

УДК 339.138:334.726:005

JEL: L14, M31, P41

DOI: 10.18524/2413-9998.2025.2(60).338871

А. В. Ковалевська

кандидат економічних наук, доцент

E-mail: kovalevska@karazin.ua

ORCID: 0000-0002-3853-8485

К. Ю. Балаклеєць

аспірант кафедри управління та адміністрування

E-mail: balakleiets@karazin.ua

ORCID: 0009-0009-9202-6956

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ КЛАСТЕРІВ: ШЛЯХ РОЗВИТКУ КЛАСТЕРНИХ СПІЛЬНОТ

Робота присвячена питанням удосконалення кластерного менеджменту, базуючись на розумінні специфічності кластерних утворень та проблем, які мають бути вирішені задля їхнього функціонування та розвитку. Показано значущість кластерів у процесах відновлення та відбудови вітчизняної економіки. Наголошується на важливій ролі внутрішнього маркетингу; систематизовано внутрішні проблеми та виклики, з якими стикаються учасники кластерів; представлено альтернативні варіанти їхнього розв'язання. Наголошено, що впровадження маркетингу взаємодії має стати підґрунтям розвитку кластерної культури, основою реалізації стратегій розвитку кластерних об'єднань. Представлено змістовне наповнення комплексу внутрішнього маркетингу кластерів.

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

Вступ. Сьогодення України характеризується високою складністю та вразливістю, що зумовлено не лише воєнними випробуваннями, а й глибинними процесами трансформації господарських систем. У цих умовах, однією з ключових проблем постає досягнення збалансованості між економічною ефективністю та здатністю до кооперації, адже саме ця єдність визначає можливості повоєнного відновлення країни. Цей процес реалізується через систему чинників і напрямів, спрямованих на зростання національної економіки, серед яких окрему, ключову функцію відіграє діяльність та взаємодія у рамках кластерних утворень, що формує важливість на стратегічному рівні.

Попередні результати проведеного дослідження ролі, складності та внутрішніх завдань маркетингу в розвитку кластерних структур були апробовані авторами у вигляді тез на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» в 2023 році [1]. Проте, у ході розширеного аналізу досліджуваної теми було виявлено, що центральні проблеми та виклики ефективності кластерів полягають в сутнісному наповненні внутрішніх взаємовідносин, які передбачають активне використання методів та інструментів внутрішнього маркетингу задля узгодження стосунків всередині між окремими учасниками та партнерами кластеру. Ця стаття є поглибленим і розширеним дослідженням, що обґрунтовує важливість внутрішнього маркетингу як одного з головних напрямків для побудови стійких та успішних кластерних спільнот. Дана наукова праця пропонує розгорнутий виклад матеріалу щодо маркетингової кластеризації, концентруючись на впровадженні маркетингу взаємодії, який має стати підґрунтям кластерної культури.

В умовах цифрової трансформації економіки, особливу роль відіграє інформація як благо неконкурентного типу, чия цінність зростає пропорційно до розширення доступу [2]. Саме обмін інформацією, знаннями та ідеями формує основу інноваційного розвитку. У цьому контексті кластери, як центри економічної активності, генерують інновації завдяки компліментарності суміжних галузей, як підкреслював М. Портер [3].

Зважаючи на суперечливість різних точок зору щодо проблеми природи кластерів, а саме аспекти того, що вони поєднують у собі як кооперацію, так і конкуренцію між учасниками, ми вважаємо, що ця суперечність потребує механізмів урівноваження, адже лише на її основі формується внутрішнє середовище, яке забезпечує відтворення співпраці на різних рівнях взаємодії, враховуючи міжгалузеву специфіку та дозволяє реалізовувати стратегічні цілі зростання.

Як відомо, у структурі кластера інтегруються підприємства базових і суміжних галузей, а також спеціалізовані організації сервісної та інфраструктурної підтримки. Це формує цілісну систему, що поєднує матеріальне виробництво й послуги, високотехнологічні та традиційні сегменти, створюючи простір взаємодоповнюваності. Компліментарність функцій і ресурсів набуває характеру не лише економічної доцільності, а й інституційного механізму підвищення суспільної корисності та конкурентних позицій [4].

Отже, кластери функціонують як складні, багаторівневі соціально-економічні системи, що поєднують виробничі, інноваційні та інституційні компоненти. Їхня результативність залежить від ефективності координаційних і регулятивних механізмів, які забезпечують узгодження інтересів учасників і підтримують цілісність відтворювального процесу. У такому контексті управління набуває не лише організаційного, а й стратегічного змісту, оскільки визначає траєкторії розвитку та масштаби інтеграції кластера у ширший економічний простір.

Особливого значення набуває управління маркетингом кластера, яке не зводиться до традиційного просування продукції, а виконує функцію формування ринкової ідентичності, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення інституційних позицій. Саме раціональність і дієвість маркетингових механізмів є передумовою трансформації кластера з простої сукупності підприємств у цілісну систему з власною логікою інноваційного розвитку.

Огляд літератури. Проблематика статті досліджувалася у публікаціях багатьох науковців. Автором теорії кластерів вважається класик А. Маршал [5], який спершу окреслив кластери як промислові райони, або «райони Маршала». Першочерговий задум науковця полягав у тому, щоб наочно продемонструвати об'єднання шляхом кооперації на місцевому рівні малих та середніх суб'єктів господарювання, які зосереджені на різних етапах процесу виробництва. У подальшому ці райони були переосмислені у межах сучасного поняття кластера, що ґрунтується на розумінні такого угруповання як поєднання гнучкості малих інноваційних об'єднань із перевагами масштабу великих асоціацій.

М. Дельгадо, М. Портер, С. Стерн [6] висунули тезу про те, що завдяки централізованим зусиллям, «кластери забезпечують економію на масштабі, знижують трансакційні витрати та підвищують загальну конкурентоспроможність фірм, що входять до кластеру» [6]. Ця думка підкреслює вагомий внесок кластерів у формування образу країни та її інвестиційної привабливості.

Загалом, доцільно відзначити роботи іноземних і вітчизняних науковців, які комплексно представляють особливості формування, функціонування та розвитку кластерних структур, серед яких: Р. Мартін, С. Рекорд, С. Соколенко, В. Геєць, З. Варналій, М. Кизим, Г. П'ятницька, М. Войнаренко, Є. Крикавський, А. Присяжнюк, В. Третяк та інші. Маємо відзначити роботи вітчизняних науковців: С. Кропельницької [7], В. Коман-

дровської [8], які спрямовані на удосконалення маркетингового супроводу розвитку кластерів; пошуку шляхів інтеграції маркетингу в загальну систему кластерного менеджменту; О. Телстова [9], який доводить необхідність маркетингового забезпечення для втілення плідної співпраці між регіонами країни, створення нового типу економічних відносин між економічними суб'єктами; Л. Федулової [10], що досліджує витоки методології маркетингу кластерної концепції та розкриває його особливості в системі розбудови технологічних кластерів на регіональному рівні.

У той же час, питанням удосконалення маркетингового менеджменту в наукових роботах приділено недостатньо уваги. Маркетинг кластера є значно більшим і складнішим, ніж процес підвищення рівня поінформованості ринку про його учасників та просування їхньої продукції.

Метою даної роботи є розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності кластерного менеджменту шляхом удосконалення управління маркетинговою діяльністю кластера, передусім посилення уваги до впровадження маркетингу взаємодії, який має стати підґрунтям кластерної культури, основою реалізації стратегій розвитку кластерних об'єднань.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою роботи є фундаментальні положення маркетингу, кластерного менеджменту та економічної теорії. У ході дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових методів: аналіз і синтез для вивчення сутності кластерних утворень; систематизацію для класифікації внутрішніх проблем; наукове узагальнення для формування висновків. Для вирішення поставлених завдань було адаптовано класичні концепції, зокрема трикутну модель маркетингу Ф. Котлера [11] та модель взаємовідносин Р. Моргана і С. Ханта [12], а для візуалізації запропонованих підходів використовувався метод графічного моделювання. Інформаційною базою слугували наукові публікації, монографії та результати попередніх досліджень авторів.

Результати та обговорення. Кластеризація є процесом, який інтегрує внутрішні й зовнішні чинники розвитку, формуючи стійкість соціально-економічної системи. Її результат проявляється у створенні нових робочих місць, диверсифікації структури та зміцненні потенціалу протидії кризам. Водночас вона продукує розвиток як усталених, так і емерджентних галузей, забезпечуючи єдність безперервності суспільного відтворення та оновлення його галузевої конфігурації. Приклади Німеччини й Сінгапуру показують, що результативність процесу зумовлюється активною роллю держави у формуванні інституційного середовища, від

цільових інвестицій до інноваційного законодавства [13]. Таким чином, кластери набувають статусу стратегічних активів, що забезпечують інноваційне середовище й зміцнюють конкурентоспроможність та стійкість економіки. Це доводить, що кластери не локальне явище, а стратегічний інструмент. На нашу думку, для України цей напрям може стати основою повоєнного відновлення соціально-економічної системи.

Складна й багаторівнева структура кластерів вимагає управлінських підходів, що ґрунтуються не на формальних схемах, а на розумінні природи їх формування та функціонування. У цьому контексті заслуговує на увагу позиція дослідників С. Кропельницької, С. Кіт, М. Морицан [7], які наголошують на кількох важливих аспектах. По-перше, кластер слід розглядати як синергію сукупності комплементарних підприємств, чия взаємодія забезпечує ефекти, що перевищують можливості окремих учасників. По-друге, ключовим є усвідомлене ставлення до взаємодії незалежних суб'єктів господарювання, які, зберігаючи автономність, формують у підсумку споживчу цінність як результат їх кооперації [7].

Виходячи з вищевикладеного, основи управління та формування кластерної політики мають ґрунтуватися на фундаментальному пізнанні й розумінні природи внутрішньої структури кластеру. Його складність зумовлюється багатовекторною взаємодією компаній, науково-дослідних інституцій, органів влади та спеціалізованих організацій підтримки, що формує динамічне та змінне середовище. У цьому осередку взаємодія постає не лише як сукупність операційних дій, а як процес розвитку економічних відносин, що продукує нові форми співпраці. Саме ці форми стають визначальними для ефективності та результативності функціонування кластерів.

На окрему увагу заслуговує той факт, що неоднорідність підприємств у межах кластеру об'єктивно ускладнює процеси координації зусиль, досягнення рівноваги у спільних цілях та врегулювання протиріч, які виникають унаслідок різноманітності потреб і можливостей учасників. Ця різноманітність водночас виступає джерелом інноваційного потенціалу та фактором напруженості у відносинах, що вимагає адекватних управлінських механізмів. Важливо й те, що кластери функціонують не лише в межах локального чи національного простору, а й у глобальному конкурентному середовищі. Це зумовлює необхідність їх стратегічного позиціонування та здатності до адаптації щодо дій глобальних конкурентних сил.

Як було встановлено вище, результативність функціонування кластерів значною мірою визначається активною роллю держави у формуванні відповідного інституційного середовища. На нашу думку, цей рух має бути спрямований на підтримку інновацій, розв'язання інфраструктурних проблем, розвиток талантів і розширення можливостей для співпраці. Унаслідок цього постає потреба у формуванні синергії між взаємопов'язаними суб'єктами господарювання. Виразом такої взаємодії може виступати концепт кластерного маркетингу, який поєднує індивідуальні та колективні зусилля учасників для зміцнення конкурентних позицій і формування спільної ринкової ідентичності.

Ми поділяємо позицію багатьох дослідників щодо необхідності переходу від управління маркетингом (маркетинг як одна з функцій управління) до маркетингового управління (інтеграція функцій управління навколо маркетингової парадигми) [7]. Йдеться про те, що кластерний маркетинг доцільно розглядати не як окрему функцію в системі управління, а навпаки, як вихідну точку, від якої формуються інші управлінські функції та визначається логіка розвитку кластеру. Тим не менш, важливо підкреслити, що такий перехід не означає заперечення одного підходу на користь іншого, а радше відображає їх комплементарність і взаємообумовленість. Це означає, що необхідно розробляти ефективні маркетингові стратегії, спрямовані на посилення конкурентних позицій, активно застосовувати відповідні інструменти та методи для досягнення визначених цілей. Водночас, діяльність має вибудовуватися навколо маркетингової парадигми як системоутворювальної основи: йдеться про свідомий вибір концепції маркетингу та дію в її межах, про глибоке розуміння клієнтів, партнерів і учасників, точне визначення їхніх потреб та інтересів й узгодження зусиль для їх задоволення. Саме це створює можливість отримання очікуваного економічного й соціального ефекту від діяльності кластеру.

Як наслідок, можна виокремити двоїсту функцію кластерного маркетингу: по-перше — забезпечення зростання та стійкості кластера шляхом залучення нових учасників і споживачів, адаптації до змінних потреб та формування довготривалих відносин довіри із зовнішнім середовищем; по-друге — формування та розвиток відносин між учасниками кластера і стейкхолдерами, надання їм спільних сенсів та орієнтирів діяльності через узгодження інтересів, визначення пріоритетів і реалізацію досягнутих домовленостей.

З цього випливає, що діяльність кластера повинна мати належне маркетингове забезпечення, що передбачає функціонування складної системи організаційно-економічних відносин на основі спеціалізованих механізмів координації, серед яких інструменти просування, брендингу, управління репутацією та комунікаціями зі стейкхолдерами [7]. Відтак, маркетинг кластера має трансформуватися від вузького розуміння набору інструментів до ширшої функції, а саме формування взаємодій, вибудови стосунків і довіри між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, що визначає його стратегічну роль у розвитку кластерних систем.

На нашу думку, кластерному менеджменту вкрай важливо приділити більше належної уваги саме внутрішньому маркетингу, який має на меті формування прихильності кожного учасника кластеру до його діяльності та обраної стратегії, усвідомлене розуміння свого місця та ролі в ланцюгу створення доданої вартості продукту кластеру. Внутрішній маркетинг має стати основою створення певного «кластерного стандарту» поведінки, комунікації, використовуваних інструментів досягнення цілей і реалізації сумісних проєктів та програм.

У світлі вищесказаного, на нашу думку, логічним є звернення до трикутної моделі маркетингу послуг Ф. Котлера [11], оскільки вона розкриває багатовимірність маркетингового впливу. Її логіка ґрунтується на трьох напрямках взаємодії: внутрішнім середовищем організації, безпосередніми споживачами та ширшим колом стейкхолдерів. Ефективність тут визначається не окремими заходами, а їх компліментарністю та здатністю інтегрувати економічні, соціальні й інституційні виміри розвитку.

Водночас, вважаємо за доцільне уточнити цю модель у контексті сучасного уявлення кластерного маркетингу, що продемонстровано на рис. 1. Йдеться про те, що у всіх площинах ключового значення набуває маркетинг взаємодії, вибудови партнерських стосунків і формування середовища довіри. При цьому важливо зберігати розуміння головних напрямів маркетингу — зовнішнього, внутрішнього та інтегрального, та такий, що їх поєднує. Представлений підхід має орієнтацію не лише на визначення цільових завдань розвитку партнерських відносин, а й на вибір ефективних методів та інструментів їх удосконалення. Водночас, він залишає у фокусі головне, а саме формування сталих взаємовідносин як інституційної основи ефективності кластерних систем.

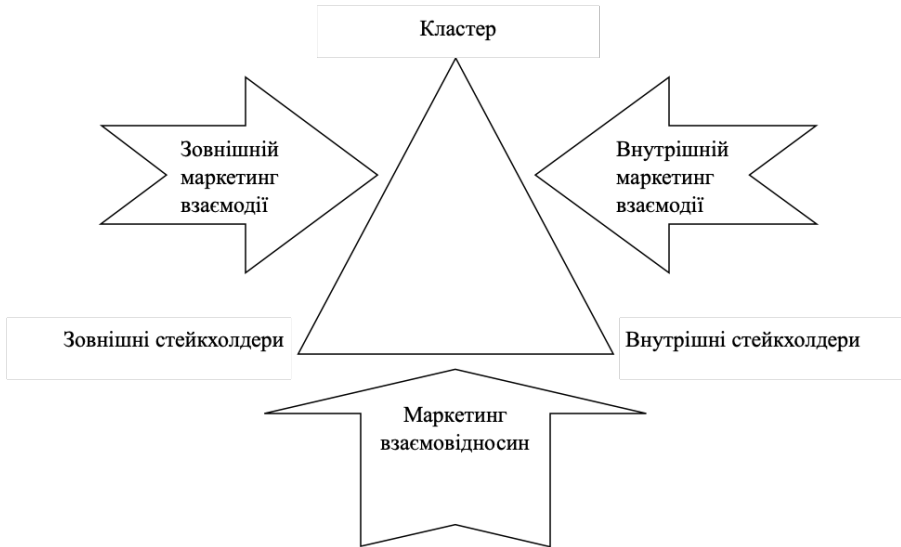


Рис. 1. Трикутна модель маркетингу кластеру

Джерело: побудовано за даними [11]

Як слушно наголошував М. Портер [3], у кластерному вимірі маркетинг варто розглядати не лише як інструмент комерційного просування, а передусім як механізм активізації інновацій та внутрішньої циркуляції знань, що додає складності й багатовимірності самій структурі кластеру. Йдеться про комплексне явище, яке включає колективні зусилля у різних сферах, формуючи цілісний простір взаємодії економічних агентів. При цьому, його результативність визначається не окремими зовнішніми діями, а якістю внутрішніх механізмів координації та узгодження. Тобто, саме тут проявляється діалектика внутрішнього та зовнішнього: маркетинг не є лише зовнішнім сигналом для ринку, він насамперед є внутрішньою інтегруючою силою. Отже, дієвий кластерний маркетинг починається всередині спільноти, він створює атмосферу довіри, забезпечує синхронізацію інтересів, налагоджує канали обміну між усіма учасниками, включно з управлінськими структурами. Лише за цих умов зовнішні заходи, від формування бренду до стратегій просування, набувають цілісності та справжньої ефективності.

Маркетингова діяльність орієнтується на забезпечення координації взаємодії між суб'єктами, узгодження стратегічних пріоритетів та кон-

солідацію ресурсних потоків у межах реалізації спільних проєктів [7]. Така орієнтація є вкрай важливою, виходячи з розуміння наявності «принципу мережевої взаємодії та відкритих інновацій учасників кластеру, формування складної системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними» [8]. Наголошуємо, що на наш погляд впровадження ефективного маркетингового управління має розпочинатися саме з реалізації внутрішнього маркетингу, без якого окремі зовнішні зусилля можуть принести більш шкоди, ніж позитивного ефекту. Доходимо висновку, що кластерному менеджменту важливо здійснювати свою діяльність, спрямовуючи зусилля на узгодження взаємовідносин всередині між окремими учасниками та партнерами кластеру, які в подальшому будуть транслювати на зовні основоположні ідеї та принципи діяльності кластерного об'єднання, стануть провайдерами його діяльності та будуть долучатися до активного просування.

На окрему увагу заслуговує модель маркетингу взаємодій з ключовою посередницькою змінною Р. Моргана та С. Ханта, опублікована ними в роботі «Теорія зобов'язань і довіри в маркетингу відносин» [12]. Дослідники виокремили поняття «взаємопов'язана комунікація», яке прямим чином скеровує увагу на взаємодії та обміну інформацією між різними сторонами певної сфери або процесу, як от всередині кластера. Запропонована модель «зосереджена на вивченні однієї сторони взаємовідносин, а також на розгляді прихильності та довіри цієї сторони до відносин» [12]; у ній виділяються п'ять передумов — витрати, пов'язані з розривом відносин; переваги відносин; спільні цінності; комунікацію; опортуністичну поведінку, та п'ять результатів — мовчазна згода; схильність до розриву стосунків; співпраця; функціональний конфлікт; невизначеність у прийнятті рішень (рис. 2). Модель Р. Моргана та С. Ханта пропонує теоретичне підґрунтя для впровадження внутрішнього маркетингу в кластерах. Вона наочно демонструє, що прихильність та довіра є тим центральним механізмом, який перетворює зусилля внутрішнього маркетингу (формування спільних цінностей, налагодження комунікацій) на реальні конкурентні переваги, а саме ефективну співпрацю та зниження конфліктів.

Автори роботи «Місце маркетингового забезпечення у механізмі взаємодії учасників інноваційних кластерів» [8] відзначають, що саме «маркетингове забезпечення відіграє роль каталізатора та координатора між усіма елементами». Водночас, в роботі Н. Попової [14] визначено,

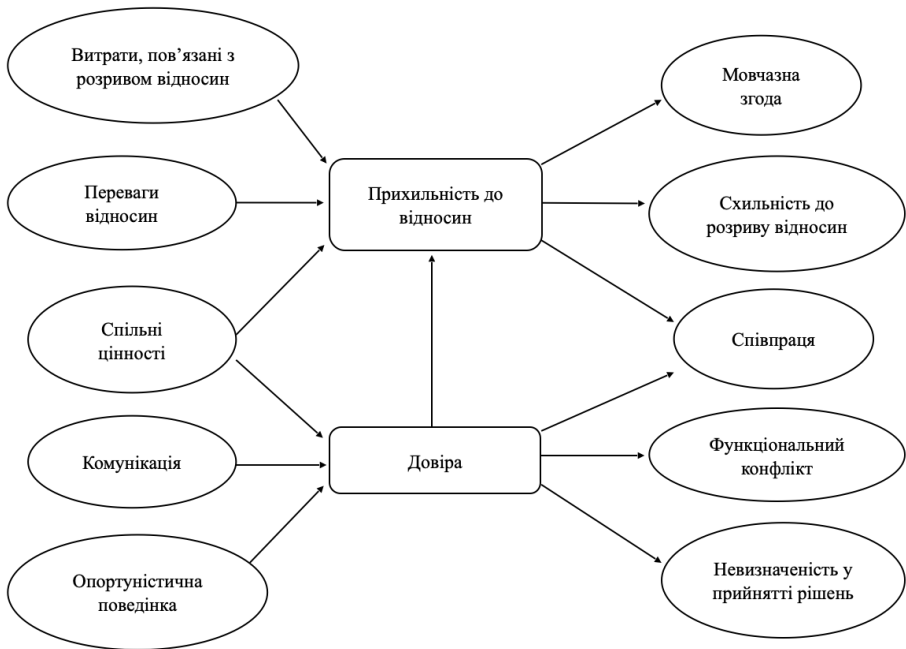


Рис. 2. Модель маркетингу взаємовідносин: ключова посередницька змінна

Джерело: побудовано за даними [12]

що «основними механізмами, які забезпечують формування простору взаємодії у кластері між підприємствами, споживачами та стейкхолдерами є порозуміння, координація, узгодження»:

- порозуміння призводить до формування спільного поля сенсів різних видів діяльності, створює сенси того чи іншого процесу, об'єднує інтереси та допомагає сформулювати об'єднувальну 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 проєктів. Ми підтримуємо думку авторів [7], які говорять що така комунікація сприяє розвитку бренду кластера, виконує функцію конструювання єдиної кластерної ідентичності, відображає спільну місію, бачення та цінності об'єднання.

У цій роботі наголошується на необхідності посилення уваги в межах кластерного менеджменту до внутрішнього маркетингу, який має стати надійним підґрунтям та об'єднати й збалансувати 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.

Безперечно, що внутрішній маркетинг в основі кластеру визначається не лише окремим діями індивідуальних господарюючих суб'єктів, але й взаємодією та спільними зусиллями всіх учасників. Як підкреслюють П. Фроу й А. Пейн в своєму дослідженні «Погляд зацікавлених сторін на концепцію ціннісної пропозиції» [15], спільна діяльність суб'єктів господарювання всередині кластерного об'єднання є головним аспектом для успішної реалізації єдиного маркетингового підходу. Зазначена внутрішня співпраця включає в себе обмін інформацією, знаннями, ресурсами та стратегіями. За допомогою спільних зусиль, в кластері можливе утворення єдиного поля діяльності, яке спроможне підсилити індивідуальні зусилля, спрямовані на реалізацію маркетингових заходів. Аналіз розглянутого матеріалу свідчить про те, що внутрішній маркетинг в кластері сприяє як в зростанні ефективності у використанні ресурсів, так й в формуванні єдиного бізнес-портрету кластеру. Внутрішній маркетинг виступає інструментом створення

спільної ідентичності, цінностей та стратегій, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності кластера загалом. В роботі «Роль та особливості маркетингу в технологічному кластері» [10] використано термін «одна комерційна ідеологія», яка може бути притаманна учасникам одного кластеру завдяки взаємному пристосуванню та ефективним внутрішнім комунікаціям і взаємодіям.

Ми вважаємо, що взаємодія та спільні зусилля у сфері внутрішнього маркетингу стають базисом для сталого розвитку кластера, надаючи йому позиції у середовищі з високим рівнем конкуренції. Внутрішній маркетинг — це інструмент посилення кластерної культури (за аналогією з корпоративною культурою), це один із методів реалізації стратегії розвитку кластеру, яка може проявлятися в переході до більш ефективної моделі взаємодії та співпраці. Внутрішній маркетинг кластера має розглядатися як системний процес, спрямований на донесення до кожного менеджера, працівника та учасника цінностей об'єднання, принципів функціонування, ключових цілей і завдань, методів їх реалізації та ustalених моделей поведінки, що забезпечує ефективне використання потенціалу всіх учасників і партнерів.

Вагомі результати щодо цієї проблематики подані у праці «Ефективність реляційного та договірної управління у співпраці з розробки нових продуктів» [16]. Автори підкреслюють, що стратегічне управління кластерами потребує високої гнучкості, адже керівництво та учасники мають постійно узгоджувати баланс між автономією і співпрацею, а здатність реагувати на змінні умови та потреби стає ключовою передумовою результативного впровадження внутрішнього маркетингу.

Впровадження внутрішнього маркетингу вимагає врахування не лише загальноприйнятих, а й прогресивних підходів до управління та співпраці в кластерах. Автори робіт [7; 8] наголошують на необхідності використання специфічних інструментів координації та взаємодії всередині кластеру, зокрема:

- формування єдиного інформаційного простору для оперативної комунікації та обміну знаннями;
- організація прозорого руху фінансових потоків з метою фінансування інноваційних проєктів та монетизації результатів досліджень;
- створення механізмів трансферу технологій, що охоплюють ліцензування розробок і захист прав інтелектуальної власності;
- реалізація спільних проєктів, спрямованих на розвиток кооперації

та інтеграцію інноваційних процесів.

Активне включення новітніх методів та знань, які надходять з академічних праць, активно сприяє адаптації кластерів до викликів сьогодення, та розвитку нових, більш дієвих підходів до забезпечення стратегій внутрішнього маркетингу.

У цьому контексті робота Л. Бстілера та М. Хеммерта [16] постає не лише як огляд внутрішнього маркетингу в кластерах, а й як практичний орієнтир щодо підтримки гнучкості у стратегічному управлінні та постійного оновлення практик на основі сучасних досліджень.

Фахівці з маркетингу наголошують, що внутрішній маркетинг впроваджується за аналогією з моделлю маркетингової концепції (маркетинг-мікс). На наш погляд робота з формування системи внутрішнього маркетингу в кластері має розпочинатися під час обґрунтування бізнес-моделі, на етапі удосконалення та конкретизації способу організації та управління ресурсами, взаємодії між всіма стейкхолдерами. І саме на етапі визначення ціннісної пропозиції має відбутися її свідомий розподіл на дві складові — ціннісна пропозиція учасникам кластерного об'єднання, персоналу, кластерним менеджерам та ціннісна пропозиція зовнішнім стейкхолдерам. Отже, «кластерний продукт/послуга має бути проданий двічі: насамперед внутрішнім споживачам, а потім — зовнішнім клієнтам та зацікавленим особам» [17]. Спираючись на роботи фахівців, що порушують питання удосконалення і розвитку внутрішнього маркетингу на підприємствах [17; 18; 19], пропонуємо комплекс внутрішнього маркетингу кластерів, що наведений в табл. 1.

Таблиця 1. Зміст комплексу внутрішнього маркетингу кластерів

1. Продукт	Ціннісна пропозиція кластеру своїм учасникам, в тому числі пропозиція «ролі-учасника» в досягненні загальних цілей
2. Ціна	Ціна участі у кластерному об'єднанні (пакети учасників, час на виконання певних ролей / функцій / завдань, додаткові ресурси від учасника)
3. Місце	Простір, місце та спосіб доведення ціннісної пропозиції; оточення, в якому відбувається процес обміну між кластером та його учасниками
4. Просування	Кластерна культура

Джерело: розроблено авторами

Згідно з підходом, поданим у табл. 1, «продукт» характеризується ціннісною пропозицією кластерної участі, яка дозволяє кожному

суб'єкту господарювання усвідомити своє місце та роль у досягненні спільних стратегічних цілей. Саме цей «продукт» має бути представлений і «проданий» учасникам кластерного об'єднання, а його зміст може включати такі напрями, як активізація мережевої взаємодії, дослідження і розробки, міжнародні послуги, розвиток персоналу, підтримка стартапів тощо. Важливо наголосити, що ціннісна пропозиція має бути сформульована та конкретизована менеджерами, виходити із розуміння потреб і очікувань учасників та персоналу. В той же час, «ціна» є одночасно матеріальним і нематеріальним внеском учасника для отримання доступу до «продукту». Забезпечення «місця» сприяє безперешкодному обміну інформацією, ідеями та ресурсами. «Просування» передбачає перетворення структури кластера з набору ізольованих учасників на єдину спільноту, зорієнтовану на спільні цілі та взаємну довіру.

У центрі цього дослідження перебуває питання ролі внутрішнього маркетингу у подоланні викликів кластерного управління. Для цього запропоновано систематизований підхід, відображений у табл. 2.

Таблиця 2. Ключові проблеми функціонування кластера та шляхи їх подолання засобами внутрішнього маркетингу

Ключові проблеми функціонування кластера	Роль внутрішнього маркетингу
1. Розбіжність цілей кластера та інтересів його учасників.	Створення та комунікація спільної стратегії та цілей, які б об'єднували всіх учасників.
2. Розподіл ресурсів та взаємодія між учасниками	Вирішення питання конфліктів та забезпечення рівномірного доступу до ресурсів і можливостей
3. Відсутність єдиної ідентичності та культури	Створення спільної ідентичності та цінностей, що слугують орієнтирами для дій і вчинків
4. Активізація інновацій та колективної творчості	Стимулювання інновацій та спільної роботи над новаторськими проєктами, вирішення питань авторства та розподілу дивідендів тощо
5. Розвиток лідерства та керівництва	Створення механізмів для розвитку лідерства та керівництва в межах кластерної спільноти

Джерело: розроблено авторами

Матеріал табл. 2 демонструє, що внутрішній маркетинг не є абстрактною концепцією, а постає практичним управлінським інструментом. Системна робота над подоланням ключових викликів функціонування кластера формує нематеріальний актив — унікальне культурне середовище, яке визначає його стійкість, інноваційний потенціал та

спроможність ефективно діяти в жорстких конкурентних умовах.

Висновки. Таким чином, дана робота є внеском авторів у нагальне питання удосконалення кластерного менеджменту, підвищення ефективності діяльності кластерних об'єднань шляхом впровадження маркетингу взаємодії, створюючи атмосферу довіри, синхронізуючи інтереси учасників, посилюючи канали обміну інформацією та ресурсами.

В роботі представлено рекомендації щодо підвищення ефективності кластерного менеджменту шляхом удосконалення управління маркетинговою діяльністю кластера, передусім посилення уваги до впровадження маркетингу взаємодії, який має стати підґрунтям кластерної культури, основою реалізації стратегій розвитку кластерних об'єднань. Обґрунтовано, що ключовим елементом для досягнення внутрішньої ефективної синергії кластерного об'єднання є внутрішній маркетинг, який перетворює сукупність окремих підприємств на єдину, цілеспрямовану спільноту, побудовану на довірі та спільних цінностях.

Отримані науково-практичні результати полягають в адаптації комплексу внутрішнього маркетингу з використанням елементів 4Р для кластерних структур, що надає системний управлінський підхід для побудови ефективних дій та рішень щодо створенням ціннісної пропозиції та кластерної культури, що й формує наукову новизну дослідження. Подальші дослідження повинні бути орієнтовані на розробку методики кількісної оцінки ефективності внутрішнього маркетингу.

Список використаної літератури

1. Балаклеєць К. Ю., Ковалевська А. В. Ефективний маркетинг кластерів: роль, складність та внутрішні завдання для розвитку країни та економіки. Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Харків, 27–28 жовтня 2023 р.). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 20–26.
2. Гриценко А. А., Песоцька Є. І. Формування інформаційно-мережевої економіки. Економічна теорія. 2013. № 1. С. 5–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_1_2 (дата звернення: 09.09.2025).
3. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review. 1998. Vol. 76. P. 77–90.
4. Szymaniuk B. Komunikacja marketingowa w klastrach i uwarunkowania jej skuteczności. Lublin : Monografie – Politechnika Lubelska ; TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak, 2019. 280 p.
5. Marshall A. Principles of Economics. 6th ed. London : Macmillan and Co., Ltd., 1920. 681 p.
6. Delgado M., Porter M. E., Stern S. Clusters, convergence, and economic performance. Research Policy. 2014. Vol. 43, no. 10. P. 1785–1799.

7. Кропельницька С. О., Кіт С. Ф., Морицан М. О. Маркетингове забезпечення інноваційних кластерів: координація взаємодії учасників та формування конкурентоспроможності. Проблеми і перспективи економіки і управління. 2025. № 1 (41). С. 241–254. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-241-254](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-241-254).
8. Командровська В. Є., Тертичний Я. В. Місце маркетингового забезпечення у механізмі взаємодії учасників інноваційних кластерів. Причорноморські економічні студії. 2024. Вип. 90. С. 19–24.
9. Телетов О. С. Маркетингове забезпечення кластеризації економіки на регіональному рівні. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 176–184.
10. Федулова Л. І. Роль та особливості маркетингу в технологічному кластері. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 5. Т. 4. С. 123–129.
11. Котлер Ф., Карен Ф. А. Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. Київ : УАМ ; Вид. Хімджест, 2011. 580 с.
12. Morgan R. M., Hunt S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing. 1994. Vol. 58, no. 3. P. 20–38.
13. Martin R., Sunley P. On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualization and Explanation. Journal of Economic Geography. 2015. Vol. 15, iss. 1. P. 1–42.
14. Попова Н. В. Маркетингова підтримка розвитку підприємств у транспортно-логістичному кластері. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Вип. 3 (58). С. 187–197.
15. Frow P., Payne A. A stakeholder perspective of the value proposition concept. European Journal of Marketing. 2011. Vol. 45, no. 1/2. P. 223–240.
16. Bstieler L., Hemmert M. The effectiveness of relational and contractual governance in new product development collaborations: Evidence from Korea. Technovation. 2015. Vol. 45. P. 29–39.
17. Решетнікова І. Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 45–55.
18. Крюкова О. М. Концептуальні засади внутрішнього маркетингу. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 276–283. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/46.pdf (дата звернення: 09.09.2025).
19. Сагайдак М. П. Еволюція теорії внутрішнього маркетингу. Економіка та держава. 2015. № 2. С. 105–110. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2015/24.pdf (дата звернення: 09.09.2025).

Стаття надійшла 09.09.2025 року

A. V. Kovalevska

Cand. Sc. (Economics), Associate Professor

E-mail: kovalevska@karazin.ua

ORCID: 0000-0002-3853-8485

K. Y. Balakleiets

Postgraduate student of Management and Administration Department

E-mail: balakleiets@karazin.ua

ORCID: 0009-0009-9202-6956

Kharkiv V. N. Karazin National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv 61022, Ukraine.

INTERNAL MARKETING OF CLUSTERS: THE DEVELOPMENT PATH OF CLUSTER COMMUNITIES

This paper focuses on the issues of improving cluster management based on understanding the unique nature of cluster formations and the challenges that need to be solved for their operation and development. The study highlights the importance of clusters in the processes of restoring and rebuilding the national economy. It identifies the specificity and peculiarities of cluster management – complex, multi-level socio-economic systems that unite diverse stakeholders and require increased attention to the coordination of their activities. It proves the need to improve cluster marketing management processes. The article identifies the peculiarity of cluster marketing, which simultaneously solves a dual task; it emphasises the important role of internal marketing in improving cluster management and promoting their development. It is stressed that the introduction of relationship marketing should become the basis for the development of cluster culture, the core of the implementation of cluster association development strategies; it should create an atmosphere of trust, synchronise the interests of participants, strengthen channels for the exchange of information and resources, and lead to the formation of each cluster participant's commitment to its activities and chosen strategy, as well as a conscious understanding of their place and role in the cluster's product value chain. A relationship marketing model is presented, which focuses on interaction and information exchange between different parties, helping to form and implement a high level of loyalty and trust among all participants in the cluster association. It is emphasised that internal marketing of clusters should be implemented by analogy with the marketing concept model, should begin during the justification of the business model, and requires a conscious separation of the “value proposition” into two components. The substantive content of the internal marketing complex for clusters is presented. Internal problems and challenges faced by cluster participants are systematised. Furthermore, alternative solutions using internal marketing in the cluster are proposed.

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

References

1. Balakleiets, K. Yu., & Kovalevska, A. V. (2023). Efektyvnyi marketynh klasteriv: rol, skladnist ta vnutrishni zavdannia dlia rozvytku krainy ta ekonomiky [Effective cluster marketing: The role, complexity, and internal tasks for the development of the country and economy]. In Problemy ta perspektyvy zabezpechennia stiikoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorii: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (pp. 20–26). Kharkiv, Ukraine: V. N. Karazin Kharkiv National University. (in Ukrainian).
2. Bstieler, L., & Hemmert, M. (2015). The effectiveness of relational and contractual governance in new product development collaborations: Evidence from Korea. *Technovation*, 45, 29–39.

3. Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2014). Clusters, convergence, and economic performance. *Research Policy*, 43(10), 1785–1799.
4. Fedulova, L. I. (2010). Rol ta osoblyvosti marketynhu v tekhnolohichnomu klasteri [The role and features of marketing in a technological cluster]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Herald of Khmelnytskyi National University], 5(4), 123–129. (in Ukrainian).
5. Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 223–240.
6. Hrytsenko, A. A., & Pesotska, Ye. I. (2013). Formuvannia informatsiino-merezhevoi ekonomiky [Formation of the information and network economy]. *Ekonomichna teoriia* [Economic Theory], (1), 5–19. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_1_2. (in Ukrainian).
7. Komandrovskaya, V. Ye., & Tertychnyi, Ya. V. (2024). Mistse marketynhovoho zabezpechennia u mekhanizmi vzaïemodii uchastnykiv innovatsiïnykh klasteriv [The place of marketing support in the mechanism of interaction between participants of innovation clusters]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies], (90), 19–24. (in Ukrainian).
8. Kotler, F., & Karen, F. A. F. (2011). Stratehichniy marketynh dlia navchalnykh zakladiv [Strategic marketing for educational institutions]. Kyiv, Ukraine: UAM; Vyd. Khimdzhest. (in Ukrainian).
9. Kriukova, O. M. (2017). Kontseptualni zasady vnutrishnoho marketynhu [Conceptual foundations of internal marketing]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and Society], (12), 276–283. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/46.pdf. (in Ukrainian).
10. Kropelnyska, S. O., Kit, S. F., & Morytsan, M. O. (2025). Marketynhove zabezpechennia innovatsiïnykh klasteriv: koordynatsiia vzaïemodii uchastnykiv ta formuvannia konkurentospromozhnosti [Marketing support for innovation clusters: Coordination of participant interaction and formation of competitiveness]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky i upravlinnia* [Problems and Prospects of Economics and Management], 1(41), 241–254. DOI: 10.25140/2411-5215-2025-1(41)-241-254. (in Ukrainian).
11. Marshall, A. (1920). *Principles of economics* (6th ed.). London, England: Macmillan and Co.
12. Martin, R., & Sunley, P. (2015). On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*, 15(1), 1–42.
13. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
14. Popova, N. V. (2015). Marketynhova pidtrymka rozvytku pidprïemstv u transportno-lohistychnomu klasteri [Marketing support for enterprise development in the transport and logistics cluster]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen* [Herald of Social and Economic Research], 3(58), 187–197. (in Ukrainian).
15. Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76, 77–90.
16. Reshetnikova, I. L. (2015). Vnutrishnii marketynh u systemi marketynhu pidprïemstva [Internal marketing in the enterprise's marketing system]. *Marketynh i menedzhment innovatsii* [Marketing and Management of Innovations], (1), 45–55. (in Ukrainian).
17. Sahaidak, M. P. (2015). Evoliutsiia teorii vnutrishnoho marketynhu [Evolution of the

- theory of internal marketing]. *Ekonomika ta derzhava [Economy and State]*, (2), 105–110. Retrieved from http://www.economy.in.ua/pdf/2_2015/24.pdf. (in Ukrainian).
18. Szymoniuks, B. (2019). *Komunikacja marketingowa w klastrach i uwarunkowania jej skuteczności [Marketing communication in clusters and the determinants of its effectiveness]*. Lublin, Poland: Monografie – Politechnika Lubelska; TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak.
19. Tielietov, O. S. (2011). *Marketynhove zabezpechennia klasterizatsii ekonomiky na rehionalnomu rivni [Marketing support for the clustering of the economy at the regional level]*. *Marketynh i menedzhment innovatsii [Marketing and Management of Innovations]*, (1), 176–184. (in Ukrainian).