

Пуліна Т. В.

## ГЕНЕЗИС КЛАСТЕРНИХ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

Метою статті є дослідження генезису створення кластерних об'єднань підприємств. Розглянуто генезис дефініцій кластера. Виявлено та проаналізовано складові, що визначають концепцію «кластер». Дослідниками багатьох країн світу пропонується значна кількість визначень терміну «кластер» саме в економічному напрямі, але на сьогодні єдиного, загальновизнаного визначення не існує. Проведено порівняльний аналіз класифікацій кластерних об'єднань підприємств. Визначено переваги та недоліки кластерного підходу як с позиції підприємств, так і з позиції керівництва регіональною економікою. Виділені особливості життєвого циклу кластерних об'єднань підприємств, який складається з підготовчої стадії та стадії комерціалізації. Проведено аналіз стадій створення кластерної структури. Під етапами створення кластера в більшості досліджень розглядається саме підготовча стадія, а стадія комерціалізації, яка складається з етапів: виходу на ринок під єдиним брендом; зростання; зрілості; кризи, – практично не розглядається. Враховуючи той факт, що головним результатом діяльності кластера є синергетичний ефект від співпраці, яка дає взаємну перевагу, а результати діяльності сприяють забезпеченню конкурентоспроможності підприємств кластера, регіональної і національної економіки, запропоновано авторське визначення кластера.

*Ключові слова:* генезис, промисловий кластер, інноваційний кластер, кластерне об'єднання підприємств, синергетичний ефект

*Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 21.*

**Пуліна Тетяна Веніамінівна** – кандидат економічних наук, доцент, докторант, кафедра менеджменту, Національний університет харчових технологій (вул. Володимирська, 68, Київ, 1601, Україна)

*Email:* tanya-pulina@yandex.ru

УДК 330. 322

Пуліна Т. В.

## ГЕНЕЗИС КЛАСТЕРНЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

Целью статьи является исследование генезиса создания кластерных объединений предприятий. Рассмотрен генезис дефиниций кластера. Выявлены и проанализированы составляющие, определяющие концепцию «кластер». Исследователями из многих стран мира предлагается значительное количество определений термина «кластер» именно в экономическом направлении, но на сегодняшний день единственного общепризнанного определения не существует. Данный факт обусловлен значительным разнообразием кластерных структур. Проведен сравнительный анализ классификаций кластерных объединений предприятий. Определены преимущества и недостатки кластерного подхода как с позиции предприятий, так и с позиции руководства региональной экономикой. Выделены особенности жизненного цикла кластерных объединений предприятий, который состоит из подготовительной стадии и стадии коммерциализации. В большинстве исследований рассматривается именно подготовительная стадия, а стадия коммерциализации, которая состоит из этапов: выхода на рынок под единым брендом; роста; зрелости; кризиса – практически не рассматривается. Учитывая тот факт, что главным результатом деятельности кластера является синергетический эффект от взаимовыгодного сотрудничества, а результаты деятельности способствуют обеспечению конкурентоспособности предприятий кластера, региональной и национальной экономики, предложено авторское определение кластера.

*Ключевые слова:* генезис, промышленный кластер, инновационный кластер, кластерное объединение предприятий, синергетический эффект

*Рис.: 2. Табл.: 1. Библ.: 21.*

**Пуліна Татьяна Вениаминовна** – кандидат экономических наук, доцент, докторант, кафедра менеджмента, Национальный университет пищевых технологий (ул. Владимирская, 68, Киев, 1601, Украина)

*Email:* tanya-pulina@yandex.ru

UDC 330. 322

Pulina T. V.

## GENESIS OF CLUSTER ASSOCIATIONS OF ENTERPRISES

The goal of the article is the study of genesis of creation of cluster associations of enterprises. It considers genesis of cluster definitions. It shows and analyses components that define the "cluster" concept. Researchers from many countries offer a significant number of definitions of the "cluster" term specifically in the economic direction, but there is no single generally accepted definition as of today. This fact is the result of a significant diversity of cluster structures. The article conducts a comparative analysis of classifications of cluster associations of enterprises. It identifies advantages and shortcomings of the cluster approach both from the position of an enterprise and from the position of a regional economy administration. The article marks out specific features of the life cycle of cluster associations of enterprises, which consists of the preparatory stage and stage of commercialisation. Majority of studies consider the preparatory stage and the stage of commercialisation, which consists of the following stages: entering market with a common brand, growth, maturity and crisis – is, practically, not considered. Taking into account the fact that the main result of cluster activity is the synergetic effect from mutually beneficial co-operation and activity results facilitate ensuring competitiveness of cluster enterprises, regional and national economies, the author gives own definition of a cluster.

*Key words:* genesis, industrial cluster, innovation cluster, cluster association of enterprises, synergetic effect

*Pic.: 2. Tabl.: 1. Bibl.: 21.*

**Pulina Tetyana V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree, Department of Management, National University of Food Technology (vul. Volodymyrska, 68, Kyiv, 1601, Ukraine)

*Email:* tanya-pulina@yandex.ru

**Вступ.** Становлення нового технологічного укладу в тій чи іншій галузі потребує змін в існуючій організаційно-правовій структурі управління господарської системи.

Основною мезоекономічною ланкою нової господарської системи стає вже не галузь, а кластер – територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств, які щільно

співпрацюють з науковими установами, фінансовими інститутами та органами місцевої влади, з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та економічного зростання регіону або галузі [1, с. 25].

Дослідженням кластерного підходу у розвитку господарських систем в останні роки присвячена велика кількість зарубіжних і вітчизняних публікацій. У наукових працях А. Маршалла, С. Розенфельда, М. Портера [2; 3; 4], розглядаються питання створення та інноваційного розвитку мережевих структур значної розмірності. У роботах С. Соколенка, М. Войнаренка, А. Міграняна [5; 1; 6] докладно досліджуються історичні аспекти та теоретичні основи створення кластерних об'єднань підприємств. Але питання щодо генезису дефініції кластера згадується лише епізодично.

Тому, **метою статті** є дослідження генезису створення кластерних об'єднань підприємств.

Термін «кластер» походить від англійської «cluster» – скупчення, збиратися групою, рій, гроно, купа [7, с. 110].

Даний термін використовується в багатьох галузях науки: математиці, інформаційних технологіях (ІТ), хімії, статистиці, лінгвістиці, астрономії, економіці та ін.

Організаційно-правові форми об'єднання підприємств, що відповідають сучасним мережевим структурам, відомі дуже давно. Найстаріший провідний світовий кластер, що існує у наш час, пов'язаний з виробництвом столових приладів – «Solingen» (Німеччина). Вперше про це виробництво згадувалось з 1348 року. Із середньовіччя також дійшли повідомлення про об'єднання дамаських і толедських зброярів, італійських виробників взуття.

Перші системні наукові дослідження мережевих виробничих структур на прикладі промислових районів Великої Британії викладені в книзі А. Маршалла «Принципи економічної науки», що вийшла наприкінці XIX століття [2, с. 67]. Хоча в його книзі і не фігурують сучасні спеціальні терміни, однак ясно, що в ній фактично розглядається кластер з досить великим поділом праці серед підприємств. Понад сто років тому А. Маршалл звернув увагу на синергетичний ефект, що досягається при об'єднанні і підвищенні спеціалізації підприємств.

Через сорок років американський вчений Д. Шумпетер розвинув теорію А. Маршалла, обґрунтувавши особливу роль незалежних економічних агентів (венчурних капіталістів), їх фінансову участь, що забезпечує більш швидкий розвиток кластерів [8].

Крім того, концепцію промислових районів, запропоновану А. Маршаллом, використала в своїх дослідженнях група італійських економістів на чолі з Дж. Бекаттіні. За результатами досліджень було визначено три промислових округи із значно різними рівнями економічної активності:

- перший округ, який мав назву «Перша Італія», розташовано на півночі Італії і на той час перебував у жорсткій економічній кризі;
- другий округ під назвою «Друга Італія», знаходився на півдні країни, відрізнявся дуже низькими показниками соціально-економічного розвитку і тому його називали «відсталий південь»;
- третій округ, відповідно, мав назву «Третя Італія». Він мав значні темпи соціально-економічного роз-

витку та відрізнявся підвищеною конкурентоздатністю [9].

Значний внесок у розвиток кластерного підходу в сучасній економіці зробив М. Портер. Найбільш важливим у дослідженнях М. Портера є визначення взаємозв'язку між розвитком кластерних структур та посиленням конкурентоспроможності країни. Також М. Портер довів, що перспективні конкурентні переваги створюються не ззовні, а на внутрішніх ринках.

Якщо М. Портер розглядав кластерні утворення на національному рівні, на рівні окремих галузей, то основоположник теорії «регіонального кластера» М. Енрайт в якості об'єкта дослідження розглядав регіональні відмінності в конкурентоспроможності всередині країни і географічний масштаб конкурентної переваги.

Саме М. Енрайт перший увів визначення «регіональний кластер», яке відображає специфіку застосування кластерного підходу в регіоні. За визначенням М. Енрайта, регіональний кластер – це промисловий кластер, де фірми-члени кластера перебувають в географічній близькості один від одного; регіональний кластер – це географічна агломерація фірм, які працюють в одній або декількох споріднених галузях господарства [10, с. 88].

С. Розенфельд розвиває теорію регіональних кластерів, досліджує канали зв'язків між фірмами і пов'язаними з ними іншими організаціями, сприймаючи їх як суттєвий елемент кластерів. За С. Розенфельдом, регіональний кластер – це не тільки географічно окреслена концентрація взаємозалежних фірм, вони «повинні мати також канали для виробничих транзакцій, діалогу та комунікації між малими та середніми підприємствами» [3, с. 4].

У Радянському Союзі питанням ефективного об'єднання та підвищення спеціалізації підприємств приділялася значна увага шляхом планового створення територіально-виробничих комплексів (ТВК) та науково-виробничих об'єднань (НВО). Територіально-виробничий комплекс – це економічно обумовлене поєднання підприємств на певній території, взаємопов'язаних економічно (спільним використанням місцевих природних ресурсів, єдністю виробничої і соціальної інфраструктури) і технологічно (кооперування та комбінування виробництва).

На нашу думку, спільними характерними рисами ТВК і кластера є такі:

- економічна взаємопов'язаність і обумовленість підприємств, що входять до складу об'єднання;
- єдність і компактність території і загальна інфраструктура;
- відповідність набору підприємств природним економіко-географічним і транспортним умовам району чи регіону;
- вирішення об'єднанням підприємств однієї або декількох загально-регіональних або загальнодержавних завдань;
- використання методу енерговиробничих циклів (ЕВЦ).

Основні відмінності ТВК від кластера обумовлені плановою економікою, до яких належать:

- наявність державного плану створення ТВК;
- ініціатива створення ТВК тільки «зверху» і в плановому порядку;
- масове виробництво тільки однорідної продукції;
- обов'язкова вертикальна інтеграція підприємств від видобутку сировини до її повної переробки.

Основні відмінності кластера від ТВК обумовлені ринковою економікою, до яких належать:

- формування конкурентних переваг як окремого підприємства у складі кластера, так і кластера в цілому;
- необхідність збереження та поширення частки ринку підприємств кластера;
- обов'язкова наявність конкуренції всередині кластеру.

Значний внесок у розвиток кластерної теорії внесли радянські вчені економіко-географи А. П. Горкін, В. М. Гохман і Л. В. Смірнягін, у їх працях визначено фактори та умови розміщення промислового виробництва, визначена територіально-виробнича та територіально-організаційна структура промисловості [11].

Взаємозв'язок теорії кластерного механізму із сучасними концепціями інноваційного розвитку ще в 70-х рр. ХХ ст. було визначено в роботах французьких вчених К. ДеБрессона, І. Толенадо і Д. Сольтє та інших іноземних авторів.

У розвиток даного підходу вчений К. ДеБрессон розробив методику оцінки міжгалузевих інноваційних потоків як основи формування кластерів, у рамках якого обґрунтовано принципи побудови міжгалузевого балансу щодо цілей аналізу закономірностей розподілу інноваційної активності видів економічної діяльності регіональної економіки [12].

І. Толенадо і Д. Сольтє використовували поняття «фільєри» для опису груп технологічних секторів. Формування фільєрів пояснювалося залежністю одного сектора від іншого за технологічним рівнем. До того ж, «фільєри» дуже близькі за змістом до поняття «кластер», оскільки основою їх розвитку є необхідність створення технологічних зв'язків між галузями і секторами економіки для реалізації їх потенційних переваг [6].

В наукових дослідженнях з кластерної тематики найчастіше зустрічаються визначення «промисловий кластер» [5; 13; 14] та «інноваційний кластер» [12; 13; 14] або іноді «промислово-інноваційний», чи «інноваційно-промисловий».

А. І. Бірюков визначає промисловий кластер як групу споріднених взаємопов'язаних галузей промислового комплексу, які найбільш успішно спеціалізуються у міжнародному розподілі праці [13, с. 9].

М. І. Соколенко вважає, що промисловий кластер – це група економічно пов'язаних фірм, інших юридичних осіб та інститутів, що знаходяться у територіальній близькості. Завдяки такому неформальному об'єднанню усі його учасники отримують низку виробничих переваг [5, с. 31].

С точки зору Е. М. Бергмана та Е. Дж. Фезера, це група комерційних підприємств і некомерційних організацій, для яких членство у групі є важливим елементом індивідуальної конкурентоспроможності кожного члена фірми. Підприємства кластера об'єднують угоди купівлі-продажу або спільні технології, споживачі, канали розподілу [14].

У даних визначеннях промислових кластерів можна виділити наявність економічних зв'язків між членами кластерного об'єднання і, як результат, спільної взаємодії, підвищення конкурентоспроможності учасників кластера. Крім того, в розглянутих визначеннях промислового кластера інноваційна складова кластера та діяльність наукових установ як елемента кластерної системи практично не виділена.

Розглядаючи відомі визначення інноваційного кластера, можна чітко простежити роль науково-дослідної складової у діяльності кластерного об'єднання.

За визначенням А. І. Бірюкова, інноваційний кластер – це цілеспрямовано сформована група підприємств, що функціонують на базі центрів генерації наукових знань і бізнес-ідей, підготовки висококваліфікованих фахівців [12, с. 9].

А. А. Мігранян розглядає інноваційний кластер як «об'єднання різних організацій, що дозволяє використовувати переваги двох способів координації економічної системи – внутрішньофірмової ієрархії й ринкового механізму, що уможливорює більш ефективно розподіляти нові знання, наукові відкриття й винаходи» [6].

А. Д. Олійник дає таке визначення інноваційного кластера: «стійка, упорядкована, добровільно об'єднана сукупність економічних суб'єктів, які здатні проектувати та виготовляти спеціалізовану конкурентоспроможну на світовому ринку продукцію» [15].

Порівняльну оцінку інноваційних кластерів з іншими типами пропонує Е. Ф. Югас. З його точки зору, інноваційні кластери є більш конкурентним кластерним типом у порівнянні з іншими, тому що забезпечують не тільки створення інновацій, але й їх впровадження, що дає додаткові фінансові вигоди [16, с. 84].

На наш погляд, найбільш точно головну особливість інноваційного кластера виділив Є. А. Монастирний: «Інноваційний кластер включає в себе весь інноваційний ланцюжок від генерації наукових знань і формування на їх основі бізнес-ідей до реалізації товарної продукції на традиційних або нових ринках збуту» [17, с. 40].

Схожа класифікація інноваційних та промислових кластерів запропонована представниками Токійського інституту технологій С. Карвая і С. Ватанаби, яка заснована на поділі кластерів на два основних типи: індустріальний і інтелектуальний. Якщо продукція традиційна, то підприємства, які її виготовляють, відносять до розряду індустріальних кластерів. Інтелектуальні кластери добре адаптовані до сприйнятливості знань, утворюються навколо відомих університетських або дослідницьких центрів [18, с. 10].

Таким чином, якщо в основі продукції кластера містяться радикальні (базові) інновації, то кластер належить до інноваційного, а якщо поліпшуючі або модифікаційні інновації, – до промислового.

Окремі автори у своїх дослідженнях використовують термін «промислово-інноваційний кластер» (industrial-innovative cluster), не акцентуючи на рівні інноваційної складової кластера. З їхньої точки зору, інновації того чи іншого виду створюються та впроваджуються в будь-якому кластерному об'єднанні, і тому кожен кластер має той або інший ступінь

інноваційності. Наприклад, С. І. Рекорд визначає промислово-інноваційні кластери як поєднання виробничого потенціалу та інновацій, що і є необхідною умовою їх ефективності [19, с. 8].

Отже, узагальнивши існуючі підходи, можна говорити про кластер як систему взаємовигідних відносин різних організацій, а саме: промислових підприємств, компаній сфери послуг, фінансових установ, науково-дослідних центрів, учбових закладів, органів регіонального та державного управління, громадських організацій тощо. Всі вони отримують додаткові системні переваги, завдяки виникненню ефекту синергії від спільного співробітництва, що сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємств кластера, інноваційному розвитку регіональної і національної економіки.

Крім того, необхідно відзначити, що масштаби кластерних утворень істотно залежать від специфіки основного процесу, що забезпечує створення кінцевого продукту.

Кожен кластер має свій цикл розвитку, який можна представити таким чином (рис. 1).

З позиції ефективності діяльності кластерної структури можна виділити стадію підготовчу, або організаційно-установчу і стадію комерціалізації. Як показує рис. 1.1, на підготовчій стадії кластерна структура прибутку не надає, позитивний фінансовий результат починається зі стадії комерціалізації.

Розглянемо етапи формування й розвитку кластера з позиції теорії систем як складну, соціотехнічну систему значної розмірності, що складається з окремих підсистем з великою кількістю прямих та зворотних зв'язків. Як відомо, будь-яка господарська система має свій життєвий цикл, що включає такі стадії: організаційно-установчу або підготовчу та стадію комерціалізації. Стадія комерціалізації складається з таких етапів: виходу на ринок, зростання, стабілізації та спаду (криза).

Розглянемо стадії створення кластерної структури більш докладно за допомогою табл. 1.

Під етапами створення кластера в більшості досліджень розглядається саме підготовча стадія [5; 6; 19; 20]. З нашої точ-

ки зору, в межах підготовчої частини можна виділити такі етапи: виникнення ідеї створення кластера; створення робочої групи однодумців, визначення попереднього складу керівництва кластера; розробка концепції проекту кластерного об'єднання підприємств; визначення складу учасників; формулювання бачення та місії кластера; формулювання мети створення кластера; аналіз сильних і слабких сторін; аналіз загроз та можливостей; внесення поправок до концепції проекту та розробка бренду кластера; вибір організаційно-правової форми; розробка стратегії розвитку; розробка конкурентної стратегії; проектування організаційної структури управління; розробка бізнес-плану.

Перший етап створення кластера починається із зародження ідеї кластерного об'єднання, оцінки ідеї та доведення її до зацікавлених сторін.

На другому етапі створюється робоча група з представників зацікавлених сторін, визначається попередній склад керівництва кластера.

На третьому етапі розробляється концепція проекту кластерного об'єднання та затверджується керівництвом кластера.

Далі, на четвертому етапі, визначається склад учасників, обґрунтовуються критерії, за якими у склад кластерного об'єднання приймаються нові учасники.

На п'ятому – потрібно визначити бачення перспективи майбутнього кластерного об'єднання та обґрунтувати формулювання місії кластера, яка визначить сенс та основну причину створення та розвитку даної структури.

Після визначення місії, на шостому етапі, розробляється головна мета та довгострокові цілі кластерного об'єднання підприємств.

Сьомий та восьмий етапи присвячено аналізу сильних та слабких сторін кластерного об'єднання на основі визначення сильних та слабких сторін його учасників. Аналіз загроз та можливостей з боку зовнішньої середовища здійснюється на основі дослідження ринкового середовища кластерного об'єднання, впливу політичних, економічних, соціальних та інших факторів. Для комплексного аналізу сильних та слабких

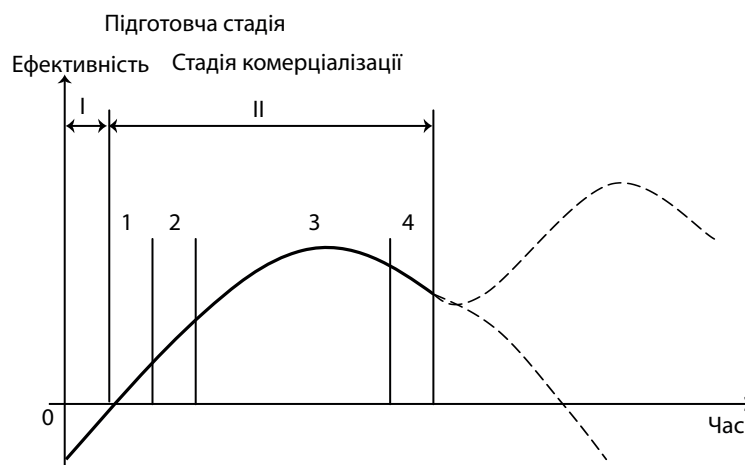


Рис. 1. Цикл розвитку кластерної структури

Таблиця 1

## Стадії формування кластера

Стадії		Етапи	
I	Підготовка	1. Виникнення ідеї створення кластера.	
		2. Створення робочої групи однодумців, визначення попереднього складу керівництва кластера.	
		3. Розробка концепції проекту кластерного об'єднання.	
		4. Визначення складу учасників.	
		5. Формулювання бачення та місії кластера.	
		6. Формулювання мети створення кластера.	
		7. Аналіз сильних і слабких сторін.	
		8. Аналіз загроз та можливостей.	
		9. Внесення поправок до концепції проекту та розробка бренду кластера.	
		10. Вибір організаційно-правової форми.	
		11. Розробка стратегії розвитку.	
		12. Розробка конкурентної стратегії.	
		13. Проектування організаційної структури управління.	
		14. Розробка бізнес-плану	
II	Комерціалізація	Етапи	
		1. Вихід на ринок	Розповсюдження продукції кластера під єдиним брендом
		2. Зростання	Приєднання нових учасників, виведення на ринок нових продуктів, розширення частки ринку, поява нових конкурентів
		3. Зрілість	Утримання позицій, вдосконалення технологій, зниження витрат, створення нових продуктів, нових технологій, нових організаційно-правових форм
		4. Кризи або спаду	

сторін, загроз та можливостей потрібно застосовувати різноманітні інструменти стратегічного управління, наприклад, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз.

На дев'ятому етапі, після дослідження сильних та слабких сторін, загроз та можливостей на основі їх комплексного аналізу можливо внесення поправок до концепції проекту кластера. Після того як концепція повністю сформується, розробляється бренд кластера та створюється бренд-бук. Кластерний бренд дозволяє краще ідентифікувати продукцію кластера серед товарів та послуг конкурентів, сприяє розвитку кластерного об'єднання, створює довгострокові конкурентні переваги,

Далі, на десятому етапі, потрібно визначитися з організаційно-правовою формою кластерного об'єднання. Серед існуючих кластерів найбільш поширеною організаційно-правовою формою є асоціація.

На одинадцятому – проводиться вибір типу організаційної структури управління кластерного об'єднання та проектується сама структура кластерної організації.

На наш погляд, для кластерного об'єднання потрібно обрати мережевий тип організаційної структури, який є сукупністю самостійних організацій та підприємств, пов'язаних між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується керівництвом кластера. В такій мережевій структурі використовують активи учасників кластера, що

розташовані в різних точках ланцюга «проектування – виробництво – реалізація», а керівництво кластера виступає як координатор, який залучає наукові організації, виробничі підприємства, торгові компанії, фірми-постачальники, банківські установи до реалізації кластерної ідеї.

Далі, на дванадцятому етапі, обґрунтовується вибір стратегії розвитку. Стратегія розвитку – довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її ринкових позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей, основним завданням яких є забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності. Стратегія розвитку – довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її ринкових позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей. Основним завданням стратегії розвитку є забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

На тринадцятому етапі обґрунтовується вибір конкурентної стратегії. Сутність конкурентної стратегії полягає в завоюванні сильних довгострокових конкурентних позицій. Конкурентна стратегія є базою для обґрунтування можли-

ностей реалізації загальної стратегії та визначає конкурентну позицію кластерного об'єднання підприємства і, відповідно, лінію поведінки в ринкових умовах.

Після вибору стратегії розвитку та конкурентної стратегії складається бізнес-план кластерного об'єднання, в якому обґрунтовуються кількісні показники створення та функціонування кластера.

Фінансові результати кластерної структури прогнозуються при складанні бізнес-плану в розділі «Фінансовий план» за допомогою складання інвестиційного проекту і визначення таких показників як чиста приведена вартість, внутрішня норма прибутковості, дисконтований термін окупності та ін. Прогнози розвитку кластера складаються з допомогою методів і моделей економіко-математичного моделювання.

Як відомо, створення кластера доповнює наявні сильні сторони підприємств, що входять у кластер, за рахунок появи нових можливостей, властивих власне кластеру як системі. Таким чином, кластер виступає як стимул економічного розвитку, створює додаткові інвестиційні можливості, забезпечує доступ до нових технологій, сприяє збільшенню обсягів виробництва, повному завантаженню виробничих потужностей, зниженню загальновиробничих витрат, зниженню трансакційних витрат при просуванні продукції.

На наш погляд, при дослідженні сильних і слабких сторін необхідно особливу увагу приділити створенню ланцюжка цінностей кластера, який складається з ланцюжків цінностей окремих підприємств кластера (рис. 2).

<b>Допоміжна діяльність</b>			
Планування	Фінансовий менеджмент	Кадровий менеджмент	Розвиток досліджень та розробок
<b>Стратегічне управління кластером</b>			
Матеріально-технічне забезпечення	Виробництво	Маркетингова діяльність	Сервісне обслуговування
<b>Основна діяльність</b>			

Рис. 2. Ланцюжок цінностей кластера

Якщо розглядати ланцюжок цінностей як взаємопов'язані бізнес-процеси, можна краще зрозуміти структуру витрат підприємств кластера і визначити їх основні елементи. Кожен вид діяльності в цьому ланцюжку пов'язаний з витратами і пов'язує, у свою чергу, активи. Співвідносячи виробничі витрати підприємств кластера та активи з кожним окремим видом діяльності в ланцюжку, можна оцінити витрати за ним. Витрати підприємств кластера при реалізації кожного бізнес-процесу можуть бути збільшені або скорочені під впливом двох типів факторів: структурних і виконавчих.

Надалі, за умови розвитку кластера, оптимізацію ланцюжка цінностей кластера необхідно проводити з допомогою реінжинірингу бізнес-процесів, виділяючи ключові бізнес-процеси, які необхідно піддати реінжинірингу в першу чергу.

На етапі виходу на ринок відпрацьовуються й удосконалюються вертикальні і горизонтальні зв'язки між підприємствами кластера, перерозподіляються витрати, оптимізується склад учасників кластерної структури. Головним завданням кластерного менеджменту на даній стадії є впровадження стратегії кластерного розвитку. Також, значна роль відводиться інформативній рекламі, головною метою якої є розповсюдження інформації про діяльність кластера, його цілі та завдання, створення та підтримка позитивного іміджу кластеру. На етапі виходу на ринок витрати на рекламу – значні. На стадії зростання до кластерної структури приєднуються нові учасники, збільшуються обсяги продажів у підприємств кластера, збільшується частка ринку кластера. Як правило, до кінця стадії росту конкуренція посилюється у зв'язку з тим, що виведений на ринок товар починає витіснятися конкурентами. Якщо ринок має значну місткість, фірми-конкуренти

розробляють аналогічні товари, навіть копії. Задля протидії необхідно вводити нові продукти або модифікації існуючих, виходити з товаром на нові сегменти ринку. На даному етапі особливе значення приділяється стимулюючій рекламі, збільшуються витрати на просування продукції підприємств кластера та бренду.

Мета кластерної структури на етапі зрілості – утримання позицій товару на ринку. Настає період, коли темпи зростання продажів поступово знижуються, збут та прибутки стабілізуються, на ринок виведений весь асортимент параметричного ряду товару. Більшість підприємств кластера акцентують увагу на зрілих продуктах, які забезпечують мінімальний ризик та стабільні прибутки.

Тому на цьому етапі підприємствам кластера треба враховувати такі фактори: розмір існуючого ринку; характеристики ринку; невикористані сегменти; конкуренція; можливість модифікації товару; задоволення каналів розповсюдження товарів; вплив товарів на імідж підприємств та ін.

Уповільнення темпів зростання збуту викликає збільшення запасів товарів на підприємствах кластера, що призводить до додаткових витрат та зростання конкурентної боротьби. На даній стадії для збільшення обсягів збуту використовуються такі засоби протидії конкурентам: розпродаж товарів за зниженими цінами, надання пільг при укладанні договорів купівлі-продажу, зростання рекламної діяльності, збільшення витрат на дослідницьку роботу із створення більш досконалих або нових продуктів. На даному етапі використовується нагадуюча реклама. Рекламування спрямовано на демонстрацію рентабельності покупки, інформування про пільгові умови придбання завдяки різним стимулюю-

чим засобам і на просування товару в сферу посередників. Важливим завданням керівництва стає лобювання інтересів учасників і пошук додаткових джерел пільгового фінансування та субсидій.

Для того, щоб стадія зрілості не перейшла у стадію спаду або кризи, необхідно впроваджувати нові продукти, нові технології, оптимізувати організаційну структуру управління. Небезпека цієї стадії для кластерної установи полягає в тому, що відбувається «спочивання на лаврах», коли керівництво вчасно не вносить інноваційних змін в діяльність підприємств і, як наслідок, втрачає ринкові можливості.

Етап спаду – період різкого падіння збуту продукції та прибутків від її реалізації. Стадія кризи або спаду призводить до ліквідації кластерного об'єднання підприємств. Причому, остання стадія зовсім не обов'язково повинна завершуватися «смертю» або ліквідацією підприємства. Цілком можливим вважається і варіант її «відродження» або «перетворення».

Аналізуючи основні етапи життєвого циклу кластерної структури можна виділити основні ключові компетенції або ключові чинники успіху конкретного кластеру. Саме набір ключових компетенцій дозволяє створити синергетичний ефект кластерної структури і забезпечити конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі. На наш погляд, до внутрішніх та зовнішніх ключових компетенцій кластерної структури можна віднести такі:

Внутрішні:

- проектування та виробництво інноваційної продукції та технологій;
- ефективні бізнес-процеси по усьому ланцюжку цінностей кластера;
- наявність інтелектуального потенціалу;
- наявність бренду;
- значний розмір інноваційного потенціалу;
- наявність кваліфікованих кластер-менеджерів;
- використання субконтрактингу та аутсорсингу;
- розповсюдження знань та інновацій серед підприємств та організацій кластера.

Зовнішні:

- можливість доступу до інвестицій;
- лобювання інтересів кластера на різних рівнях регіональної влади;
- посилення економічних зв'язків між постачальниками та покупцями продукції кластера.

Для досягнення конкурентних переваг підприємства кластера повинні посісти таку позицію в ланцюжку цінностей, яка максимально відповідатиме їх ключовим компетенціям, та зосередитись на власних ключових компетенціях. Для розвитку кластера великого значення набувають такі сучасні інструменти управління як субконтрактинг та аутсорсинг, які дозволяють плідно співпрацювати підприємствам малого, середнього та великого бізнесу усередині кластерного об'єднання підприємств, що забезпечує повне завантаження виробничих потужностей та оптимізацію витрат на виробництво та збут продукції.

При створенні кластерних об'єднань значну роль відіграє наявність досвіду створення та управління кластерними структурами і кваліфікаційний рівень керівництва кластера. За останні два десятиліття з'явилася нова професія – кластер-менеджер. За даними досліджень в рамках проекту CEE-ClusterNetwork, який ставить за мету створення та розвиток мережі агенцій з розвитку інновацій та кластерних організацій у країнах Центральної та Східної Європи, до основних вимог, що ставляться до керівників кластерних об'єднань відносяться вміння застосовувати інструменти управління в таких областях: стратегічний менеджмент; знання галузевої специфіки діяльності підприємств кластера; проектний менеджмент; управління інноваціями; вміння працювати з інструментами регіональної політики інноваційного розвитку [21].

Таким чином, керівник повинен володіти знаннями та досвідом у галузі управління підприємствами і володіти інструментами регіонального управління.

Наявність фахівців, які здатні впроваджувати поточні проекти кластера та генерувати ідеї нових, є вирішальним фактором для успіху проектів кластерного розвитку.

Основним завданням управління кластером є розвиток спеціалізованих виробництв за найменшими сукупними витратами на обслуговування випуску та збуту продукції.

Ефективне управління кластерним об'єднанням підприємств призводить до подвійного синергетичного ефекту. По-перше, під час реалізації економічних зв'язків між підприємствами кластера, що призводять до оптимізації виробничих витрат, зменшення транзакційних витрат, збільшення прибутків підприємств кластера, поширення інновацій та знань. По-друге, ефективні кластерні структури виступають точками зростання регіональної економіки, що у свою чергу сприяє розвитку національної економіки. Крім того, кластери сприяють темпам запровадження інновацій, визначають їх напрямки і тим самим створюють фундамент для майбутнього економічного зростання як регіону, так і країни.

**Висновки.** Дослідниками багатьох країн світу пропонується значна кількість визначень терміну «кластер» саме в економічному напрямку, але на сьогодні єдиного, загально-визнаного визначення не існує. Це, насамперед, обумовлено значною різноманітністю кластерних структур за розміром, сферою виникнення, історичним досвідом створення кластерів в окремій країні тощо.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що генезис визначень кластера є орієнтацією на інноваційний розвиток, а кластери можна розглядати як основну організаційну форму сучасного економічного розвитку, яка обумовлена глобалізацією економіки, що забезпечує реальний синергетичний ефект.

Ефективність кластерної структури значною мірою залежить від результатів діяльності на кожному етапі життєвого циклу, який складається з двох стадій: організаційно-установчої та комерціалізації. До стадії комерціалізації входять такі етапи: вихід на ринок під єдиним брендом; зростання, стабілізації та спаду (кризи).

## ЛІТЕРАТУРА

1. Войнаренко М. П. Механізми адаптації кластерних моделей до політико-економічних реалій України / М. П. Войнаренко // Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій : матеріали конф. 1–2 листоп. 2001 р. – К. : Спілка економістів України, 2001. – С. 25–33.
2. Маршалл А. Принципы экономической науки / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 1993. – 994 с.
3. Rosenfeld S. A. Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development // *European Planning Studies*, Nr. 5, 1997. – pp. 3-23.
4. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; [пер. с англ.] – М. : «Международные отношения», 1993 – 896 с.
5. Соколенко С. І. Кластери в глобальній економіці [Текст] / С. І. Соколенко – К. : Логос, 2004. – 848 с.
6. Миграян А. А. Теоретические аспекты формирования конкурентоспособных кластеров в странах с переходной экономикой [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://subcontract.ru/Docum/> <http://www.krsu.edu.kg/vestnik/v3/a15.html>
7. The Oxford Russian Dictionary. English – Russian. Edited by P.Falla. Revised & updated throughout by C.Howlett. Oxford – Moscow, 1999 - 735 p.
8. Шумпетер И. Теория экономического развития: исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры / И. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
9. Becattini G. From Marshall's to the Italian "Industrial districts". A Brief Critical Reconstruction [http://www.competitiveness.org/newsletter/files/becattini.pdf]
10. Enright M. The Geographical Scope of Competitive Advantage // *Stuck in the Region? Changing scales for regional identity* / Ed by E. Dirven, J. Groenewegen and S/ van Hoof. Utrecht, 1993. P. 87-102
11. Горкин А. П. География постиндустриальной промышленности (методология и результаты исследований/1973–2012 годы) / А. П. Горкин. – Смоленск: Ойкумена, 2012. – 348 с.
12. LeMay, J. Le reperage de grappes technologiques: une analyses de graphes orientes appliquee a des matrices technologiques / J. LeMay, Ch. DeBresson. – Montreal: CREDIT, 1988.-243 p.
13. Бирюков А. И. Формирование инновационных кластеров в высокотехнологических отраслях промышленности (на примере ОПК России) : автореф. дис. на получение степени докт. эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А. И. Бирюков. – М.: 2007 – 40 с.
14. Bergman, E. M. and Feser, E. J. Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications / E. M. Bergman, E. J. Feser. Regional Re-search Institute, WVU. – 1999 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/chapter3.htm>
15. Олійник А. Д. Методологічні основи формування інноваційних кластерних структур [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Aprer/2009\\_5\\_1/30.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Aprer/2009_5_1/30.pdf)
16. Югас Е. Ф. Інноваційний кластер як фактор конкурентоспроможності // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2010. – Вип. 31 – С. 84–88.
17. Монастырный Е. А. Инновационный кластер / Е. А. Монастырный // *Инновации*. – 2006. – №2. – С. 38–43.

## REFERENCES

- Biriukov, A. I. . "Formirovanie innovatsionnykh klasterov v vysokotekhnologichnykh otrasliakh promyshlennosti (na primere OPK Rossii)" [Formation of innovative clusters in high-tech industries (for example, the Russian defense industry)]. avtoref. dis. . dokt. ekon. nauk: 08.00. 05. , 2007.
- Bergman, E. M., and Feser, E. J. "Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications" <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/chapter3.htm>.
- Borodina, E. A. "Klasternyy mekhanizm rosta konkurentosposobnosti ekonomicheskikh sistem" [The cluster growth mechanism of competitive economic systems]. *Nauka. Innovatsii. Obrazovanie*, no. 7 (2008): 139-157.
- Carvaja, C. A., and Watanabe, C. *Lessons from Japan's Clustering Behavior Engines of the Emerging Economies in Asia* Tokyo: Tokyo Institute of Technology, 2004.
- CMQ – Cluster manager qualification Austria: Ecoplus, 2009.
- Enright, M. "The Geographical Scope of Competitive Advantage" *In Stuck in the Region? Changing scales for regional identity*, 87-102. Utrecht, 1993.
- "From Marshall's to the Italian "Industrial districts": A Brief Critical Reconstruction" <http://www.competitiveness.org/newsletter/files/becattini.pdf>.
- Gorkin, A. P. *Geografiya postindustrialnoy promyshlennosti (metodologiya i rezultaty issledovaniy/1973-2012 gody)* [Geography post-industrial industry (methodology and results of studies / 1973-2012 years)]. Smolensk: Oykumena, 2012.
- LeMay, J., and DeBresson, Ch. *Le reperage de grappes technologiques: une analyses de graphes orientes appliquee a des matrices technologiques* Montreal: CREDIT, 1988.
- Migranian, A. A. "Teoreticheskie aspekty formirovaniia konkurentosposobnykh klasterov v stranakh s perekhodnoy ekonomikoy" [Theoretical aspects of the formation of competitive clusters in countries with economies in transition]. <http://www.krsu.edu.kg/vestnik/v3/a15.html>.
- Marshall, A. *Printsipy ekonomicheskoy nauki* [The principles of economics]. Moscow: Progress, 1993.
- Monastyrnyi, E. A. "Ynnovatsyonnyi klaster" [Innovation Cluster]. *Ynnovatsyy*, no. 2 (2006): 38-43.
- Oliinyk, A. D. "Metodolohichni osnovy formuvannia innovatsiinykh klasternykh struktur" [Methodological guidelines for the development of innovation cluster structures]. [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Aprer/2009\\_5\\_1/30.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Aprer/2009_5_1/30.pdf).
- The Oxford Russian Dictionary. English – Russian Oxford – Moscow, 1999.
- Porter, M. *Mezhdunarodnaia konkurentsia* [International competition]. Moscow: Mezhdunarodnye otnosheniia, 1993.
- Rekord, S. I. *Razvitie promyshlenno-innovatsionnykh klasterov v Evrope: evoliutsiia i sovremennaia diskussiia* [The development of industrial innovation clusters in Europe: evolution and the modern debate]. St. Petersburg: SPbGUEF, 2010.
- Rosenfeld, S. A. "Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development" *European Planning Studies*, no. 5 (1997): 3-23.
- Shumpeter, I. *Teoriia ekonomicheskogo razvitiia: issledovaniia predprinimatelskoy pribyli, kapitala, kredita i tsikla koniunktury* [Theory of Economic Development: Studies of business profits,



18. Carvaja C. A. Lessons from Japan's Clustering Behavior Engines of the Emerging Economies in Asia / C. A. Carvaja, C. Watanabe. – Dynamics of Manufacturing Sectors in Japan Tokyo Institute of Technology, Japan, 2004. – 269 p.
  19. Рекорд С. И. Развитие промышленно-инновационных кластеров в Европе: эволюция и современная дискуссия / С. И. Рекорд. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 109 с.
  20. Бородина Е. А. Кластерный механизм роста конкурентоспособности экономических систем [Текст] / Е. А. Бородина // Альманах «Наука. Инновации. Образование». – 2008. – № 7. – С. 139–157.
  21. CMQ – Cluster manager qualification. – Austria: Ecoplus, 2009. – 31 p.
- capital, credit, and cycle conditions]. Moscow: Progress, 1982.
- Sokolenko, S. I. Klasteri v hlobalnii ekonomitsi [Clusters in the global economy]. Kyiv: Lohos, 2004.
- Voinarenko, M. P. "Mekhanizmy adaptatsii klasternykh modelei do polityko-ekonomichnykh realii Ukrainy" [Mechanisms of adaptation of cluster models to the political and economic realities of Ukraine]. Svitovi ta vitchyzniani dosvid zaprovadzhennia novykh vyrobnychykh system (klasteriv) dlia zabezpechennia ekonomichnoho rozvytku terytorii. Kyiv: Spilka ekonomistiv Ukrainy, 2001. 25-33.
- Yuhas, E. F. "Innovatsiyni klaster iak faktor konkurentospromozhnosti" [Innovation cluster as a factor of competitiveness]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu, no. 31-C (2010): 84-88.
-