслідковування всіх показників результативності в усіх бізнес і виробничих процесах в масштабі всього кластеру |
|--|---|---|---|

Джерело: сформовано авторами на основі [12; 13; 14]

Як свідчить інформація, викладена в табл. 1, наявні узагальнені інструменти комунікацій дозволяють достатньо глибоко опрацьовувати етапи формування екосистеми кластеру із застосуванням сучасних вимог критеріїв європейської моделі досконалості EFQM. Вибір цих інструментів базується на практичному досвіді експертів та аналізі практичної роботи при консультуванні організацій під час розбудови екосистем кластерів авторами цієї статті. Визначена послідовність запропонованих інструментів утворює наскрізний комунікаційний ланцюг, який може слугувати основою для конкретних практичних випадків, ситуацій, обставин в залежності від потреб екосистеми кластеру.

Для реалізації визначених інструментів існують різні форми комунікаційних інструментів від самих простих (збори, наради, ділові переговори, «мозкова атака», протоколи, друкарська продукція) до новітніх, доволі складних, з неминучою подальшою їх еволюцією.

Сучасні комунікативні платформи суттєво полегшують процеси комунікацій, дозволяючи перебування стейкхолдерів в постійному зв'язку без фізичної присутності. Використання різних платформ дає можливість виокремити наявні форми сучасної комунікації – від традиційних текстових обмінів до більш динамічних і персоналізованих чатів, в

тому числі соціальних мереж, які докорінно змінили зміст комунікативних процесів.

Успішність реалізації комунікаційних ланцюгів залежить, на наш погляд, від чіткої кваліфікованої роботи кластерних менеджерів (координаторів), яким притаманні наступні якості:

- стратегічне бачення;
- знання (моніторингу) можливостей потреб учасників екосистеми кластеру;
- мотивація та надихання учасників;
- підтримка комунікацій між учасниками екосистеми кластеру;
- володіння техніками новітніх форм комунікацій таких як: бенчмаркінг, нетворкінг, метчмейкінг, петчворкінг;
- застосування фандрейзингу.

Таким чином сьогодні важливим завданням бізнесовою спільноти та освітніх закладів повинна стати системна якісна підготовка професійних кластерних менеджерів, проектних менеджерів з комунікаційними та організаційними навичками, які будуть ефективно застосовувати та розвивати комунікаційні ланцюги для довгострокового розвитку екосистем кластерів.

Висновки. В результаті дослідження показано, що в умовах системних криз і з метою конкурентоспроможності України на світових ринках, дієвим інструментом економічної політики є формування та діяльність кластерів на основі принципів екосистемної взаємодії, які пропонують принципово інші механізми координації

економічних суб'єктів у сучасному динамічному інноваційному середовищі.

За результатами дослідження зроблено аналіз різних моделей екосистем бізнесу, а саме: моделі стресостійкості і європейської Моделі досконалості EFQM та визначено спільні напрямки, які забезпечують загальну ефективність бізнесу, а також дають змогу швидко реагувати на кризи й відновлюватись після них.

В рамках дослідження було розроблено узагальнений підхід до використання ефективних комунікацій, а саме визначено комунікаційні інструменти поетапного формування екосистеми кластеру із застосуванням сучасних вимог критеріїв європейської моделі досконалості EFQM.

Визначена послідовність запропонованих інструментів утворює наскрізний комунікаційний

ланцюг, який може слугувати основою для конкретних практичних випадків, ситуацій, обставин в залежності від потреб екосистеми кластеру.

Визначені основні якості роботи кластерних менеджерів (координаторів) для успішності реалізації визначених комунікаційних ланцюгів екосистеми кластеру.

Системна підготовка професійних кластерних менеджерів, проектних менеджерів з комунікаційними та організаційними навичками, які будуть ефективно застосовувати і розвивати комунікаційні ланцюги для довгострокового розвитку екосистем кластерів, повинна стати важливим завданням бізнесової спільноти і освітніх закладів та об'єктом подальших досліджень.

Література:

1. Михайловська О. (2014). Регіонально-кластерна політика у розвитку світової економіки. *Регіонально-кластерна політика у розвитку світової та української економіки* : матеріали Міжнар. наук. - практ. конф., 24-25 квітня 2014 р. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, С. 58-61.
2. Юрчак О. Технологічні екосистеми та роль кластерів в їх створенні та керуванні. СЕО УКА. Доступ через: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/tech-ecosystems-and-cluster-role-in-their-orchestration>.
3. Strategic Approaches to the Development of Complex Organizational Ecosystems: The Case of Lithuanian Clusters. Kristina Grumadait'e and Giedrius Jucevi'cius. (2022). Доступ через: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/23/15697>.
4. Войнарченко М. П., Л. А. Богатчик (2014). Використання кластерного інструментарію при розробці субрегіональних стратегій підвищення конкурентоспроможності економіки регіонів. *Актуальні проблеми економіки*. № 8 (158). С. 171–182.
5. Кузьмін О. Є., Саталкіна Л. О. (2013). Кластери як важливий чинник залучення інвестицій на промислові підприємства. *Бізнесінформ*. № 4. С. 127–134.
6. Крайник О. П. (2012). Напрями державної регіональної кластерної політики / Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Доступ через: https://www.kbuara.kharkov.ua/e...5/2012_05.pdf.
7. Підприємницька екосистема: що це таке та чому це важливо? Колонка Лідії Пашук, президента фонду К. Fund. Доступ через: <https://ufuture.com/uk/pidpriyemnitska-ekosistema-shho-tse-take-ta-chomu-tse-vazhlyvo-kolonka-lidiyi-pashuk-prezidenta-fondu-k-fund>.
8. Гребешкова О. М. (2009). Емерджентність у стратегічному процесі підприємства. *Формування ринкової економіки*. Зб. наук. праць. КНЕУ. Вип. 22. С. 129–137.
9. Федоренко В. Г., А. М. Тугай, А. Ф. Бойко та ін. (2008). Концепція кластерної політики в Україні. *Економіка та держава*. № 11. С. 5–15.
10. Європейські інноваційні екосистеми. Доступ через: <https://horizon-europe.org.ua/uk/structure/pillars/p-3/eie/>
11. Програма навчання та сертифікації тренерів «Стале та стійке підприємництво». Доступ через: <https://bc-club.org.ua/events/sure.html/>.
12. Модель EFQM. Доступ через: <https://efqm.org/the-efqm-model/>.
13. Тіщенко О. М. (2009) Кластери: ознаки, діагностика та формування. *Проблеми економіки*. № 4. С. 21-28.
14. Бушуєв С. Д., Тихонович Ю. (2024). Менеджмент проектів сталого регіонального розвитку у турбулентному оточенні. *Управління проектами у розвитку суспільства. Тема: «Управління проектами післявоєнної розбудови України»* : тези доповідей XXI Міжнар. конф., 24 травня 2024 р. Київ: КНУБА, С. 70-75.