

УДК 658:621.315.2

М. А. ПІЧУГІНА

*Національний технічний університет України «КПІ», Україна*

## РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УЧАСТІ ПІДПРИЄМСТВА У КЛАСТЕРІ

*У статті проаналізовано існуючі підходи до визначення поняття «кластер». Подано рекомендації щодо розроблення стратегії участі підприємства у кластері, яка визначає завдання членства у кластері та роль підприємства, а також напрямки змін, пов'язаних з участю у кластері, з метою зростання конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто заходи щодо запобігання та мінімізації ризиків, які співвідносяться з членством у кластері. Процес розробки такої стратегії в узагальненому вигляді представлений на прикладі підприємства ТОВ «Катех-Електро».*

**Ключові слова:** кластер, конкурентоспроможність, стратегія, стратегічні цілі, ризики, зміни.

**Постановка проблеми.** Серед критичних факторів, які пояснюють формування кластеру – стимули, пов'язані з ринковою конкуренцією. Участь у кластері стає важливим елементом індивідуальної конкурентоспроможності підприємства.

При реалізації кластерного проекту кожна фірма розробляє стратегію участі у кластері, яка спрямована на отримання запланованих результатів. Тому розробка підходів до формування стратегії участі у кластері, яка є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства, є важливим науковим та практичним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові засади механізмів співробітництва господарюючих суб'єктів у кластері закладені в працях М. Войнаренка, О. Длугопольського, Г. Клейнера, Р. Качалова, Н. Нагрудної, О. Ляха, Л. Матросової, Г. Полякова, Д. Стеценка та ін.

Незважаючи на значний внесок науковців у розробку цієї тематики, методологія та методика формування і розвитку кластерів в умовах

сучасної української економіки все ще залишаються недостатньо розробленими. Серед актуальних питань – визначення системи ефективного управління ними.

**Завданням дослідження** є розроблення рекомендацій щодо формування стратегії участі підприємства у кластері та представлення процесу розроблення такої стратегії в узагальненому вигляді на прикладі конкретного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На основі аналізу літератури можна виділити найбільш загальне визначення кластеру як географічно сконцентрованої групи фірм, пов'язаних системою ринкових і неринкових зв'язків, які конкурують та співпрацюють [1]. Разом з тим, це не просто сукупність елементів у географічному регіоні, а динамічно функціонуюча система, що передбачає розподіл ролей, спільні правила та спільні взаємодії із зовнішнім середовищем, систему обміну, яка включає інформаційні, технологічні, фінансові потоки, потоки людських і матеріальних ресурсів.

Стратегія участі у кластері визначає місце фірми у кластері, спільні проекти, задіяні ресурси, враховує ризики та окреслює необхідні внутрішні зміни. Зазначимо безперервність процесу розроблення стратегії участі у кластері (рис. 1).

Функціонування кластеру визначає зміну середовища для підприємства, відповідно, перегляд цілей, і адекватне корегування шляхів їх досягнення.

Стратегія участі у кластері має багато спільних рис зі стратегіями у цілому як щодо методології її розроблення, так і щодо етапів її впровадження і реалізації. В сучасній практиці використовуються різні підходи до розроблення стратегій розвитку підприємства: галузевий аналіз прибутковості, конкурентне позиціонування, виявлення базових виробничих можливостей і ресурсів, стратегічні наміри і розроблення сценаріїв майбутнього розвитку. Щодо формування стратегії участі підприємства у кластері використаний методичний підхід, який ґрунтується на аналізі зовнішнього середовища діяльності галузевих підприємств, оцінці сильних та слабких сторін підприємства та компетенцій в сфері інновацій та дослідженні можливостей подолання обмеженості внутрішніх ресурсів

за рахунок використання потенціалу партнерів-учасників кластеру [2].

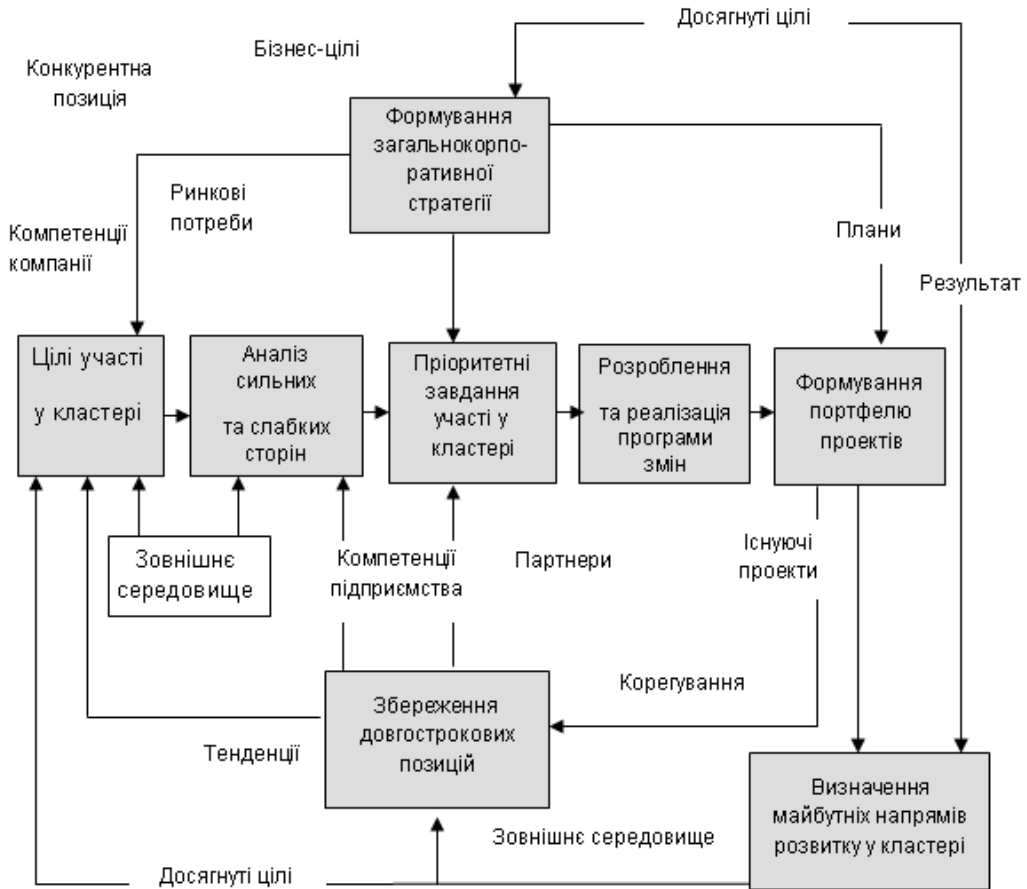


Рис. 1. Схема розроблення стратегії участі підприємства у кластері

Хоча причини та обставини участі у кластері можуть суттєво відрізнятися, процес розроблення стратегії участі фірми у кластері може бути представлений на прикладі одного з потенційних учасників кластеру підприємств кабельної промисловості. Вибір ТОВ «Катех-Електро» обумовлений тим, що саме середні підприємства, до яких воно відноситься, найбільш повно відчують наслідки скорочення попиту на кабельно-провідникову продукцію [3], відповідно і мотивація до членства у кластері як шляху подолання негативних тенденцій у галузі вища.

З часу заснування для вдосконалення виробничого процесу на ТОВ

“Катех-Енерго” використано власні розробки. Підприємство дотримується стратегії „Надійна готівка” [4, с.154], тобто отримує нову технологію при купівлі обладнання іноземних виробників. Через відносно невеликі розміри підприємства створення окремого відділу НДДКР недоцільно. Для проведення науково-дослідних робіт варто залучати зовнішні джерела.

З врахуванням загроз і можливостей, ключових компетенцій підприємства (табл. 1) керівництво ТОВ“Катех-Електро” визначило найбільш суттєві цілі, досягнути яких частково можливо за рахунок участі у кластері (табл.2).

Таблиця 1

Ключові компетенції підприємства

Група	Компетенції	Рівень
Технологічні можливості	технологічна оснащеність підприємства, технологічний рівень устаткування	середній
Маркетинг	здатність організації формувати портфель продукції відповідно до стратегічного бачення або генеральної мети	високий
Фінанси	здатність організації управляти грошовими потоками, що забезпечують реалізацію робіт за кластерним проектом	низький
Виробничі можливості	рівень виробничої потужності	середній
Персонал	наявність в штаті організації команди висококваліфікованих фахівців, що забезпечують якісне рішення завдань кластерного проекту	низький
Організаційно-правові здатності	рівень якості менеджменту і юридичної освіти	середній
Інформація і знання	інформаційно-аналітичні можливості організації	низький

Через участь в інноваційному кластері ТОВ „Катех-Електро” може отримати інформацію щодо майбутніх змін в галузі, доступ до передових

технологій у світовому виробництві кабельно-провідникової продукції та розширити коло клієнтів (заводів, які б реалізовували продукцію через його торгівельну мережу).

Таблиця 2

Співвідношення стратегічних цілей підприємства  
та цілей участі у кластері

Стратегічні цілі підприємства	Цілі участі у кластері
поступове оновлення та модернізація; →	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання виробничого потенціалу компаній-учасників;</li> <li>- використання досвіду партнерів у процесі модернізації виробничих потужностей;</li> </ul>
збільшення обсягів продаж за рахунок зниження собівартості та підвищення якості продукції; →	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розроблення та реалізація між-організаційних інноваційних проєктів;</li> <li>- економія витрат завдяки близькості до інших фірм, зниженню ризику та невизначеності, більшої інформованості;</li> <li>- економія на масштабах виробництва;</li> </ul>
вихід на нові географічні та продуктові ринки; →	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розроблення та реалізація між-організаційних інноваційних проєктів;</li> <li>- скорочення часу розроблення продукту та виходу на ринок.</li> </ul>

За класифікацією базисних стратегій розвитку бізнесу, підприємство дотримується комбінації стратегій концентрованого зростання. Співпраця у кластері за рахунок доступу до ресурсів і компетенцій партнерів значно розширює стратегічні можливості підприємства, а відтак і допустимі стратегії розвитку (табл. 3).

Рішення про членство у кластері підприємством приймається з врахуванням ризиків. Стратегія участі у кластері передбачає розробку заходів щодо мінімізації ризиків (табл. 4). При аналізі ризиків, пов'язаних з участю у кластері, варто зважити, що членство у кластері може сприяти зменшенню вірогідності або негативних наслідків настання ряду ризиків.

Таблиця 3

Розширення комбінації базисних стратегій розвитку бізнесу

Стратегії	Суть	Дії
<i>Стратегії концентрованого зростання</i>		
Посилення позицій	завоювання кращих позицій на традиційному ринку з освоєним продуктом	поліпшення якості, зменшення ціни
Розвитку продукту	виробництво нового продукту для реалізації на вже освоєному ринку	розроблення нових продуктів, зусилля щодо просування продукції на нові ринки
<i>Стратегії інтегрованого зростання</i>		
Зворотна вертикальна інтеграція	зменшення залежності від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників	кооперація з постачальниками, реалізація спільних проектів
Пряма вертикальна інтеграція	посилення контролю над системами продажу	кооперація зі збутовими компаніями, реалізація спільних проектів
<i>Стратегії диверсифікованого зростання</i>		
Центрована диверсифікованість	освоєння виробництва принципово нової продукції з урахуванням існуючої спеціалізованої системи збуту	реалізація спільних проектів з освоєння нових технологій
Горизонтальна диверсифікованість	виробництво нових продуктів, супутніх за своїми якістьми продукту, що вже виробляється	реалізація спільних проектів з освоєння нових технологій

виділений текст – стратегії, можливі за умови участі у кластері

Так, політичний ризик збільшення ввізного мита на сировину може бути мінімізований через зростання впливу асоціації, одним з напрямків діяльності якої є захист інтересів виробників КПП в органах влади. Також реалізація спільних проектів з виробництва високотехнологічної продукції або скорочення собівартості зменшує вірогідність втрати прибутку через зниження цін конкурентами, появу альтернативної продукції новими

якісними показниками та зниження платоспроможності споживачів (фінансово-економічні ризики).

Таблиця 4

## Пропозиції щодо мінімізації ризиків

Ризик	Ранг	Заходи щодо мінімізації ризиків
- матеріальних та часових витрат при реалізації неефективних спільних проєктів; - втрати іміджу;	5	- контроль за виконанням етапів проєкту, встановлення чітких часових меж; - розроблення системи програмного прогнозування порушень запланованих процесів; - диверсифікація фінансування проєкту; - детальний аналіз техніко-економічного обґрунтування проєкту;
- втрати переваги в технології;	6	- детальна проробка технологічної угоди; - введення застережних пунктів у договорі щодо сфер використання технологій; - захист об'єктів інтелектуальної власності вітчизняними та зарубіжними патентами;
- нездатності/ небажання партнера вчасно виконати зобов'язання;	7	- проведення власного моніторингу потенційного партнера; налагодження особистих контактів;
- нездатності/ небажання партнера поставити комплектуючі/ виконати роботи/ надати послуги потрібної якості/обсягу;	8	- аналіз виробничого потенціалу партнера; - розроблення і впровадження системи штрафних санкцій за невиконання партнером умов договору;
- збільшення витрат на координацію;	9	- чітке визначення обов'язків всіх учасників проєкту, розподіл між ними збитків;
- затримки в прийнятті рішень через координаційні проблеми.	10	- чітке визначення обов'язків і відповідальності всіх учасників проєктів, розподіл між ними збитків встановлення схеми розподілу витрат, прибутків до початку співпраці в межах певного проєкту.

Крім ризиків враховуються витрати підприємства, пов'язані з участю у кластері, які можна поділити на разові та поточні. До разових відносяться: витрати (інвестиції) на створення фінансового пулу кластеру, організаційні витрати (витрати на розробку установчих документів, плата за консультації в спеціалізованих організаціях, реєстраційні збори та ін.), витрати на формалізацію нових процедур роботи тощо. Поточні обумовлені реалізацією спільних проектів (пілотних та операційних); включають витрати на виконання НДДКР, проведення/участь у спільних заходах, навчання, включення працівників до проектної групи, розвиток спільноти науковців, на підтримку спільної інформаційної інфраструктури тощо.

З урахуванням профілю потенційного учасника кластеру (табл. 5) та основних завдань участі у кластері, можемо визначити роль підприємства в спільних інноваційних проектах (рис. 2) та основні напрями змін (табл. 6).

Таблиця 5

Профіль потенційного учасника кластеру

Категорія	Тип
за зовнішньою відкритістю та позицією у кластері	локальний абсорбер
за участю в інноваційній системі	виробник
за місцем у ланцюзі створення вартості	виробник
за місцем в структурі кластеру	основний учасник
за розміром фірми	середня

Також необхідно визначити коло осіб, які б були представниками підприємства у кластерних структурах і звітували безпосередньо вищому керівництву.

фундаментальні та прикладні дослідження	ДКР	освоєння	виробництво	комерціалізація
	ТОВ „Катех-Енерго”	ТОВ „Катех-Енерго”	ТОВ „Катех-Енерго”	ТОВ „Катех-Енерго”
	проведення	освоєння	виробник	дистриб'ютор

Рис. 2. Роль ТОВ «Катех» в інноваційному проекті за етапами інноваційного процесу



Таблиця 6

Напрями змін, пов'язаних з участю у кластері, за аспектами діяльності

Аспекти діяльності	Напрями змін
Відносини з споживачами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення сегменту ринку та спеціалізація на виробництві КПП з специфічними характеристиками;</li> <li>- спільна реклама у спеціалізованих видавництвах, спільна участь та організація виставок;</li> <li>- надання матеріалів для розроблення спільного сайту;</li> <li>- переробка маркетингових матеріалів.</li> </ul>
Організація фінансової діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подолання залежності від зовнішніх джерел фінансування шляхом доступу до кластерного пулу;</li> <li>- виділення грошових ресурсів, необхідних для участі у спільних проектах та забезпечення кластерних заходів.</li> </ul>
Організація господарчих процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оновлення технологічного устаткування;</li> <li>- освоєння виробництва нових видів КПП з оновленими характеристиками;</li> <li>- узгодження пропозицій з інженером-технологом, інженером-конструктором підприємств-партнерів;</li> <li>- розроблення комплексу інженерно-технічних рішень по об'ємам виробництва, що забезпечить готовність до оперативного освоєння та випуску нової продукції;</li> <li>- налагодження обміну маркетингової інформації з партнерами; надання каналів розподілу продукції партнерам;</li> <li>- узгодження діяльності щодо єдиної комерційної політики;</li> <li>- вибір менеджерів і спеціалістів для участі у цільових комітетах.</li> </ul>
Інновації, навчання та економічне зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення кваліфікації працівників на базі налагодження співробітництва з вузами (укладання відповідних договорів);</li> <li>- проведення роботи з підвищення готовності колективу до змін;</li> <li>- визначення механізму підтримки зв'язків з іншими учасниками з метою прийняття оптимальних інноваційних рішень;</li> <li>- участь співробітників в навчанні інформаційним технологіям, потрібним для налагодження оперативного зв'язку з партнерами.</li> </ul>

Для того, щоб підвищити ефективність участі у кластері, підприємству необхідно докладати свідомі зусилля для розвитку компетенції в області управління проектами та кластерному управлінні.

Досвід, отриманий в процесі спільної діяльності, може бути використаний у майбутньому, при організації співробітництва.

Питання розроблення стратегії участі у кластері належить до компетенції вищого керівництва. Зовнішні консультації втрачають сенс, якщо керівництво підприємства не готове проводити необхідні зміни.

## Висновки

На основі прикладу одного з потенційних учасників кластеру – ТОВ “Катех-Електро” – розглянуто процес розроблення стратегії участі у кластері, визначено місце підприємства у кластері, сформовано профіль потенційного учасника і окреслено необхідні зміни загальнокорпоративної стратегії. Отримані розробки можуть бути використані керівниками кабельних підприємств з метою активізації взаємодії в межах інноваційного процесу. Разом з тим, у даному матеріалі не висвітлено цілий ряд питань, що мають пряме відношення до практики реалізації проекту створення кластеру, зокрема, щодо комплексної стратегії як сполучної ланки між організацією-учасником і кластером в цілому. Саме цьому питанню і будуть присвячені подальші дослідження.

## Література

1. Porter, M. *Clusters and new economics of competition [Text]* / M. Porter // *Harvard Business Review*. – 1998. – № 76 (6). – P. 77-90.
2. Смоляр, Л. Г. *Підходи до формування інноваційного кластеру у кабельній промисловості [Текст]* / Л. Г. Смоляр, М. А. Пічугіна // *Проблеми системного підходу в економіці : збірник наукових праць : [Електронне наукове фахове видання]* / НАУ ; Нац. бібл. України ім. В. І. Вернадського. – Електрон. журн. – К. : НАУ, 2009. – Вип.3. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/index.html>. – 2.10.2013.
3. *Обзор украинского рынка кабельно-проводниковой продукции [Электронный ресурс]*. — Режим доступа: [http://www.forexnet.com/business/kpp/kpp\\_05.html](http://www.forexnet.com/business/kpp/kpp_05.html). – 2.10.2013.
4. Саєнко, М. Г. *Стратегія підприємства [Текст]* / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

Надійшла до редакції 2.10.2013, розглянута на редколегії 13.11.2013

**Рецензент:** д-р екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту **Н. О. Сімченко**, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», Київ, Україна.

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УЧАСТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В КЛАСТЕРЕ

*М. А. Пичугина*

В статье проанализированы существующие подходы к определению понятия «кластер». Даны рекомендации по разработке стратегии участия предприятия в кластере, которая определяет задачи членства в кластере и роль предприятия, а также направления изменений, связанных с участием в кластере с целью роста конкурентоспособности предприятия. Рассмотрены мероприятия по предотвращению и минимизации рисков, которые соотносятся с членством в кластере. Процесс разработки такой стратегии в общем виде представлен на примере предприятия ООО «Катех - Электро».

**Ключевые слова:** кластер, конкурентоспособность, стратегия, стратегические цели, риски, изменения.

## DEVELOPING THE STRATEGY FOR THE ENTERPRISE PARTICIPATION IN CLUSTER

*Pichugina Maryna*

The article examines the current approaches to the definition of "cluster". Recommendations for the development strategy of enterprise participating in the cluster, that defines the tasks of membership in a cluster, the role of enterprise and the ways of changes associated with participation in the cluster, in order to increase competitiveness. It is considered the measures to prevent and minimize the risks that are correlated with membership in the cluster. The process of developing a strategy is presented in example for Catech-Electro Ltd.

**Key words:** cluster, competitiveness, strategy, strategic goals, risks, changes.

**Пічугіна Марина Анатоліївна** - канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», Київ, Україна, e-mail: pichuginam@ukr.net.