

Цей проект впроваджується Консорціумом на чолі з



Цей проект фінансується Європейським Союзом



Посібник з кластерного розвитку

Київ 2006 р.

Послуги з підтримки МСП в пріоритетних регіонах

EuropeAid/121495/C/SV/UA

18, Вознесенький узвіз, офіс 3
04053 Київ (Україна)
Тел: +380 44 332 41 65 (офіс)
Тел/Факс: +380 44 332 41 64 (офіс)

Зміст

ПЕРЕДМОВА	4
КОРОТКИЙ ЗМІСТ	5
ВСТУП	6
1. ВИЗНАЧЕННЯ КЛАСТЕРІВ	6
2. ІНШІ КОНЦЕПЦІЇ, ЩО ВІДНОСЯТЬСЯ ДО КЛАСТЕРІВ	8
3. КЛАСТЕРНА ПОЛІТИКА В ЄС	9
4. ПЕРЕВАГИ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ	11
5. ПОТЕНЦІЙНІ СКЛАДНОСТІ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ	13
6. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ КЛАСТЕРУ	14
7. ПІДТРИМКА КЛАСТЕРНОГО РОЗВИТКУ	15
АНАЛІЗ МІСЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ КЛАСТЕРІВ	16
Питання кордонів	18
Проведення початкового огляду кластерів	19
Формування Групи лідерів	20
Формулювання бачення кластеру	20
Визначення напрямків діяльності	21
Розробка безпосереднього плану дій	21
Інституціоналізація кластерної ініціативи	21
Розробка стратегічного плану	22
Співробітництво у кластері	23
8. РОЛЬ ФАСИЛІТАТОРА	27
9. РОЛЬ УРЯДУ	28
10. ВИВЧЕННЯ КЕЙСІВ	30
Кластер будівництва та будівельних матеріалів (Україна)	30
Кластер ІКТ (Фінляндія)	32
Кластер деревообробки (Словенія)	35
11. ВИСНОВОК: ХАРАКТЕРИСТИКИ УСПІШНИХ КЛАСТЕРІВ	36
12. БІБЛІОГРАФІЯ	37

Передмова

З великим задоволенням представляю Вам посібник з розвитку кластерів, розроблений в рамках проекту Європейського Союзу «Послуги з підтримки малих та середніх підприємств (МСП) в пріоритетних регіонах». Державний Комітет України з регуляторної політики та підприємництва (ДКРП) є головним українським партнером у впровадженні проекту.

Комітет безперервно докладає зусиль у сприянні подальшому розвитку сектору малого та середнього підприємництва в Україні. Тому ми завжди намагаємось підвищити рівень професійного розуміння успішних підходів і методів, що стимулюють зростання сектору МСП серед представників бізнесу та державних службовців.

Хоча кластери не є новим явищем у світі та, власне, і в Україні, однак саме кластери у багатьох країнах стали одним із найпоширеніших інструментів подолання перешкод на шляху істотного розвитку МСП та здобуття ними чинного місця в економіці.

ДКРП сподівається, що завдяки розповсюдженню цієї публікації основні питання розвитку кластерів та принципи їх функціонування стануть більш зрозумілими для широкого кола читачів.

Дана публікація є лише одним напрямком діяльності у співробітництві ДКРП та Проекту щодо розвитку кластерів МСП в Україні. Зокрема, ДКРП було організовано та планується проведення низки семінарів на національному та регіональному рівнях для підприємців, державних службовців, організацій з підтримки бізнесу, щодо ролі кластерів МСП у розбудові регіональної економіки, на основі досвіду проекту технічної допомоги «Розвиток приватного сектору», що фінансується Міністерством міжнародного розвитку Великобританії, який націлено на створення та зміцнення кластеру експорту природного каменю на Житомирщині, кластеру виноробства на Одещині, кластеру машинобудування на Харківщині.

Я добре усвідомлюю, що цей посібник не може охопити всі знання та підходи, що використовуються у сфері кластерного розвитку, але принаймні він ознайомить Вас із різноманітними рушійними силами успішних бізнес кластерів, а також внутрішніми і зовнішніми факторами, що впливають на розвиток кластерів.

Сподіваюсь, що Ви із задоволенням прочитаєте цей посібник. Особливо я хотів би подякувати Європейському Союзу, його Програмі TACIS, за надану фінансову підтримку, та зокрема, міжнародному експерту, пані Лані Хопкінсон, за консультативно-методичну допомогу у випуску цього посібника.

Державний Комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва є центральним виконавчим органом, що має особливий статус. Його завдання - розвиток, координація і впровадження державної політики у сфері підтримки та розвитку українських підприємств.

Проекту Європейського Союзу «Послуги з підтримки малих та середніх підприємств (МСП) в пріоритетних регіонах» працює в Україні з травня 2006 року і пропонує консультативно-методологічну підтримку у галузі регуляторної політики МСП, сприяння ефективності розвитку та постачання бізнес послуг.

З повагою,

Геннадій Білоус
Заступник Голови Комітету

Короткий зміст

Як зазначено в передмові, цей посібник не може охопити всі існуючі знання та підходи, що використовуються для успішного розвитку кластерів, але він ознайомить Вас із різноманітними рушійними силами успішних бізнес кластерів, а також внутрішніми і зовнішніми факторами, що впливають на розвиток кластерів.

Посібник починається з короткого вступу до кластерів та надає декілька визначень кластеру. Для того, щоб ці визначення описували реальне середовище кластерів, декілька понять даються більш детально, щоб читач зміг окреслити рамки, в яких різноманітні визначення кластерів були сформульовані.

Наступні частини Посібника описують, використовуючи різноманітні стратегії ЄС, що застосовуються для сприяння кластерному розвитку в межах Європейського Союзу, переваги та проблеми, що відносяться до кластерів та кластерного розвитку, та шість етапів так званого життєвого циклу кластеру.

Підтримка, що має надаватися під час сприяння кластерному розвитку, описується більшістю в окремій частині Посібника та охоплює в основному допоміжні сфери, такі як аналіз місцевої економіки та визначення кластерів, їхніх меж, проведення початкових інтерв'ю, встановлення груп лідерів, розробка бачення кластерів, визначення напрямків діяльності, розробка планів дій, інституалізація кластерної ініціативи, розробка стратегічного плану, та розбудова співпраці в кластерному середовищі.

Ключовим для забезпечення необхідної підтримки успішного функціонування кластеру є Фасилітатор кластеру, і цей посібник детально описує роль Фасилітатора кластеру у формуванні кластеру та процесі зростання. У цій частині також зазначені характеристики Фасилітатора кластеру, які йому необхідні для виконання цієї ключової ролі.

Наступна частина Посібника аналізує роль та функцію підтримки, яку може відігравати Уряд у розвитку кластерів, та надає перелік сфер, де дії Уряду можуть бути життєво-необхідними для забезпечення успіху та зростання новонародженого кластеру.

Для того, щоб практично продемонструвати переваги та успіх кластерів як інструменту розвитку регіональної економіки, декілька прикладів інтенсивного розвитку кластерів представлені у кейсах. Кейси, обрані для цього Посібника, включають приклади кластеру будівництва та будівельних матеріалів в Україні, кластер інформаційних та комунікаційних технологій (ІКТ) в Фінляндії та кластер деревообробки в Словенії.

В кінці посібника, підсумовуються основні результати та надаються рекомендації для успішної організації та підтримки кластерів, використовуючи п'ять ключових елементів, які характеризують переможну стратегію кластерного розвитку.

В кінці Посібника читачі, зацікавлені в отриманні додаткової інформації по кластерах та кластерному розвитку, також зможуть знайти список запропонованих для читання матеріалів.

Вступ

Зростаюча кількість досліджень по всьому світові вказує, що географічна близькість відповідних економічних видів діяльності дає можливість для більш високого рівня продуктивності та інновацій. Кластери, тобто розташовані у безпосередній близькості кінцеві виробники, постачальники, постачальники послуг, дослідницькі лабораторії, навчальні установи, та інші установи в зазначеній економічній галузі, є важливими рушійними факторами розвитку регіональної економіки.

Кластери були частиною економічного ландшафту протягом довгого періоду часу, з географічною концентрацією торгівлі та виробництва, наявних задовго до промислової революції. Століттями, промислова та сільськогосподарські агломерати виникали в окремих регіонах по всьому світу. З чайних плантацій в Шрі Ланці до сталевих виробництв в Шефільді та інформаційних технологій в Каліфорнії (Силіконова долина), це промислові та сільськогосподарські агломерати, що отримали визнання у світі, як лідери спеціалізованих галузей.

Вперше на цей феномен звернув увагу Альфред Маршал¹ більше ста років тому, він помітив тенденцію до концентрації спеціалізованих компаній в «промислових регіонах». Шумпітер (1934) в своїй роботі про роль підприємців та «креативні сили руйнування» в економічній діяльності, зазначив факт інноваційної діяльності кластерів.

Однак, саме аналіз Майкла Портера² конкурентної переваги націй привернув увагу аналітиків та високопоставлених політиків до концепції промислових кластерів. Кластери стали частиною більш широкої концептуальної рамки, яка допомагає зрозуміти рушійні сили регіональної та національної конкурентноздатності. **Конкурентноздатність регіону або нації може визначатися як її здатність залучати та підтримувати діяльність, яка збільшує економічне процвітання.**

Рамка Майкла Портера, розроблена в «Конкурентних перевагах націй», пов'язує поведінку фірми та економічну політику на мікро- та макроекономічному рівні. М.Портер звернувся до питання, чому деякі країни виробляють, у відносному значенні, набагато більше конкурентних фірм. Портер зазначає, що міжнародний успіх в окремій галузі визначається чотирма загальними взаємно посилюючими факторами, які створюють середовище, що надає можливість цим фірмам конкурувати - так званий "діамант Портера"³.

Складова 1. Мікроекономічне бізнес-середовище («Діамант Портера»)

За: М.Портер 2004р.

Всі чотири умови мають бути сприятливими для того, щоб промисловість в межах будь-якої країни досягла міжнародного успіху. Саме останній з цих факторів вказує на важливість розташування та надає пояснення добре-відомого успіху Силіконової долини в електроніці та Голівуду в кіноіндустрії. Чотири частини діаманту представляють чотири основних атрибуту, що впливають на регіональну продуктивність та інновації.

1. ВИЗНАЧЕННЯ КЛАСТЕРІВ

Хоча концепція кластерів існує вже досить довго, «кластер» має різні значення в різних куточках Європи. Кластери варіюють від малих мереж МСП в обмежених географічних

¹ Маршал А., Механічні та біологічні аналогії в економіці (1898), Промисловість та торгівля (1919), принципи економіки (1920)

² М.Портер (1990), Конкурентні переваги націй

³ <http://www.witiger.com/internationalbusiness/porterdiamond2.gif>

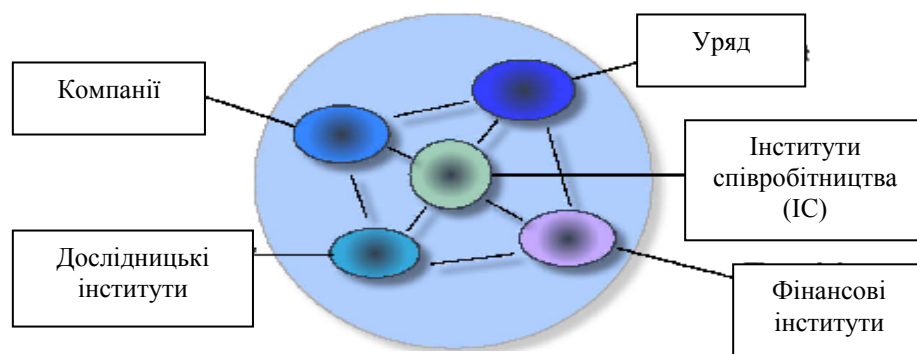
зонах до «мега-кластерів» в Данії або Фінляндії, що представляють величезну частину економіки. Концепція «кластеру» використовується у різноманітних бізнес-структурах: національній, регіональній; кластери, що виходять за межі кордонів, промислові або виробничі системи та інноваційні системи. Він також використовується у різноманітних цілях: підвищують конкурентноздатність МСП, проводять допоміжні колективні дослідження, раціоналізують всю промисловість, впроваджують системи управління навколишнім середовищем. Хоча існує багато визначень, більшість з них поділяють ідею близькості, мережі та спеціалізації.

Регіональні кластери є обмеженими географічними зонами з достатньо великим числом фірм та працівників у малому колі суміжних промислових секторів (Мальмберг, 1996)⁴. Концепція кластеру має на увазі критичну масу – з одного боку – незвичайного успіху в окремих галузях.

Найбільш вживаним визначенням кластеру є визначення Майкла Портера: «Кластери – це географічно близькі групи взаємопов'язаних компаній та асоційованих установ в окремій галузі, що пов'язані спільними технологіями та навичками. Вони звичайно існують в географічній зоні, де комунікації, логістика та людські ресурси є легкодоступними. Кластери звичайно розміщуються в регіонах, а іноді - в окремому місті».

Розенфельд (1997)⁵ підкреслює, що кластери повинні мати активні канали для бізнес-транзакцій, діалогу та комунікації. «Без активних каналів, навіть критична маса відповідних фірм не є місцевим виробництвом або соціальною системою і, таким чином, не функціонує як кластер».

Складова 2. Учасники кластерів



Джерело: IKED, 2004

Таким чином, більшість експертів визначають **кластер як географічну концентрацію подібних, суміжних або додаткових підприємств з активними каналами для бізнес-транзакцій, комунікацій та діалогу, що поділяють спеціалізовану інфраструктуру, робочі ринки та послуги, та мають спільні можливості або загрози.**

В 1998 р. Україна вперше намагалась застосувати концепцію бізнес-кластерів. Ця концепція була абсолютно новою для України в той час. Для того, щоб покращити концептуальні економічні та методологічні знання про кластери, їхній розвиток та управління, потрібно докласти багато зусиль до популяризації кластерної концепції.

⁴ А. Мальмберг, Ю. Сельвель та І. Зандер (1996), Територіальний кластеринг, місцева концентрація знань та конкурентноздатності фірми

⁵ Розенфельд С.А. (1997), Введення бізнес-кластерів в основний напрям економічного розвитку

Українські кластери, що функціонують, (в регіонах), наступні:

- **Хмельницький** – Одяг; Будівельні матеріали; Зелений туризм;
- **Івано-Франківськ** – Туризм; Декоративний текстиль;
- **Черкаси** – Транспортні перевезення;
- **Житомир** – Добування та переробка каменю;
- **Одеса** – Виробництво вина;
- **Харків** – Машинобудування;
- **Рівне** – Деревообробка.

2. ІНШІ КОНЦЕПЦІЇ, ЩО ВІДНОСЯТЬСЯ ДО КЛАСТЕРІВ

Багато термінів використовуються для описання географічних агломератів в промисловості та суміжних галузях. Терміни з дещо різним значенням іноді використовуються взаємно замінюючись, створюючи плутанину та необхідність більш чітких визначень. Зокрема, важливо розрізнити наступне:

- Промисловий кластер (Портер 1990) – це набір виробництв, чиї взаємовідносини представляють собою "покупець-постачальник" та "постачальник - покупець", або загальні технології, загальні закупці, або канали розподілу, або загальні людські ресурси.
- **Промисловий район** (напр. в Італії) – це концентрація фірм, залучених до взаємозалежних процесів виробництва, часто в тій самій галузі або промислового сегменті, які знаходяться в місцевій громаді та обмежуються відстанню щоденної поїздки на роботу.
- **Регіональний кластер** (Енрайт 1992, 1993) – це промисловий кластер, в якому фірми-члени знаходяться у безпосередній близькості один від іншого. Регіональні кластери можуть включати промислові райони малих та середніх ремісничих фірм, концентрації фірм високої технології, пов'язаних через розвиток та використання загальних технологій, та виробничих систем, що включають великі материнські компанії та їхніх місцеві постачальники та компанії, що відокремилися від материнської компанії. Регіональні кластери також відносяться до категорії територіального прояву «виробничих каналів» Дерінгера та Теркла (1995 р.), «гнучкі виробничі комплекси» Скотта та Шторпера (1989 р.) та «інноваційний рівень» Майлата (1991 р.) Варто зазначити, що промислові райони є підсистемою регіональних кластерів. В той час як центральним елементом промислового району є часто єдина галузь, або навіть єдиний промисловий сегмент, регіональні кластери загалом охоплюють ряд суміжних галузей.
- **Бізнес-мережа може** визначатися як група фірм, що спільно використовують талановитих людей та ресурси для співробітництва у спільних проектах розвитку. Доповнюючи один одного та визначаючи спеціалізацію для того, щоб здолати загальні проблеми, учасники можуть досягти колективної результативності та завоювати ринки поза межами індивідуального простору окремої фірми. Мережа звичайно складається з декількох фірм, що мають комунікацію та взаємодію, та могли б мати певний рівень взаємозалежності, але вони не повинні функціонувати в суміжних галузях або знаходитись у безпосередній близькості.
- Кластери іноді плутають з **промисловими секторами**. Кластер відрізняється від сектора своїми географічними кордонами, включенням ресурсів, постачанням, ланцюгами навичок та тим, як вони пов'язані. Кластери найкраще використовуються

у якості регіональних систем. Сектори, які держави традиційно використовували для планування та визначення економічних можливостей, в основному представляють собою концентрації. Кластери можуть включати один або більше промислових секторів.

3. КЛАСТЕРНА ПОЛІТИКА В ЄС

Конкурентноздатність ЄС

З початку 1990-х рр.. Європейський Союз застосовував більше стратегічних показників для покращення конкурентноздатності Європейської промисловості. Ціль перетворення Європи на найбільш конкурентноздатну та динамічну у світі економіку на основі навичок та знань, здатну на стабільне економічне зростання, більші та кращі робочі місця та соціальну згуртованість, була центром стратегії, розпочатої Європейською Радою в Лісабоні в березні 2000 р., та підтвердженої при формуванні Комісією нової стратегії в лютому 2005 р. Досягнення цієї мети в кінці залежатиме від того, наскільки успішними, інноваційними та продуктивними є підприємства.

В той же час, регіональна політика ЄС була в основному націлена на розвиток нових місцевих галузей та стимулювання інновацій. Регіональні інноваційні стратегії (PIC), спершу сформульовані в 1994 р. та запуснені в кінці 1990-х рр., є новим викликом, щоб об'єднати регіональну, промислову стратегію, стратегію додаткового навчання, ДРТІ⁶, та стратегію підприємництва на місцевому рівні. На додаток, в 2000 р. наголос робився на новій економіці на основі знань та навичок. Інновації, передача технологій, співробітництво між фірмами та співпраця підприємств з вищими навчальними закладами та дослідними центрами підтримувалась через кластерний розвиток.

Кластери – шлях уперед

Кластерний розвиток було визнано важливим механізмом підвищення конкурентноздатності підприємств. Кластери є сприятливим середовищем для підвищення конкурентноздатності, збільшення інноваційного потенціалу та зростання МСП. Вони можуть допомогти МСП створити критичну масу, акумулювати ресурси, дати їм можливість бути більш інноваційними, знайти бізнес-партнерів або надати доступ до стратегічної інформації.

Недостатність регіональної спеціалізації є важливим фактором, що пояснює меншу конкурентноздатність Європи порівняно з лідерами світового ринку (США та Японією). Таким чином, численні заходи були впроваджені для створення та розвитку кластерів через різноманітні стратегії, такі як стратегія підприємництва, регіональна стратегія або дослідно-інноваційна стратегія. План дій підприємств ЄС ⁷(Основна дія 6-Б) розглядає розвиток кластерів, як ключовий показник популяризації бізнесу та підприємництва. План дій окреслює межі популяризації та координації цих дій, як і обговорення та підготовки майбутніх дій.

Декілька країн зараз використовують кластерний підхід для стимулювання економічного розвитку через створення спеціальних стратегій, щоб підтримати його створення та зростання. В країнах-членах ЄС, ці стратегії є або частиною національної стратегії для підвищення конкурентноздатності, або частиною регіональної програми для стабілізації регіонального розвитку. В нових країнах-членах та країнах-кандидатах, кластерний підхід в основному використовується для прискорення змін та стимуляції бізнесу до інновацій.

⁶ Дослідження, розвиток технологій та інновації (ДРТІ)

⁷ http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/action_plan/ap_06b.htm

Факти та цифри

Недавнє дослідження⁸ показує, що регіональні кластери представляють майже дві треті загальної зайнятості у відповідних секторах в 10 нових країнах-членах. В останні роки, виникли сильні кластери, як в автомобільній промисловості, але деякі інші сектори втратили економічну важливість, напр. взуття. Відповідно до звіту, ЄС-10 демонструють набагато нижчу спеціалізацію по особливих регіональних кластерах в межах регіонів та набагато нижчу концентрацію в спеціальних регіонах за кластерними категоріями, ніж економіка США. Вважається, що вищі рівні спеціалізації та концентрації забезпечують вищу продуктивність та інновації.

Дослідження «Іннобарометр 2006»⁹ зазначає, що одна з чотирьох компаній в ЄС працює в середовищі, схожому на кластерне, використовуючи тісну співпрацю з іншими підприємствами в регіоні та сильними зв'язками з інфраструктурою місцевого бізнесу. Вони є серед найбільш інновативних в Європі. Однак, існує чітка різниця між ЄС-15 та 10-ма новими країнами-членами. В останніх, тільки 9% підприємств отримують вигоди від стимулюючого бізнес-середовища, створеного кластерами.

Більше, ніж половина з 3 500 опитаних компаній підтверджують, що належність до кластеру допомагає розширенню бізнесу. Більше, ніж дві третини їхніх менеджерів погоджуються, що державні органи влади відіграють ключову роль у підтримці кластерів. Респонденти також підкреслили важливість фінансування особливих проектів та допомоги у розробці мереж, із залученням університетів та державних органів влади.

Впровадження кластерної стратегії в ЄС виконується на національному, регіональному та місцевому рівнях. Зростаючою тенденцією є краще співробітництво між національними міністерствами або агенціями, що надають всебічну підтримку кластерній стратегії, в той час як регіональні агенції впроваджують кластерні ініціативи.

Складова 3. Кластерні стратегії в Європі¹⁰

Національні кластерні стратегії	Регіональні кластерні стратегії	Національна рамка для регіональних стратегій	Немає яскраво виражених кластерних стратегій
Франція, Люксембург	Бельгія, Іспанія	Австрія, Німеччина, Італія, Швеція, Великобританія	Данія, Греція, Ісландія, Ірландія, Ізраїль, Нідерланди, Норвегія, Португалія
Латвія, Литва, Словенія		Угорщина	Болгарія, Чеська республіка, Естонія, Польща, Румунія, Словаччина

Деякі країни, особливо більшість країн, що готуються до вступу, знаходяться на ранній стадії розробки стратегій. Для останньої групи, вивчення стратегії та обмін знаннями є дуже важливим. Багатогранна кластерна стратегія продемонструвала успіх, але також показала багато складностей.

У своєму Зверненні до Ради 13 вересня 2006 р., Європейська комісія наголосила, що «бути частиною кластеру є важливою конкурентною перевагою бізнесу. Кластери допомагають заповнити прогалину між бізнесом, дослідженням та ресурсами, таким чином, швидше видаючи знання на ринок. Успішні кластери пропагують інтенсивну

⁸ Крістіан Кетельс, Юрген Сольвель «Кластери в нових країнах –членах ЄС (ЄС -10)», 2006р.

⁹ Підприємство Європа, Брюссель, 27 липня 2006 р.

конкуренцію одночасно із співпрацею. Вони збільшують продуктивність, залучають інвестиції, пропагують дослідження, посилюють промислову базу, та розробляють спеціальні продукти та послуги та стають основою для розвитку навичок...

Нове покоління програм Європейської регіональної політики на 2007-2013 пропагує підхід, що базується на регіональних інноваційних кластерах, не тільки в розвинутих міських центрах, але також в бідніших сільських регіонах». ¹⁰

4. ПЕРЕВАГИ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ

Кластерний підхід дає підприємствам перевагу над більш ізольованими конкурентами. Він дає доступ до більшої кількості постачальників та послуг підтримки, адаптованих до вимог споживачів, до досвідченої та висококваліфікованої робочої сили, та до невідворотної передачі знань та навичок, що відбувається на зустрічах та при обговоренні бізнесу. Кластерний підхід дає можливість компаніям фокусуватися на всьому, що вони знають та роблять найкраще, їм не потрібно робити речі, які вони не можуть зробити найкращим чином. Компанії також виграють від синергії. Компанії спроможні функціонувати більш-менш як система, можуть використовувати ресурси більш ефективно та колективно виробляти більше, ніж складає сума їхніх індивідуальних результатів.

Серед усіх переваг кластерного підходу, найбільш важливим є доступ до інновацій, знань, та «ноу-хау». В економіці на основі знань, яка визначається наукомісткими традиційними галузями та галузями, що виникають, – компанії шукають свою основну конкурентну перевагу в ідеях і талановитих кадрах, якої вимагає географічна близькість до кваліфікованих колег, найкращих постачальників, оцінюючих споживачів, висококваліфікованих людських ресурсів, досліджень та інструментів розвитку, а також лідерів галузі. Спеціальні знання галузі та «ноу-хау» акумулюються та розповсюджуються через підприємницькі сфери та інноваційні компанії. Кластерний підхід швидше дає компаніям інформацію про переваги в технологіях та зміни у вигодах покупців та споживачів. Не випадково, він зменшує витрати на транзакції.

Ці вигоди можуть бути поділені на прямі та опосередковані.

Прямі вигоди походять з більш результативних бізнес-транзакцій, мудріших інвестицій, та менших витрат, що забезпечують прибутки та робочі місця. Опосередковані вигоди походять з навчання, бенчмаркінгу, та розповсюдження, що поширює знання та веде до інновацій, моделювання та вдосконалення. Перевагами, що найшвидше розпізнаються та найлегше вимірюються, для фірм є ті, що є результатом концентрації ресурсів, необхідних для функціонування бізнесу.

Фірми-учасниці кластерів можуть обирати з більшого числа більш індивідуалізованих послуг. Ці послуги охоплюють банкірів та бухгалтерів, які розуміють технології та ринки, довірених консультантів, які вирішують особливі проблеми, маркетингові та рекламні компанії, що знають своїх покупців та малий бізнес-центр, що може оцінити їхні процедури та надати пораду. Більш того, місцеві фірми можуть придбати ці ресурси швидше та за нижчою ціною, ніж їхні більш віддалені конкуренти. Однією з найбільш важливих прямих вигод є доступ до обізнаної та досвідченої робочої сили, особливо до робітників з середньою освітою, які оселилися в регіоні та відвідували місцеві професійні навчальні заклади та технікуми.

Опосередкованими вигодами кластерного підходу є нематеріальні активи, які не переносяться прямо в баланс, а потенційно мають навіть більший вплив, ніж прямі вигоди. Переваги цих активів походять з мобільної робочої сили та обміну знаннями поміж фірмами через формальні та неформальні дискусії з учасниками, постачальниками та споживачами.

¹⁰ Брюссель, 13.09.2006, COM (2006) 502 кінцевий

Перевага також обумовлена більш ефективним надбанням неявних знань – так званих «ноу-хау» – тим, що є в головах працівників та виявляється в щоденній роботі організацій і не є опублікованим або якимось формально записаним. Передача цих знань потребує персонального контакту, що відбувається при взаємодії підприємств та соціальних, професійних та торгових зустрічах. Найбільша перевага соціального капіталу та довіри походить із запланованого співробітництва та формування мережі.

5. ПОТЕНЦІЙНІ СКЛАДНОСТІ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ

Розвиток кластерів не завжди є безпроблемним. Основною складністю, що його супроводжує, є те, що ймовірність успіху буде низькою для багатьох регіонів, якщо не всі етапи аналізу реалізовані та не оцінена виконуваність кластерних ініціатив. Потенційні ризики та бар'єри кластерного розвитку включають наступне:

Важко обрати переможців. Заходи з підтримки кластерів мають визначати цільову галузь/фірми і надавати послуги та інфраструктуру, необхідну для забезпечення подальшого розвитку успішного бізнесу. Створення галузевої кластерної програми потребує глибоких знань регіону та його економічних проблем.

Дефіцити матеріальної інфраструктури. Дефіцити інфраструктури створюють нерівномірне поле для гри, що гальмує капітальні інвестиції. «Цифровий бар'єр» визначив негайність надання можливостей широкополосних мереж навіть віддаленим сільським місцевостям. Місцевості, де перевезення товарів та людей коштує дорого і відбувається рідше, мають навіть більше серйозних проблем, які важко вирішити. Оскільки час, витрачений на поїздки до місця призначення, та логістика стають більш важливими для клієнтів, погано розвинене транспортування стає серйозною перешкодою.

Відсутність доступу до капіталу. Тривалість існування кластерів залежить від підприємницької та інноваційної спроможності місцевих працівників та компаній. Розвиток та комерціалізація нових ідей потребують ресурсів та капіталу. Але ринки капіталу часто надають перевагу компаніям Нової економіки, щоб зростати, компаніям з низькими технологіями та інноваційним центрам у більш віддалених місцях, які важко контролювати та яким важко сприяти. Консолідація банківських послуг в багатьох країнах має більш віддалені джерела капіталу від місцевих громад. Деякі кластери, особливо у менших громадах, змогли знайти місцеві джерела капіталу, які розуміють бізнес та бажають інвестувати у розбудову економіки. Сільський кооперативний банк в Касл Гоффредо, Італія підтримав трикотажний технологічний центр, профінансував кластерні дослідження та надав позики фірмам.

Слабка технологічно-інституціональна структура. Кластери залежать від регіональних установ в багатьох речах, які вони не можуть зробити самі, або отримати від інших компаній. Вони використовують регіональні установи для отримання інформації та допомоги в оновленні технологій, економічному вивченні, торгівлі цінними паперами, та навчанні і тренінгах на всіх рівнях в своїх галузях. Майже всі регіони мають навчальні установи для проведення тренінгів та для інших послуг, але тільки деякі спеціалізуються на економічному розвитку. Вони не мають також ресурсів та досвіду для спрямування діяльності кластерів; таким чином, тільки декілька стали центрами передових технологій, що залучають талановитих людей, ресурси та компанії. Технологічна інфраструктура є цементом для будівництва економіки, що базується на кластерах, та її відсутність є серйозним недоліком у кластерах, що зростають.

Регіональна ізолюваність та обмеженість. Поки соціальний капітал є середовищем, що передає інформацію в межах кластеру, конкурентоздатність дуже залежить від здатності імпортувати нову інформацію та ідеї з більших відстаней. Найбільш успішні кластери включають фірми-лідери, які є частиною світової мережі і отримують світові ринкові можливості, та винаймають людей, які активно беруть участь в міжнародних професійних асоціаціях та мережах. Ці фірми регулярно зіставляють свою діяльність з найкращими методами. Тому що знання взагалі приходять із різноманітних джерел, чим ширше закидують сітку менеджери, тим вірогідніше вони здобудуть приз. Бідніші регіони на периферії мають обмежений доступ до цих зіставних аналізів, інновацій, та ринків. Без ширшого доступу компанії обмежені до навчання виключно в межах свого регіону та їм важко досягти будь-якої конкурентної позиції на ринку.

Відсутність навичок та можливостей. Компанії не засновуватимуться або розширюватимуться в громадах, де рівень навичок є низьким та навчальні програми не відповідають потребам роботодавців. Навички, згідно Джейн Якобс, складають «генофонд» успішної економіки. З формальними навчальними вимогами, що виникають у багатьох секторах, працівники, що мають недостатньо рекомендацій, відповідно мають менше можливостей. Навіть на робочих ринках з перевищенням попиту над пропозицією фірми намагатимуться імпортувати працівників перш, ніж вони намагатимуться найняти недосвідчених та незнайомих місцевих працівників, тільки якщо вони не шукають працівників на позиції, що потребують низької кваліфікації. Така розбіжність стає взаємно стимулюючою. Враховуючи те, що здобути досвід та навички неможливо, робоча сила залишається зобов'язанням, а не перевагою компанії.

Кластерні ієрархії. В багатьох місцях, де знаходяться привабливі промислові заводи, або де декілька компаній панують у кластері, малі компанії майже не мають користі від кластерів. Постачальники нижчого ступеня великої кількості виробників одягу, наприклад, є малими компаніями, які не є членами профспілки, та наймають, в основному, молодих жінок на низьку зарплатню з невеликими інвестиціями у їхнє навчання. Більшість великих виробників менше уваги звертають на відстані та переключаються на інтернет-аукціони, щоб знайти постачальників частин за нижчою ціною.

Компанії, що створили кластер пізніше, можуть не витримати конкуренції. Переваги членів кластеру надають кластерам, створеним раніше, очевидну конкурентну перевагу над тими, хто прийшов пізніше і зімітував вже існуючий кластер. Кластери, створені першими, зберігають кошти, надають спеціалізовану інфраструктуру, інституціональну підтримку, та добре-розвинуту мережу, що неможливо для нових або менших кластерів. Нові кластери можуть конкурувати з існуючим обсягом промисловості, якщо початкові позиції досить рівні, працівники та фірми можуть швидко переміщуватися, а економіки локалізації реалізуються рано. В іншому випадку, подолання проблем тих, що прийшли пізніше, потребуватиме значних державних витрат.

6. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ КЛАСТЕРУ

Для того, щоб кластери стали успішними, потрібен час – численні приклади свідчать про те, що на формування кластеру потрібно десятиріччя, чи біля того, щоб розробити глибоку та реальну конкурентну перевагу. Менше 3-5 років не вистачить на розвиток кластеру, оскільки неможливо за короткий час завоювати необхідну довіру для поширення знань та далі впроваджувати сумісні проекти.

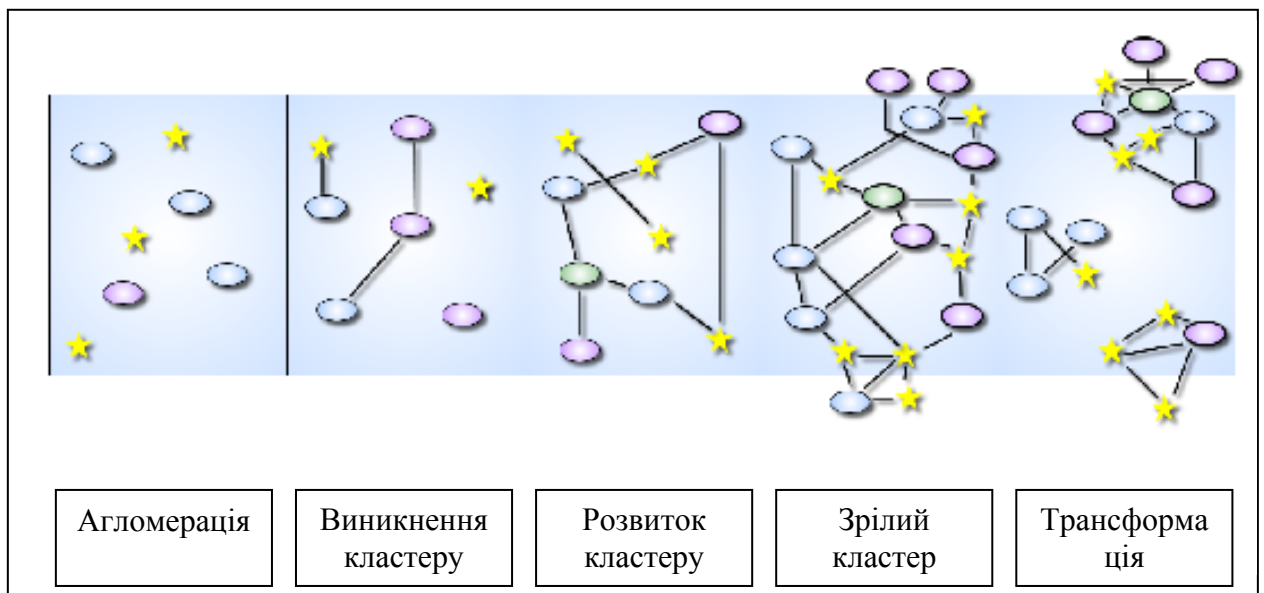
Природні фактори, такі як ресурси, розміщення на основних торгових шляхах, наявність річки, можуть мати вплив на присутність спеціальних кластерів та відчуватимуться навіть через багато років після втрати свого прямого впливу. Іншою передумовою для кластерного розвитку може бути існування первинних інститутів, таких як компанії або університети, які через певний час діють як основа для створення нових компаній у кластері та залучення інвестицій від компаній поза межами регіону.

Виникнення та еволюція кластерів можна описати шістьма різними етапами:

1. Народження кластеру може часто обумовлюватися історичними обставинами, такими як наявність сировини, спеціальні знання в науково-дослідних організаціях, або традиційне «ноу-хау», спеціальні, або сучасні вимоги певної групи (географічно концентрованих) клієнтів, або фірм, та місцезнаходження фірм або підприємств, що представляють важливі інновації в технологіях, які стимулюють зростання багатьох інших. На першому етапі кластерного розвитку часто створюються нові фірми, що веде до географічної концентрації компаній, які знаходяться на майже тій самій виробничій стадії.

2. Як тільки фірми агломеруються, вони починають отримувати більше вигоди, обумовленої зовнішніми факторами, та акумулюють її. Першим зовнішнім економічним фактором є створення групи спеціалізованих постачальників та фірм з обслуговування, які часто утворюються після вертикальної дезінтеграції компаній, та створення спеціалізованого ринку праці.
3. Формування нових організацій, що надають послуги декільком фірмам у зростаючому кластері, напр. науково-дослідні інститути, спеціалізовані навчальні заклади та бізнес-асоціації.
4. Розвиток зовнішніх економічних факторів та виникнення нових місцевих організацій збільшують важливість, престиж, та привабливість кластеру. Це може привести до того, що більше фірм та висококваліфікованих працівників приєднуються до кластеру, таким чином, збільшуючи його привабливість та створюючи «родюче місце» для створення нових компаній.
5. Створення неринкових некомерційних активів у вигляді взаємовідносин, що сприяють безкоштовному обміну інформацією та знаннями через, наприклад, неформальне співробітництво, та допомагають координувати господарську діяльність. Таким чином, зрілі регіональні кластери можуть мати сполучення спеціальних, диференційованих та локалізованих відносин між особами та організаціями, які координуються щоденною співпрацею або правилами, що найчастіше діють тільки за умови сусідства.
6. Кластер може бути успішним десятиріччями, або стати частиною нового кластеру, багато регіональних кластерів раніше чи пізніше входять у стадію занепаду. Занепад кластеру часто відбувається через те, що бізнес поведінка у технологічному, інституціональному, соціальному та/або культурному аспектах стає більш внутрішньо-орієнтованою.

Складова 4. Життєвий цикл кластеру



Джерело: IKED, 2004 р.

7. ПІДТРИМКА КЛАСТЕРНОГО РОЗВИТКУ

Промислові кластери значно відрізняються за характеристиками домінуючих секторів, обсягом взаємозалежності між фірмами, наявністю урядової та інституціональної

підтримки та потенціалом працевлаштування. Таким чином, оцінка витрат та прибутків, що асоціюється з кластерним розвитком, неможлива без детальної інформації по кластеру. Кластерний підхід виявився ефективним в багатьох регіонах по всьому світові, але існують численні приклади, коли регіони намагаються ввести кластери для розбудови слабкої економіки за дуже високу ціну та з різними результатами. Існує ризик того, що Уряди, під тиском спрямовувати зусилля на занепадаючі сектори, привернуть увагу та ресурси «до минулого» замість «майбутнього», перешкоджаючи розвитку нових динамічних регіонів.

Для забезпечення об'єктивної оцінки регіону та застосування підходу кластерного розвитку, щоб розвинути промисловий сектор на окремій території, до початку розгортання кластерних ініціатив необхідно провести детальне вивчення умов за участю представників урядових, бізнес- та громадських організацій. Тільки коли всі залучені сторони прийдуть до згоди, що потенційні прибутки діяльності кластеру значно перевищують витрати, пов'язані з ним, починається процес розвитку кластеру.

В багатьох країнах, національні та регіональні органи влади часто схиляються до розвитку кластерів. Багато з них зараз просунулися вже поза межі початкової аналітичної фази, переглядаючи кластери та їхній історичний розвиток, та намагаючись залучатися до підвищення кваліфікації, активізації або створення кластерів. Кластерний розвиток та методології підтримки різняться в країнах та регіонах. Однак, існують деякі загальні риси та етапи процесу кластерного розвитку¹¹. Кластерні ініціативи можуть розроблятися на різних рівнях; більшість - на місцевому або регіональному рівні, а не на національному.

Аналіз місцевої економіки та ідентифікація кластерів

Пояснення необхідності

Перший етап – це пояснення потенційним зацікавленим особам необхідності кластерного розвитку як ключової стратегії економічного розвитку конкретної місцевості. Він включає залучення потенційних спонсорів, отримання їхньої підтримки, визначення ролі агенцій економічного розвитку, науково-дослідних інститутів та університетів у кластерному розвитку. Це вимагає побудови нових зв'язків між підприємствами, громадами та Урядом. Кластерні ініціативи є платформою для зміцнення приватних/державних партнерств.

Регіональний або місцевий Уряд, або агенція економічного розвитку, що фінансується державою, звичайно є нейтральними, та діють як початковий спонсор кластерних ініціатив, потім приватний сектор швидко обіймає лідерські позиції. На цьому етапі, вони приходять до консенсусу по ключових питаннях, залучаючи місцеві зацікавлені сторони та будуючи співробітництво на багатьох рівнях, щоб вирішувати ці питання.

Ідентифікація та пріоритизація кластерів (якщо вони є)

Ціллю цього аналізу є перш за все ідентифікація кластерів, що роблять регіональну економіку багатшою, та, по-друге, їхня пріоритизація. Кластери можуть бути ембріональними, на ранній стадії розвитку, або більш зрілими та самостійними в певній місцевості. Особливу увагу треба звертати на ті рушійні кластери в громаді, які вже експортують продукцію чи послуги, незалежно від того, є вони туристами з сусідньої громади, чи іноземними клієнтами.

Зазвичай неважко ідентифікувати кластери у місцевості, використовуючи один чи два підходи, або, найкраще, комбінацію обох.

Кількісний аналіз (підхід «згори вниз»)

Кількісно, може використовуватися коефіцієнт локалізації (також називаються факторами концентрації зайнятості – ФКЗ), або вимірювання взаємодії компаній та мережування. Коефіцієнти локалізації використовуються в економічній географії для вимірювання просторової концентрації компаній промислового сектору. Вони показують, що, наприклад,

¹¹ На основі методологій інноваційних регіонів Європи (www.innovating-regions.org) та Кластерним навігаторам Лтд 2003

в регіоні розміщується 10% з усіх компаній (або категорія навичок), в секторі електроніки 50% компаній розміщуються в регіоні, що складає високий коефіцієнт локалізації - 5, тобто, в п'ять разів більше за очікуване середнє.

в секторі електроніки Наступним кроком у процесі визначення кластеру є групування ключових експортних промислових секторів у попередні кластери. Цей крок представляє другий технологічний фактор та є виміром *сили взаємовідносин між галузями у кластері*. Для визначення відносин між регіональними галузями, може використовуватися економічна модель «витрати – випуск» (ВВ). Коли використовуються ці моделі на регіональному рівні, можуть виникнути суперечності між зв'язками в одному регіональному кластері з іншим. Наприклад, електронні інструменти можуть вважатися частиною аерокосмічного кластеру в одному регіоні країни, в той час як в іншому регіоні вони можуть бути частиною автомобільного кластеру. Модель ВВ представляє циркуляцію товарів та послуг між галузями промисловості, таким чином показуючи відносини однієї галузі з іншою. Це надає аналітику можливість визначити кластери на основі процесу виробництва, групуючи постачальників та споживачів товарів, послуг та сировини. Модель «витрати–випуск» є також корисним інструментом у визначенні того, чи потрібно розбивати певний кластер на сегменти.

Вимірювання взаємодії між компаніями та побудови зв'язків може брати за основу середній відсоток продажів трьом найбільшим клієнтам, середній відсоток закупівель, зроблених найбільшими постачальниками та/або порівняння частоти використання інформації та джерел дослідження для розробки продуктів. Ці кількісні вимірювання не надають інформацію про певні додаткові умови, що відносяться до якісних аспектів кластерів.

Останнім кроком у визначенні регіональних промислових кластерів є *виявлення експортних галузей промисловості із високооплачуваними робочими місцями*. Високооплачувані галузі визначаються шляхом калькуляції третього технологічного фактору, фактору економічного процвітання (ФЕП). ФЕП – це показник економічної значущості галузі та дорівнює відношенню річної заробітної платні на одного працівника до середньої річної заробітної платні на одного працівника. Якщо відношення є більшим одиниці, то економічна значущість галузі в регіоні є вищою за регіональну середню. Якщо аналітик кластерів тільки намагається зрозуміти динаміку регіональної промисловості і не фокусує увагу на високооплачуваних галузях промисловості, цей крок не є обов'язковим.

Якісний аналіз (підхід «знизу догори»)

Багато країн доповнили свої кількісні аналізи якісними аналізами, щоб компенсувати відсутність даних. Такі якісні аналізи використовуються для глибшого розуміння залежності між гравцями для визначення важливих якісних зв'язків та стратегічних гравців у різних мережах. Цей підхід через особисті зустрічі та групові обговорення розкриє інші кластери та допоможе зрозуміти основні компетенції кластерів, що визначаються через підхід «згори-вниз». Початкові практичні заняття по кластерам, які збирають багато людей з усієї громади, можуть успішно використовуватися для ідентифікації місцевих кластерів. Обговорення таблиці Ради служби економічного розвитку, з менеджерами місцевих банків, журналістами, вантажними компаніями та іншими також підкреслювали концентрацію діяльності на місцевості.

Підхід «знизу-догори» особливо корисний для визначення ніші або виникнення кластерів, які не будуть обрані статистикою, що публікується, як кластери натуральних продуктів харчування, та кластери послуг, як пенсійні кластери та кластери сейсмічної інженерії. Підхід «знизу догори» також використовується для більш чіткого визначення діяльності в кластері.

Аналіз кластеру, що виникає

Аналіз кластеру, що виникає, починається із визначення діючої експортної галузі, або швидкозростаючої галузі, яка тільки-но виникла. Експортні галузі визначаються за

допомогою фактора концентрації зайнятості, в той час як виникаючі галузі визначаються калькуляцією рівня зростання зайнятості в галузі протягом певного періоду часу. Це первинні кластерні галузі, що тільки-но виникають, і складають основу нової групи. Основні галузі та найближчі суміжні галузі складають попередню групу кластерів. Додаткові галузі потім будуть додаватися відповідно до їхнього відношення до основної групи.

Конкретні визначення є більш цінними, ніж загальні визначення, такі як «меблі» замість ширшого «обробка деревини», «зовнішній одяг» замість «легка промисловість», «цибулини нарцисів» замість «садівництво», «сільське телефонне обладнання» замість «електроніка», «екстремальний туризм» замість «туризм», «нафтова та газова промисловість» замість «важка промисловість». Перелічені кластери, що з'являються після аналізу «зверху вниз» чи «знизу догори» повинні :

- Вже мати дохід для місцевості від експорту;
- Вже мати декілька компаній, пов'язаних між собою. (Великий галузевий завод або м'ясо-переробний завод ще не складають кластер);
- Вже бути основним підприємством у місцевій економіці, або мати дійсну можливість суттєво вплинути на неї;
- Мати привабливість для засновників.

Кластери, що виникають, не будуть, таким чином, однаково важливими. Процес вибору може знадобитися для складання списку, щоб прискорити процес.

Критерії пріоритизації кластерів:

- за можливостями кластеру (поточний експорт, та можливе зростання, поточна та потенційна зайнятість, кількість компаній);
- за наявною інфраструктурою (спеціалізованою освітою/навчальним устаткуванням, спеціалізованою матеріальною інфраструктурою);
- за культурою кластеру на поточний момент (рівень взаємодії /будування зв'язків між компаніями, мотивація зацікавлених сторін кластеру рухатися далі, наявність потенційних лідерів приватного сектору, існування ефективних асоціацій).

Для досягнення найбільшої ефективності, процес кластерного розвитку має базуватися на портфелі кластерних ініціатив. Це забезпечить позитивну конкуренцію між кластерними групами, та надасть можливість обирати з та звертатися до міжкластерних питань.

Питання кордонів

Кластери можуть охоплювати тільки частину місцевого регіону, або перетинати кордони двох або більше регіонів. Кордони кластерів мають ретельно обмірковуватись, оскільки кожен кластер має унікальну територію та спеціалізацію. Деякі кластери матимуть широке покриття, інші будуть вузько спеціалізованими. Кластери на основі сировинної переробки та туристичні кластери матимуть ширші межі, ніж виробництво або кластери на основі послуг.

Кордони місцевих органів влади не можуть використовуватися при визначенні комерційних кордонів кластеру. Кордони кластеру визначаються сучасними комерційними факторами, а не вчорашніми політичними рішеннями. Кластерний регіон повинен бути досить малим, щоб відчувати себе громадою, та в той же час досить великим, щоб мати достатньо критичної маси для вирішення ключових питань.

Фактори, які потрібно враховувати (вони можуть бути суперечливими):

- Яким клієнти бачать регіон?

- Якою є фізична відстань між учасниками кластеру? Відстань між учасниками, яку можна проїхати на автомобілі за 1 годину, може визначити кордони кластеру. Більша відстань між учасниками може привести до обмеження особистого спілкування між учасниками кластеру, і надалі, регулярне спілкування на формальних та неформальних зустрічах буде утруднюватися.
- Немає єдиного розміру для місцевих кластерів, мультимедійний кластер матиме більш компактне місце діяльності, ніж просторий лісничий кластер;
- Набирати необхідну критичну масу для адекватного вирішення ключових питань: наприклад, для туристичного кластеру необхідно мати відповідний бюджет для реклами;
- Кордони є досить гнучкими, оскільки якщо кластери розвиваються, кордони також розширюються. Кордони також розширюються, коли звужується фокус кластерної ініціативи, наприклад з «садівництва» до «органіки»;
- Деякі ініціативи можуть отримати вигоду від зв'язків з сусідніми кластерами, інші надають перевагу конкуренції з ними. Як і компанії, кластери отримують вигоду від співпраці та конкуренції;
 - o Житомирський кластер охоплює приблизно половину Житомирської області;
 - o Рівненський кластер з деревообробки розміщується в Рокитному районі;
 - o Хмельницький кластер з одягу сконцентровано навколо міста Хмельницького.

Проведення початкового огляду кластерів

Враховуючи можливість проактивного кластерного підходу, вже визначеного та занотованого, наступним кроком буде початковий огляд пріоритетних кластерів. Цей огляд має дві цілі:

- Визначити виміри та природу місцевого кластеру і його позицію в місцевій економіці
- Представити кластерний процес основним зацікавленим особам, забезпечуючи їхнє залучення до процесу

Немає ніякої іншої організації окрім агенції економічного розвитку (громадська організація, бізнес асоціація, і т.і.), що буде заковувати рукава та, особисто спілкуючись з учасниками кластерів, започатковувати довгострокові відносини. Цей ключовий крок у процесі кластерного розвитку не можна передавати чи скорочувати. Знання та контакти, отримані під час цього процесу огляду відіграють ключову роль в ефективності агенції розвитку.

Важливо розбудовувати існуючі асоціації та вже створену команду. Процес ефективного кластерного розвитку є інклюзивним процесом, та існуючі асоціації і їхні працівники можуть відчувати загрозу в діяльності, де вони можуть відчувати ґрунт під ногами.

На додаток до перегляду опублікованої інформації, отримайте також більш детальну та сучасну інформацію від старіших учасників місцевого кластеру. Основою цих інтерв'ю має бути визначення спільних проблем та можливостей. Через конфіденційність їх не завжди охоплюватимуть на практичному занятті.

Проведення серії інтерв'ю з ключовими зацікавленими сторонами в місцевому кластері надасть можливість агенції економічного розвитку, що займається розвитком кластеру:

- Зрозуміти можливості та труднощі кластеру;
- Досягти певної якості зв'язків у кластері та рівня, коли місцеві гравці працюють у команді

- Провести оцінку можливих лідерів;
- Представити концепцію кластеру скептикам.

На основі початкового дослідження та інтерв'ю, фасилітатор має підготувати короткий **документ для обговорення** по основних рисах кластеру та можливих питаннях. Це - офіційний документ, та він має стати доступним для кожного зацікавленого у кластері.

Процес, описаний тут, передбачає, що ця друга стадія кластерного розвитку відрізняється від наступної стадії: встановлення Групи лідерів. На практиці, часто відбувається не так. Там, де лідери є чітко визначеними, залучіть їх до процесу та отримайте їхню підтримку із самого початку процесу. В жодному разі процес кластерного розвитку не передбачає підрив їхнього авторитету. Визначення Групи лідерів є тривалим процесом, та може початися навіть під час проведення початкової інвентурізації.

Формування Групи лідерів

Основним кроком у формуванні всіх кластерних ініціатив є формування Групи лідерів, яка є особливою для кластеру. Організація, що сприяє розвитку кластеру, відіграє провідну роль у формуванні цієї групи. Із самого початку вона може бути дуже неформальною, але з часом відбувається її розвиток та формалізація. Фасилітатор має визначити групу основних зацікавлених сторін, які разом охоплюють більшу територію потенційного кластеру, та переконують компанії у перевагах участі у кластері. На ранній стадії нелегко залучити ключових гравців. Вони можуть стояти осторонь, скептично спостерігаючи за тим, чи буде кластерна ініціатива успішною, чи провалиться. Старіші учасники мають відчувати, що за витрачені ними зусилля та час вони отримують винагороду. Утримати їхню увагу можливо тільки показавши їм вигоду кластеру. Простим виміром успіху кластерної ініціативи є намір старіших учасників з'явитися на наступному засіданні; якщо вони делегують свої обов'язки або просто не з'являються, то це є застереженням.

Група лідерів звичайно складається з 6-8 осіб, яким зручно працювати разом, та які походять з компаній, що складають основу кластеру. В групі не повинні домінувати представники держави або працівники асоціації. Вона не повинна створюватися одразу. Організація, що сприяє розвитку кластеру, зазвичай відповідає за формування початкової групи лідерів та призначення голови. Механізм обрання членів групи можна розробити пізніше. Іноді група лідерів може відноситися до існуючої асоціації, але частіше необхідна нова група. В рамках цієї групи будуть сформовані тимчасові команди по окремих питаннях. Ці команди отримують вигоду від тісної співпраці з групою лідерів завдяки тому, що члени групи входять до кожної команди.

Обрання голови з групи лідерів є важливим аспектом розвитку кластеру. Фасилітатор повинен встановити, хто є провідним кандидатом для цієї посади, та розробити початковий підхід. Іноді, коли неясно, хто буде спочатку головою, фасилітатор повинен втрутитися та забезпечити лідера. Корисним для багатьох кластерів є призначення співголів, одного - з основної для кластера компанії, іншого - з підтримуючої інфраструктури програмного забезпечення. Фасилітатор є звичайно довгостроковим членом цієї групи, частково щоб представляти ширші інтереси громади, а частково - для забезпечення програми розвитку кластеру.

Формулювання бачення кластеру

Початковий огляд визначає поточну ситуацію кластеру. На основі цього визначається бачення кластеру, майбутнє, якому віддається перевага. Якщо немає згоди щодо загального розуміння цього майбутнього у всього кластеру, тоді буде навіть складніше отримати згоду щодо початкового плану діяльності для просування кластеру до бажаного майбутнього.

Організація, що сприяє розвитку кластеру, має врівноважувати потребу у баченні з можливим небажанням створювати його. Це є одним з найскладніших аспектів процесу, та відсутність ентузіазму щодо участі у цьому обговоренні є звичайним. Необхідна згода на

високому рівні щодо загальної картини майбутнього кластеру, а не фрагмент цього майбутнього. Початкове бачення кластеру могло б бути наступним: «Подвоїти обсяг діяльності кластеру за 5 років». Відповідними показниками діяльності кластеру можуть бути: експорт, зайнятість, кількість основних компаній або кількість візитерів.

Бажано, щоб з часом бачення стало більш сфокусованим та спеціалізованим, оскільки природа конкурентного поля кластеру та можливості членів кластеру стають більш зрозумілими.

Визначення напрямків діяльності

Після того, як бажане майбутнє або бачення було сформульовано, зацікавлені сторони кластеру мають визначити, які загальні кроки необхідно зробити для досягнення бачення.

Дуже важливим є досягнення спільного розуміння всього кластеру по ключових питаннях, які необхідно вирішити. Визначення цих питань шляхом організації практичного семінару є більш ефективним, ніж «незалежний огляд», та створює осередок ентузіазму для переходу в наступну стадію. Пріоритизація цих етапів має відбуватись за бажанням, а не за стратегією: якщо ніхто в кластері не має бажання звертатися до якогось питання, тоді це просто залишається у списку справ, які потрібно зробити, без призначення відповідальної особи.

Як тільки визначається група лідерів, необхідно переглянути ще раз початковий стратегічний план, що відбувається знову шляхом проведення практичного семінару.

Розробка безпосереднього плану дій

Визначивши ключові етапи, необхідно рухатися від загального довгострокового плану до визначення короткострокових дій, які рухатимуть кластер до бажаного майбутнього.

Метою цього етапу є початок розробки плану дій для кожного переліченого питання і включає:

- визначення виду діяльності;
- визначення бажаних результатів;
- визначення необхідних ресурсів;
- визначення, хто у кластері має необхідні спеціалізовані навички / контакти / знання, та може бути залучений до ведення окремих проектів.

Цей план дій не є списком побажань, а є чітким переліком дій, що мають бути окреслені та мають виконуватися всіма зацікавленими сторонами.

Зважаючи на те, що отримання членства та управління окремими проектами мають проходити всередині кластерної групи, терміну «робоча група» надається перевага над терміном «комітет». Робоча група має розглядатися як команда, яка розпускається, як тільки досягаються цілі. Робочі групи працюють краще, якщо вони самі обирають своїх членів. Іноді, фасилітатор має бути проактивним у мотивуванні людей рухатися вперед. При виконанні кожного завдання повинен бути лідер та інші члени, і якщо можливо, член групи лідерів.

Інституціоналізація кластерної ініціативи

Якою є правильна організаційна схема підтримки кластерного розвитку? Досвід багатьох кластерних ініціатив показує, що більшість кластерів започатковуються агенціями економічного розвитку, але з часом переходять до іншої організації.

Чи потрібна формальна структура з формальними ролями, або установи мають пустити процес на самоплив, покладаючись на довіру та неформальні відносини між зацікавленими сторонами? Кластери мають бути ефективними з обома структурами.

Саме члени кластерів мають вирішувати яка структура співпраці більше підходить їхній галузі та бізнес культурі.

Для ефективності процесу у майбутньому, кластерному розвитку потрібно мати постійно-діючу організацію до того, як почнеться спад першого ентузіазму. Часто, створюється та формалізується нова організація. Процес може тривати 12-24 місяці, але іноді це відбувається набагато швидше – за декілька місяців. Ідеальною кінцевою точкою є фінансово та професійно стійка організація з фасилітатором, що продовжує залишатися активним членом групи лідерів.

Ця нова організація повинна буде вирішувати наступні питання:

- система менеджменту/координації організацій, що забезпечує динаміку розвитку кластерів;
- вид членства в новій організації (стандартне або асоційоване);
- умови доступу до спеціалізованих послуг, доступних через організацію.

Альтернативою для групи є неформальна організація. Це часто відбувається через одну з двох протилежних причин:

- відсутність довіри між членами кластеру, що не дає їм брати на себе навіть малі спільні інституціональні обов'язки;
- відносини між членами кластеру є стабільними та заснованими на довірі; існують лідери, які ініціюють співпрацю, таким чином, від формальної координуючої організації не вимагається підтримувати спільні види діяльності.

Кластери Північної Італії традиційно створювались на основі особистих відносин та довгострокових комерційних відносин, які створювали «соціальний капітал» у формі довіри між гравцями. Формальні структури та регулювання не схвалювалось, оскільки вони мали менше впливу на розбудову зв'язків, ніж репутація та довіра. Це значило, що фіксовані організаційні структури та призначене регулювання мінімізувались, і кластер процвітав на основі широкої, хоч і неформальної мережі зв'язків.

Загалом, коли кластери підвищують свої можливості та стають більш досвідченими, вони починають використовувати формальні організаційні структури. Навіть коли вже є високий рівень довіри, формалізована структура є звичайною серед кластерних організацій, які залучаються до проектів інфраструктури або інших ініціатив, включаючи значний фінансову складову.

Розробка стратегічного плану

Як тільки сформована команда лідерів, встановлюється темп руху, та генеруються деякі вигоди для учасників кластеру; вже є база для вдосконалення стратегічного плану. Довгострокові види діяльності/ з вищим ступенем ризику можуть тепер виконуватися без загрози для кластерної ініціативи.

Вони можуть включати:

- бенчмаркінг кластеру (або окремих членів кластеру) з українськими та міжнародними кластерами (членами кластерів) для визначення розбіжностей у можливостях;
- розробка плану співпраці для підвищення обізнаності серед навчальних закладів щодо можливостей кар'єри у кластері та розвитку зв'язків навчальних закладів з бізнесом;
- визначення найменування кластеру, його бренду, які також сприятимуть деяким спільним кластерним ініціативам
- збільшити кількість людей, які напряму залучені до кластерних ініціатив. що стосується більших організацій, в перший рік доцільно залучити директора

компанії, а також включати менеджерів другого рівня - майбутніх лідерів - як виконавців спеціальних кластерних програм.

Коли розвиваються декілька кластерів, і кожний має портфель ініціатив, потрібно встановлювати механізм вирішення міжкластерних питань, які вже охоплені до початку цієї стадії. Деякі з цих аспектів можуть проявлятися під час зближення двох або трьох кластерів, інші можуть бути більш системними та виявлятися у громаді. Вони можуть, наприклад, відноситися до рівня послуг, що надаються в місцевому аеропорту, до вдосконалення закладів середньої освіти та вищих шкіл, або розвитку регіональної програми брендингу.

Заснування форуму економічного розвитку, що зводить разом голів кожної групи лідерів кластеру, може стати необхідним засобом вирішення більш загальних питань. Такий форум міг би з часом еволюціонувати у Раду місцевої агенції економічного розвитку.

Щорічне регіональне відкрите засідання є корисним для публічного висвітлення кластерної програми та поновлення ентузіазму і відданості груп лідерів. Такі засідання мають визначити бізнес лідерів у кластері, а не фасилітатора або місцевих політиків.

Співробітництво у кластері

Після заснування інклюзивної групи членів кластеру, члени групи висловлюють бажання щодо залучення до проектів або програм співробітництва. Альтернативно, такі ініціативи може запропонувати фасилітатор. Існує декілька спільних видів діяльності, які трансформуються в обов'язки групи. Вони можуть бути класифіковані за наступними шістьма категоріями:

1. Інформаційна діяльність;
2. Навчання
3. Маркетинг;
4. Закупівлі;
5. Виробництво;
6. Розбудова економічних фондаций.

Активні кластери завжди залучаються до більше, ніж однієї групи діяльності. Часто вони починають співробітництво з Групою діяльності 1 та переходять до Груп 2, 3, і далі, іноді досягаючи рівень Групи діяльності 6.

Нижче надається детальний опис видів діяльності, які є популярними у кластерах, із спеціальними прикладами українських кластерів:

1. **Спільні інформаційні види діяльності:** діяльність, спрямована на визначення членів кластеру та його вплив, підвищення обізнаності галузі, і вдосконалення комунікації між компаніями кластеру. Майже всі кластерні групи мають проекти вдосконалення комунікації між компаніями. Інформаційний бюлетень кластеру є загальноприйнятим заходом.
 - *Із початку свого існування кластер з будівництва та будівельних матеріалів проводить щомісячні зустрічі останньої п'ятниці кожного місяця. Для підтримання комунікації між зустрічами, компанії кластеру погодилися підтримувати роботу інформаційного центру, який розмістився в одній з компаній-членів, яка змогла надати офісне приміщення. Інформаційний центр розповсюджує інформацію про співпрацю, технології та можливості реклами серед компаній кластеру. Він також проводить моніторинг змін у законодавстві та випускає інформаційний бюлетень по галузях будівництва та будівельних матеріалів.*

2. **Спільне навчання:** навчальні програми та програми тренінгів фінансуються кластером. Більшість кластерних організацій проводить семінари або конференції, щоб можна було дізнатися, де і як отримати ресурси та послуги, навчання з управління якістю або стратегічного планування для створення бачення бізнес власників та менеджерів.
 - *Кластер з одягу організував декілька навчальних сесій з управління якістю та нових стилів. Навчальні сесії спільно фінансувалися компаніями-членами кластеру. Кластер також запросив міжнародного експерта для оцінки компаній-членів та розробки рекомендацій подальшого кластерного розвитку. Директори компаній звернулися до досвіду роботи з міжнародним експертом як до «унікальної можливості поглянути на чийсь бізнес з нетрадиційного погляду».*
3. **Спільний маркетинг:** колективна діяльність, що просуває продукцію або послуги кластеру за кордоном, або на місцевому ринку. Майже всі кластери організують або беруть участь у спільних торгових місіях або торгових виставках та розробляють деякі види галузевих брошур і статті в газетах. Багато кластерів також шукають безоплатні засоби підтримки (від національних та міжнародних донорів до місцевого уряду) для розробки стратегії експортної та міжнародної торгівлі у галузях.
 -
 - *Житомирський кластер з каменеобробки за підтримки проекту «Розвиток приватного сектору», що фінансується Міністерством міжнародного розвитку Великобританії, створив спільний веб-сайт, що слугує засобом популяризації ресурсів та розповсюдженням внутрішніх знань. Веб-сайт представляє майже всі види каміння, що видобуваються в Україні, представляє компанії кластеру та їхні продукти, надає інформацію по термінології, що використовується в галузі та дає можливість розрахувати приблизну ціну замовлення, беручи до уваги різноманітні види каміння , розміри, первинну та кінцеву обробку.*
 - *Одним з перших проектів співробітництва кластеру одягу в 1998-1999 рр. була розробка, виробництво та реклама жіночих капелюшків. В процес розробки, виробництва та реклами капелюшків було залучено більше 10 компаній та організацій. Що стосується маркетингу, кластер прийняв рішення просувати капелюшки шляхом спільної участі у виставках. До речі, під час першої виставки-продажу у Києві більше 400 з 500 виставлених капелюшків були продані.*
4. **Спільні закупівлі:** діяльність, спрямована на зміцнення зв'язків покупця-продавця у кластері, або спільну купівлю обладнання, яке компанії самостійно не можуть дозволити собі.
 - *Кластер будівництва та будівельних матеріалів проводив координовані закупівлі лицувальної цегли, що виробляється в інших регіонах, щоб заощадити гроші за допомогою обсягу замовлення та транспортування.*
5. **Спільне виробництво:** альянси для спільного вироблення продукції або проведення дослідження та розвитку.
 - *Через рік після початку ініціативи кластеру будівництва та будівельних матеріалів, члени кластеру погодилися спільно приєднатися до довгострокового проекту співпраці. В той час більшість сухих сумішей (клеїв, штукатурки, інш.) імпортувалися та складали значну частину вартості житлового будівництва. Щоб зменшити вартість житлового будівництва та використати наявні недовикористані засоби, була*

створена компанія з обмеженою відповідальністю для виробництва сухих сумішей. Спільно було закуплено та пущено обладнання. На сьогодні, компанія постачає всім членам кластеру сухі суміші за нижчими цінами, ніж на ринку, а також продає свою продукцію на ринках роздрібної торгівлі.

6. Спільна розбудова економічних фундацій: колективна діяльність з розбудови сильніших навчальних, фінансових та громадських установ для забезпечення кращої конкурентноздатності.

- *В Україні, на жаль, мало прикладів ефективного співробітництва між компаніями кластеру, що впливає на бізнес середовище. Рідким виключенням є кластер будівництва та будівельних матеріалів, що має серед своїх членів два банки, які інтенсивно співпрацюють з будівельними компаніями та індивідуальними житловими інвесторами. Кластер включає навчальні заклади та впроваджує програми стажування для студентів.*

Не зважаючи на повільний розвиток, члени кластеру розуміють, що тісне співробітництво з навчальними, державними та фінансовими установами є стратегічно важливим. Однак, все ще відсутні ініціативи по встановленню та підтриманню ефективних каналів комунікації між сторонами...

Таблиця 1. Кластери та їхня діяльність

Кластер	Споріднена організація	Спільні інформаційні види діяльності	Спільне навчання	Спільний маркетинг:	Спільні закупівлі	Спільне виробництво	Спільна побудова економічних засад
Будівництво та будівельні матеріали	НДО «Поділля Перший»	•	•	•	•	•	
Каміння	Асоціація українських експортерів каменю	•		•	•	•	
Одяг	НДО «Поділля Перший»	•	•	•		•	
Зелений туризм	Асоціація «Відродження Гриців»	•	•	•			
Еко-туризм	НДО «Поділля Перший»	•		•			
Обробка деревини	Рівненська торгово-промислова палата	•	•	?	?	?	
Виноробство	Проект Міністерства міжнародного розвитку Великобританії «Розвиток приватного сектору»	•		•			
Декоративний текстиль		•					
Транспортування		•					

8. Роль фасилітатора

Первинною роллю фасилітатора (організації, що сприяє кластерному розвитку) є допомога кластеру у процесі формування та мотивації потенційних членів кластеру до проведення спільної діяльності.

Немає жодних обмежень щодо типу організації або особи, що виступатиме у ролі фасилітатора. Звичайно, агенції регіонального розвитку, промислові асоціації, або регіональні органи влади ініціюють процес кластерного розвитку та виступають у ролі фасилітатора на початкових стадіях кластерного розвитку.

Типовою метою фасилітатора є збільшення місцевого економічного зростання шляхом стратегічного групування бізнесу, з особливою увагою на збільшенні спільного залучення на рівні кластеру. Очікується, що групи лідерів кластерів будуть сформовані та функціонуватимуть, та декілька мереж буде встановлено між меншими групами компаній. Фасилітатор сприятиме зростанню існуючих компаній та залученню нових компаній. Організація, що сприяє кластерному розвитку, будуватиме блоки з місцевих фірм та підтримуватиме їхню інфраструктуру, включаючи уряд, навчальні ресурси та засоби дослідження і розвитку. Увага фасилітатора фокусується на генеруванні дій шляхом співробітництва та партнерства, а не на дослідженні, аналізі та написанні звітів.

Таким чином, ключовою роллю уряду є довгострокове забезпечення ресурсами фасилітатора. Ця компанія/особа є граючим тренером, який є відповідальним у забезпеченні впровадження програми кластерного розвитку та підвищення рівня ініціатив.

Фасилітатор має:

- Особисті навички вмотивування та надання основним зацікавленим сторонам кластеру повноважень;
- Здатність будувати довгострокові відносини та мотивувати;
- Гарні робочі знання діяльності основних зацікавлених сторін;
- Знання кластерного процесу, та ресурси для підтримання кластерних ініціатив;
- Довіру та чесність;
- Гнучкість, щоб брати участь у багатьох зустрічах, що відбуваються поза встановленим робочим часом.

Важливо, щоб на всіх етапах формування та розвитку кластеру більшість компаній-членів робили свій вклад у прийняття стратегічних та операційних рішень, таким чином забезпечуючи виключність кластерних ініціатив. Відповідальність та підтримання дієвих та активних контактів першочергово з фасилітатором, та з компаніями і особами, що відповідають за діяльність проектних груп.

Ключові обов'язки фасилітатора визначаються у таблиці нижче:

Етапи	Роль організації, що сприяє кластерному розвитку
Етап 1: Аналізувати місцеву економіку	1. Представити відповідність кластерного підходу. 2. Визначити та пріоритизувати місцеві кластери, якщо такі є.
Етап 2: Провести початковий аналіз кластерів	3. Провести початковий кластерний аналіз, включаючи зустрічі з потенційними членами кластеру. 4. Окреслити обов'язки членів кластеру до їхнього залучення до спільної діяльності.
Етап 3: Формування групи лідерів	5. Визначити активних членів кластеру та зав'язати з ними контакти.

Етап 4: Сформулювати бачення кластеру	6. Організувати зустрічі з групою лідерів кластеру, присвячені визначенню бажаного майбутнього кластеру. 7. Популяризувати бачення кластеру, погодженого групою лідерів, серед членів кластеру.
Етап 5: Визначити етапи	8. Організувати та забезпечити семінари, що визначають основні напрямки діяльності кластеру. 9. Пріоритизувати ці напрямки 10. Розподілити всі напрямки поміж компаніями (надати компанії повноваження з координації окремого напрямку)
Етап 6: Розробити безпосередній план дій	11. Розробити безпосередній план дій 12. Офіційно розпочати кластерну ініціативу.
Етап 7: Інституціоналізація кластерної ініціативи	13. Прийняти рішення щодо формалізації кластеру. Формалізувати кластер (якщо необхідно). Регулярно проводити зустрічі представників компаній-членів кластеру.
Етап 8: Розробити стратегічний план	14. Визначити спільну пріоритетну інфраструктуру та питання стратегічного розвитку, які необхідно опрацювати. 15. Проводити моніторинг та оцінку.

9. Роль уряду

Поряд з тими кластерами, що виникли спонтанно та існували століттями з часів ремісничих середовищ в стародавні часи, існує небагато кластерів, що були створені у результаті місцевих ініціатив державних та недержавних організацій, як і приватних ініціатив. Наприклад, імперія кінофільмів в Голівуді, високотехнологічна промисловість у Силіконовій долині, кластер шкіряного взуття у Бразилії не були запланованими ініціативами, а виникли природно, комбінуючи існуючі сприятливі фактори з підприємницькою діяльністю. В той же час, кластер програмного забезпечення в Бангалорі в Індії було ініційовано 15 технологічними парками програмного забезпечення, які в 1991 вирішив започаткувати уряд. Технологічні парки стимулювали формування більше 200 МСП, залучених до розвитку програмного забезпечення. В цих компаніях зараз працюють більше 20 000 людей.

Таким чином, оскільки переваги виявляються значними, очевидно, існує певний інтерес не залишати еволюцію кластеру напризволяще. Місцеві та національні політики та амбітні підприємці, можуть мати явний стимул сприяння розбудові та розвитку кластерів.

Досвід показує, що прикладів, де кластери будувалися з нуля, менше. Найбільш успішним був розвиток новонародженого кластеру, зміцнення існуючої структури або перенацілення занепадаючого сектору.

Як тільки з'являється розуміння, що кластерний підхід виражається у збільшенні конкурентноздатності на спеціальній території та присутності групи міжнародних компаній, розташованих там. Наступним питанням, що виникає, є «що ми зможемо зробити, якщо що-небудь станеться?»

Вибір, що роблять регіони, може залежати від багатьох факторів, включаючи географію, стадію розвитку, обмеження ресурсів, особливі соціальні потреби, кластерні пріоритети, ринкова недосконалість та місцеві побажання. Меню показників залежить від того, як регіони можуть:

- Зрозуміти та порівняти регіональні економіки
- Залучити роботодавців та установи

- Організовувати та надавати послуги
- Створювати спеціалізовану робочу силу
- Розподіляти та залучати ресурси та інвестиції
- Стимулювати інновації та підприємства

Надане меню зосереджує увагу на тих діях, які є спеціалізованими для кластерів та особливо корисними у менш розвинутих регіонах. Допускається, що існують певні основні фактори, що підтримують економічне зростання в усіх секторах в усіх місцях. Всі компанії та їхні працівники хочуть мати гарну базову освіту, гарну транспортну інфраструктуру, розумно оцінені комунальні послуги, які усі разом є частиною показника "рівень життя". Ці фактори є важливими для залучення та утримання талановитих працівників, які є мобільними та можуть дозволити собі обирати місце праці.

Майже всі пункти меню довели свою успішність в одному чи більше місцях:

А. Заходи для розуміння та зіставного порівняння регіональних економік

Визначити кластери

Змодельовати та окреслити системні відносини

Порівняти з конкурентами

Б. Заходи до залучення

Розпізнати або, де існує незадоволена потреба, створити кластерні асоціації

Формалізувати комунікаційні канали

Сприяти співробітництву між компаніями

В. Заходи з організації та надання послуг

Організувати та розповсюдити інформацію кластером

Започаткувати універсальні кластерні центри

Сформувати кластерні команди з працівників агенцій

Створити кластерні підрозділи в уряді

Покращити зовнішні зв'язки

Г. Заходи з розбудови спеціалізованої робочої сили

Підвищити кваліфікацію людей, що наймають персонал

Використовувати кластери як контекст для навчання

Започаткувати центри кластерних навичок

Сформувати партнерства між навчальними закладами та кластерами

Підтримувати регіональні кваліфікаційні альянси

Створити міжрегіональні кластерні альянси

Д. Заходи із стимулювання інновацій та підприємництва

Інвестувати в інновації та започаткування бізнесу

Підтримувати системи початкової допомоги новим компаніям на основі кластерів

Сприяти створенню мереж підприємств

Інноваційні мережі

Започаткувати технологічні центри на основі кластерів

Е. Заходи з маркетингу та брендінгу регіону

Спрямувати внутрішні інвестиції

Популяризувати кластери

Формувати експортні мережі

Шукати можливості для брендінгу регіонів

Є. Заходи з розподілення ресурсів та інвестицій

Стимулювати та окремо формувати фонди тільки для проектів з багатьма компаніями

Інвестувати у кластерні науково-дослідні роботи

Фінансувати діяльність фондів

10. Вивчення кейсів

Кластер будівництва та будівельних матеріалів (Україна)

Розвиток кластеру будівництва та будівельних матеріалів (надалі – «будівельний кластер») в Подільському регіоні надав нового виміру досвіду кластерів в Україні. В той час, як більшість кластерів є орієнтованими на експорт, будівництво з кінцевим продуктом - сучасним комфортабельним житлом - є сектором, перш за все орієнтованим на внутрішній місцевий ринок.

Створення будівельного кластеру стало можливим, тому що Хмельницька область має значні фінансові потоки завдяки великому оптово-роздрібковому ринку та значні валютні перерахунки від громадян, які працюють за кордоном. Оскільки є лише незначні статистичні дані з витрат приватних осіб та господарств, Хмельницька область, не зважаючи на свій малий розмір та відсутність будь-яких високо-вартісних промислових секторів, постійно знаходиться серед п'яти найкращих регіонів за придбаними новими автомобілями. Це показує, що регіон має досить високий рівень чистого доходу, який може інвестуватися у розвиток приватної власності, з акцентом на житлове будівництво. Таким чином, є цікаві фінансові можливості для будівництва, фінанси, які проходять через область можуть частково залишатися в ній у формі інвестицій у приватну власність.

Починаючи з приваблення інвестицій у житлове будівництво (де задовольняється відчуття матеріальних результатів та власності), кластер також шукатиме шляхи вкладення приватних інвестицій у будівництво офісів та промислових приміщень.

Іншою передумовою успішного розвитку Будівельного кластеру є наявність корисних копалин. Хмельницька область видобуває велику кількість мінералів, з яких більше 100 вже використовується у будівництві. Місцеві ресурси стимулюють виробництво будівельних матеріалів та процес будівництва.

Будівельний кластер був другою розробкою Першої Подільської Асоціації. Формування кластеру почалося із ознайомлювальних зустрічей з представниками будівельних компаній та супроводжувалося візитами до декількох підприємств та проектів з будівництва у Хмельницькому. Після спілкування бізнесмени будівельної галузі побачили перспективи співробітництва між компаніями у кластері з позитивної та практичної точки зору. В другій половині 1999 р. та на початку 2000 р. формувалася група лідерів, що включала представників компаній та приватних підприємців, залучених до будівництва. Група лідерів започаткувала недержавну організацію Будівельного кластеру (zareestrovanu 14 serpnia 2000 r.) yak Хмельницьку регіональну громадську організацію. Перша Подільська асоціація призначила координатора Будівельного кластеру, який присвятив біля 70 % робочого часу розвитку кластеру. За прямої підтримки координатора кластеру та юриста асоціації, будівельний кластер започаткував спеціальну юридичну організацію – неприбуткову громадську організацію.

Будівельний кластер є зараз одним із найуспішніших кластерів України. Він складається з 32 компаній, включаючи 21 підприємство, що залучене до будівництва, будівельних матеріалів та торгівлі, двох банків, двох навчальних закладів, трьох архітектурно-конструкторських інститутів, трьох клієнтських компаній та аудиторської компанії. Три фінансові установи залучають фонди клієнтів, які бажають почати будівництво, або реструктуризацію квартир та будинків. Фінансові компанії розповсюджують контракти серед будівельних компаній та забезпечують кращі умови виробництва та фінансування для цих контрактів.

Виробники будівельних матеріалів також беруть участь у замовленні. Таким чином, вони можуть адаптувати власні обсяги виробництва, щоб задовольнити потреби ринку якомога ефективніше. Для зменшення своїх витрат, компанії кластеру вирішили організувати спільний завод для виготовлення сухих сумішей. Виробнича лінія була спільно профінансована та встановлена у приміщенні однієї з компаній кластеру. Це надало можливість всім учасникам кластеру використовувати сухі суміші, виготовлені на місці. Сухі суміші, що зараз виготовляються кластером є тієї ж якості, що й іноземні, але дешевше, що стимулює запит місцевих покупців.

Всього за чотири роки завдяки сильному лідеру та фінансовому інтересу у співпраці, компанії кластеру змогли еволюціонувати від майже неконтрольованої індивідуальної праці з мінімальним прибутком та високим ризиком, до ефективної співпраці на основі відповідального застосування бізнес методів у кластері, відкритості до іновацій, та спільному фінансуванню ініціатив. Взаємодія з клієнтами провадилася комерційною компанією Budklast Ltd, заснованою членами кластеру. Budclust Ltd. надає увесь спектр послуг своїм клієнтам – від побудови будинків та багатопверхових будівель до декорування та оздоблення квартир й офісів. Клієнтам подобається мати справу з однією компанією при виконанні усіх будівельних та оздоблювальних робіт (включаючи забезпечення необхідних дозволів та інтеграцію в комунальну систему). В той же час, клієнт може бути упевненим, що він/вона отримує оптимальну ціну, оскільки Budclust Ltd. дозволяє уникати численних комісійних посередникам та агентам.

Будівельний кластер надає наступні види послуг своїм клієнтам:

Планування та дизайн:

- Планування нового будівництва та реконструкція вже існуючих будівель;
- Розробка індивідуальних житлових та промислових проектів;
- Розробка планів міського розвитку та житлового будівництва;
- Дизайн житлових та промислових приміщень

Будівництво:

- Загальне будівництво «все включено»;
- Будівельні та ремонтні роботи;
- Реставрація;
- Оздоблення;
- Євроремонти

Виробництво будівельних матеріалів:

- Сухі суміші;
- Металоконструкції для будівництва;
- Теплоізоляційні, конструкційні та декоративні матеріали
- ПВХ вікна, двері, фасади;

- Полімерні труби, кабелі, електричні прилади;
- Дерев'яні елементи будівельних споруд

Інші послуги:

- Виготовлення меблів відповідно до найвищих стандартів;
- Оцінка, встановлення, модифікація та оптимізація систем безпеки;
- Комунікаційні послуги;
- Банківські, юридичні послуги та послуги з маркетингу

Наслідком роботи кластеру стало виготовлення більше 10 типів будівельних матеріалів та компонентів, формування спільного інформаційного центру, участь у національних та міжнародних виставках, вдосконалення якості будівельних робіт та скорочення будівельного циклу.

Позитивні результати у кластері частково походять від здорової конкурентної атмосфери, яка існує у групі. Об'єднуючи зусилля з маркетингу, компанії отримують більше контрактів. Однак, вони мають конкурувати один з одним за ці контракти. Конкуренція відкрита як для компаній у кластері, так і для тих компаній, які не є офіційними членами кластеру. Якщо компанія, яка не є членом кластеру, виграє тендер (зазвичай в результаті якоїсь інновації), її запрошують приєднатися до кластеру, та в кінці кінців її інновації розповсюджуються серед членів кластеру. Цей підхід стимулює постійну конкуренцію серед місцевих фірм та підвищує рівень компетенції спільного бізнесу в галузі.

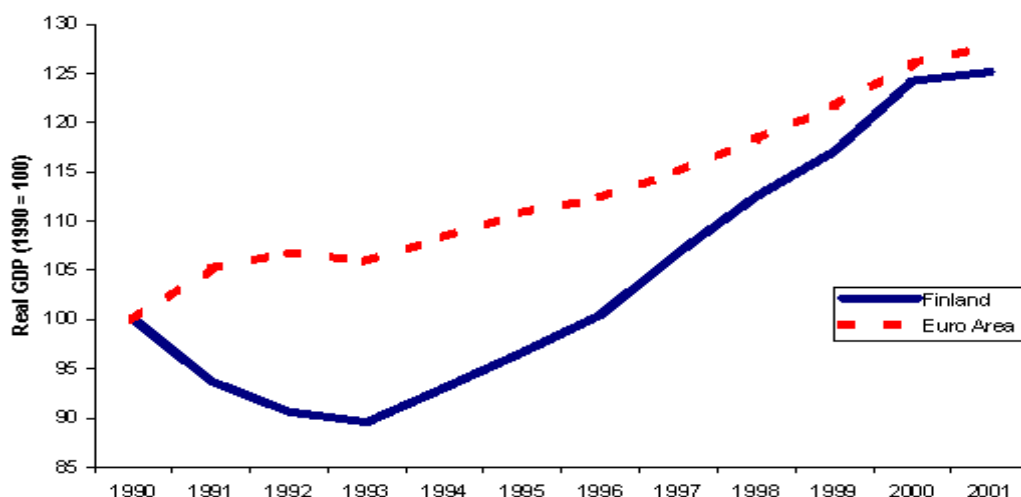
В результаті діяльності кластеру та застосування підходу, що стимулює інновації, компанії розширюють спеціалізацію та стають більш конкурентними, не тільки на місцевому ринку, але й в сусідніх регіонах.

- Здатність зменшувати витрати як результат доступу до інформації по товарах та постачальниках послуг;
- Доступ до спеціалізованих послуг з маркетингу, юридичних, бухгалтерських та аудиторських послуг. Будівельний кластер має партнерські відносини з аудиторською компанією, яка пропонує свої послуги членам кластеру за нижчою ставкою в обмін на домовленість з кластером, що той буде надавати більше бізнесу компанії. Budclust Ltd. винайняв висококваліфікованого юриста, бухгалтера та спеціаліста з маркетингу, який виконують функції консультантів для членів будівельного кластеру.

Кластер ІКТ (Фінляндія)

Післявоєнне промислове зростання в Фінляндії завдячувало важким експортним галузям промисловості, таким як паперова та целюлозна, металева та хімічна – стратегія, яка допомогла країні досягти рівня ВВП найбагатших країн світу до кінця 1980-тих. Однак, восени 1990 р. країна занурилася у найглибшу в історії незалежної країни депресію.

Графік 5. Реальне зростання ВВП в Фінляндії та Єврозоні, 1990-2001 рр.



Джерело: Аналітичний відділ економічної інформації, 2002 р.

Графік 5 вище ілюструє драматичне падіння, яке відбулося в фінській економіці в першій половині 1990-тих рр.. В дійсності, фінський ВВП піднявся до рівня 1990 р. аж у 1996 р.

До 1994 р. рівень безробіття піднявся до 20% з рівню в 3 % чотирма роками раніше. Залишок десятиліття, однак, приніс більш позитивні течії в економіку країни. ВВП Фінляндії в другій половині декади був високим. Вражаюче зростання ВВП навіть перевищило зростання експорту країни.

Деякі фактори відіграли важливу роль в цій трансформації. По-перше, в 1995 р., Фінляндія приєдналася до Європейського Союзу – фактор, який не приніс негайного полегшення, але звичайно приніс спокій та підвищив віру у перспективи довгострокового поживлення економіки та стабільності. По-друге, саме інноваційна стратегія на основі кластерів надала Фінляндії можливість досягти міжнародного рівня компетенції .

Відповідно до недавнього звіту Міжнародного валютного фонду, «За одне десятиліття Фінляндія пройшла шлях фундаментальних структурних змін від ресурсної економіки до інноваційної економіки. Її поживлення обумовлювалось зростанням експортних галузей, і конкурентоздатність Фінляндії протягом цього періоду суттєво підвищилася. Щорічник світової конкурентоздатності в 2002 р. оцінив Фінляндію як другу найбільш конкурентоздатну економіку у світі після Сполучених Штатів.

За останнє десятиліття, політики повністю використали ланцюг міркувань Портера, застосувавши кластерний підхід до національної інноваційної політики. Через жажливі наслідки того часу, уряд визнав, що він повинен був підвищити міжнародну конкурентоздатність власних галузей та зробити це якомога дешевше. Політика на основі кластерів відповідала завданню та визнавалася ідеальним засобом «диверсифікації економіки від деревообробної та металевої галузей до нових більш високотехнологічних галузей».

Фінська стратегія на основі кластеру вперше описувалася в національній промисловій стратегії Міністерства промисловості та торгівлі в 1993 р. До того часу, фінська державна науково-дослідна політика перш за все акцентувала увагу на приватних підприємствах, та не приділяла уваги цьому контексту. Більш того, коли 75 % додаткової вартості країни було виготовлено у п'яти кластерах (харчові продукти, інформаційні та комунікаційні технології, метали, будівництво та лісництво), така політика могла означати, що декілька спеціалізованих інвестицій у кластери могли впливати на велику частину промислової бази країни.

Кластером, який отримав найбільший прибуток, є кластер з інформаційних та комунікаційних технологій (ІКТ). Кластер, в основному, групується навколо компанії Nokia, гіганта телекомунікаційного обладнання, який в 2001 р. представляв 2.8% ВВП країни та 47 % ДіР приватного сектору. Однак, не зважаючи на великі приватні інвестиції Nokia, інноваційна стратегія фінського уряду відповідає за виникнення компанії Nokia та кластеру ІКТ як символів сучасного успіху Фінляндії.

Науково-дослідна діяльність в 1970-х та 1980-х роках фінансувалася Фінською поштою та телеграфом, і Tekes стала інструментом створення стандарту GSM. З початку 1990-х рр., коли Nokia позбавила себе права на неелектронний бізнес, більшість бізнесу відносилася до приладів, що використовують стандарт GSM (споживчі товари, такі як телефони, чи більш складна електроніка). Таким чином, поки окремі інвестиції уряду передували кластерному підходу, вони заклали основу майбутнього успіху Nokia як основного стовпа кластера ІКТ.

Після впровадження інноваційної стратегії на основі кластеру в 1933 р., кластер ІКТ став найбільш важливим отримувачем державного фінансування на ДіР. Навіть Nokia, яка показувала високий рівень зростання та прибутковості в другій половині 1990-х рр., продовжувала отримувати суттєве державне фінансування за свої науково-дослідні проекти. Державне співфінансування ДіР Nokia поступово зросло з 64 млн. фінських марок в 1994 р. до 108 млн. фінських марок в 2000 р. Той факт, що уряд продовжував збільшувати фінансування такої прибуткової компанії є значним.

Це пояснюється тим, що метою уряду було максимізувати зовнішні ефекти інших компаній кластеру ІКТ, Протягом 1990-х рр. Nokia віддавала на аутсорсинг все більше доданої вартості, таким чином поширюючи свою мережу постачальників. До 2000 р. існувало близько 300 компаній у першому колі мережі постачальників та клієнтів, надаючи робочі місця 20 000 працівників. Створивши таку велику мережу, потенціал для зовнішніх ефектів був величезним.

Іншим важливим гравцем фінського кластеру ІКТ став Linux, розвинута комп'ютерна операційна система, яка останнім часом рекламувалася як потенційний конкурент компанії Microsoft. Лінекс Торвальд, засновник компанії Linux, також нещодавно заснував нове підприємство, Transmeta, яке виробляє мікропроцесори, що спрямовані на конкуренцію з мікропроцесорами Intel на світовому ринку. Nokia організувала альянс з Transmeta для постачання мікропроцесорів для деяких своїх приладів, надалі підсилюючи можливість зовнішніх ефектів в кластері ІКТ через тіснішу співпрацю двох його найсильніших гравців. Таким чином, кластер ІКТ – основний приклад успіху фінської інноваційної стратегії на основі кластеру – входить в нове тисячоліття як бенефіціар минулого фінансування уряду та як привабливий об'єкт майбутнього фінансування.

Інноваційна стратегія на основі кластерного підходу довела, що є успішною моделлю розвитку Фінляндії останнього десятиліття. Однак, як і приклад з усіма моделями, вона має адаптуватися до реальності, що змінюється, відповідно до місцевих та міжнародних факторів. Для подальшого отримання перших позицій у списку міжнародної конкурентноздатності в наступні роки, Фінляндія потребуватиме адаптувати свою інноваційну політику до нових проблем.

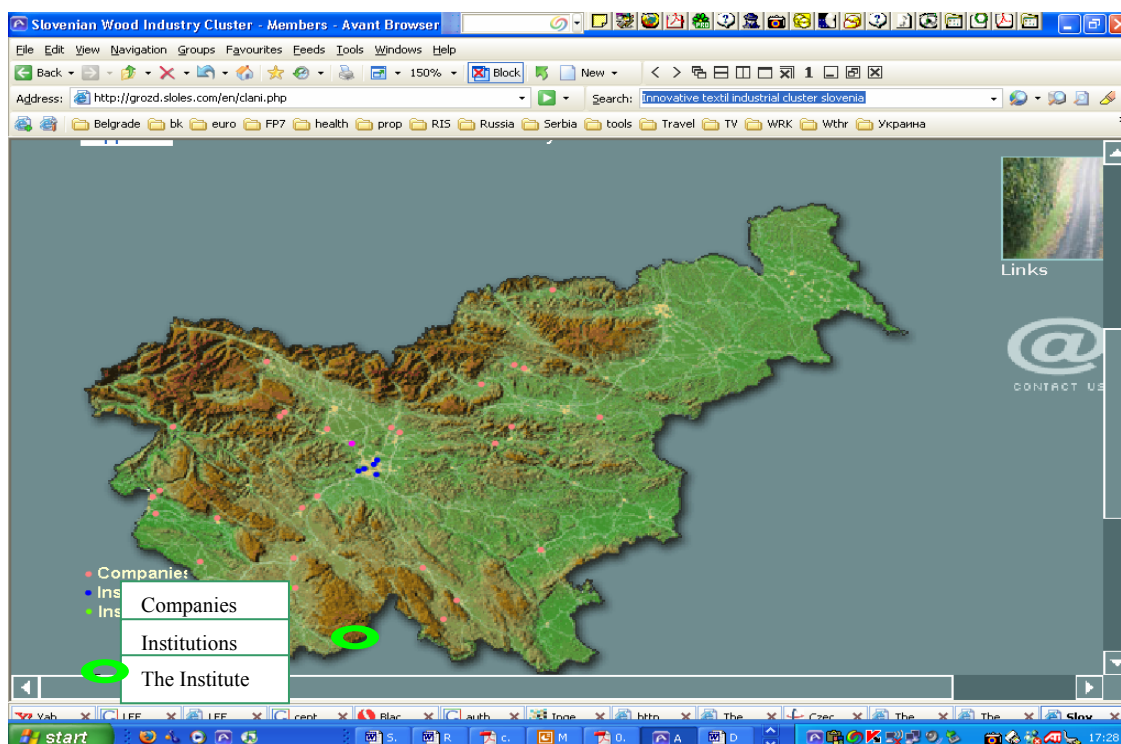
Існують інші переваги зовнішніх ефектів від слідування стратегії, що спрямована не тільки на організацію кластерів, формування мереж фірм, які діють в двох або більше кластерах. Націлення на такі мережі підвищить можливість та обсяг позитивних зовнішніх факторів, які можуть бути створені завдяки державному фінансуванню ДіР. Оскільки така стратегія не була запроваджена в Фінляндії (або інших країнах), вона представляє для політиків можливість значного покращення конкурентноздатності країни у майбутньому.

¹² Роберт Вернер, "Фінляндія: Європейська модель успішних інновацій" (1994 р.)

Кластер деревообробки (Словенія)

Кластер деревообробки комбінує третину всіх працівників в галузі лісної та деревообробної промисловості (одна з найбільших галузей в Словенії) та найбільш видатних дослідницьких інститутів для лісного сектору. Компанії –члени спільно роблять внесок у різноманітні проекти, які обираються у відповідності до потреб підприємств. Метою усіх цих видів діяльності є підсилення конкурентною позиції членів кластеру.

Бачення та цілі Кластеру з деревообробки формуються та залежать від радикальних змін, що відбуваються у світі, де знання є вирішальним фактором у прогресі та конкурентноздатності. Дослідження, надбання знань та досягнення синергії у різноманітних сферах є найбільш важливим інструментом для надання можливості бізнесу розвиватися у сучасних компаніях на основі знань та здатні змагатися на світових ринках.



<http://grozd.sloles.com/>

Кластером управляють генеральні директори усіх фірм-членів через Генеральну раду Інституту. Найбільш активні директори працюють разом в Експертній раді, яка управляє роботою кластеру. Центр спільного розвитку кластеру організовано як інститут, він впроваджує програму, яка була прийнята обома радами.

Інститут спільного розвитку кластеру є рушійною силою кластеру, та управляє діяльністю разом з генеральними директорами фірм-членів. Центр акцентує увагу на координації діяльності кластеру, забезпечуючи високий рівень якості та дотримання погоджених строків виконання завдань і координації більших спільних проектів. Керівництво окремими проектами віддається на аутсорсинг спеціалістам в певних сферах проектів.

Фірми з лісництва та деревообробки в кластері добре відомі словенським компаніям з багатими традиціями. Вони виготовляють майже всі види продуктів від напів-фабрикатів, будівельної арматури та фурнітури до широкого кола меблів. На додаток, деякі фірми надають покриття поверхні та навіть джерела енергії.

Робота кластеру була б неможливою без активної участі науково-дослідних та навчальних закладів. Спільна науково-дослідна робота та передача знань до практичного

застосування лежить в основі діяльності кластеру. Членство Словенської торгівельної палати у кластері надає гарні зв'язки з усію деревинною промисловістю.

Багаторічна праця надала результати ефективної системи управління діяльністю кластеру та проектів та зробила можливим в останні роки вигравати більші державні тендери. Метою проектів до сьогодні був обмін знаннями та досвідом між членами кластеру, виконання правових вимог ЄС, використання ІТ, набуття навичок, та в науково-дослідних проектах.

Діяльність, впроваджена кластером включає наступне:

- Отримання позначки CE для виробників будівельної арматури та фурнітури
- Адаптація процесів лакування в Словенській галузі деревини для зменшення викидів
- Модернізація покриття для досягнення поточних стандартів навколишнього середовища
- Проведення навчання та стажування для працівників та менеджменту
- Участь у підготовці дослідження стратегії ринку для продуктів Словенської лісної галузі
- Співробітництво в сфері галузевого ІТ
- Поєднання експертів у галузях, які є важливими для деревообробки
- Співробітництво з проектами ЄС
- Різноманітні види діяльності з підтримки

11. ВИСНОВОК: ХАРАКТЕРИСТИКИ УСПІШНИХ КЛАСТЕРІВ

На завершення, беручи до уваги широкий міжнародний досвід кластерного розвитку, можна підсумувати деякі основні загальні характеристики успішних регіональних кластерів.

1. Спеціалізація

Регіональні кластери спеціалізуються в одній чи більше галузях. Вони є обмеженими географічними зонами (часто регіонами ринку праці) з досить великою кількістю фірм та працівників в окремій групі галузей, і де багато фірм знаходяться у власності місцевих підприємців.

2. Місцеві мережі

Фірми в регіональних кластерах формують місцеві мережі, часто у формі систем виробництва, наприклад, декілька фірм на різних етапах виробничо-збутового ланцюга. Виробничі системи включають суб-підрядників, але також може бути горизонтальне співробітництво між фірмами на тій самій стадії виробництва. Важливою концепцією є так звані навчальні мережі, наприклад, де фірми не просто купують компоненти один у одного, а також навчаються один у одного та, наприклад, розробляють продукти разом. Це відображує більш загальну точку зору, де під процесами інновації розуміються інтерактивні навчальні процеси, як на фірмах так і між фірмами у ланцюзі постачання. Інтегрований ланцюг постачання виявляється важливим механізмом для вироблення та розповсюдження знань і вирішення проблем між фірмами. Крім того, правила комунікації, соціальної близькості та відповідних закладів в спеціальних агломераціях може бути важливим для успішної координації міжфірмових мереж.

3. Дослідження та розвиток і навчальні заклади

Успішні регіональні кластери включають науково-дослідні інститути адаптовані до домінуючих секторів регіону, та навчальні заклади, адаптовані до потреб місцевих фірм. Це включає місцеві технологічні центри, спеціалізовані сервіс-центри, коледжі та інше. Ця характеристика підходить до регіональних кластерів з домінуючими галузями, де інновації є певною мірою заснованими на науці. Таким чином, в італійських промислових регіонах

додаткові інновації були впроваджені за допомогою невеликого інвестування в дослідження та розвиток; це в основному «інновації без ДіР».

4. Кваліфікована робоча сила

Наступною характеристикою успішних регіональних кластерів є добре-кваліфікована робоча сила з широким спектром компетенцій. Компетенції можна знайти серед усього персоналу, не обмежуючись менеджментом, керівниками та інженерами. Компетенція з маркетингу, адміністрування та стратегії є такою ж важливою, як і технологічна компетенція. На додаток, важливо мати як професійну науково-дослідну компетенцію, так і менш формальну компетенцію досвіду - так звані «тациті (неявні) знання».

5. Доступ до компетентних фінансових установ

Іншою важливою характеристикою є доступ до відповідного капіталу. Під цим ми розуміємо доступ до фінансових установ, які знайомі із ситуацією у відповідній галузі та можуть надати кваліфіковані послуги фірмам.

На додаток, державні органи влади відіграватимуть важливу роль в ініціюванні та фінансуванні багатьох видів діяльності, які мають місце. Ці гравці також є найбільш важливими зацікавленими сторонами в регіональних системах інновацій, інноваційна діяльність проходить інтерактивно між фірмами та постачальниками знань за допомогою навчання та тренінгів.

12. Бібліографія

Конкурентна перевага націй

Майкл Портер 1990 р., Макміллан, Лондон.

Кластери та нова економіка конкуренції,

М.Портер, Гарвардський бізнес огляд 1998 р.

Програма галузевих кластерів: Огляд

Ричард Бленді, Центр прикладної економіки, Університет Південної Австралії.

http://business.unisa.edu.au/cid/publications/blandy/BV2010_clusters_report.pdf

Економічний аналіз центральної частини регіону П'юджет-Саунд

Партнерство процвітання

http://www.prosperitypartnership.org/strategy/v2_pt3.pdf

Конкурентоздатність через кластерне експорту. Стратегічні розмірковування.

Габріела Альварес

<http://www.intracen.org/execforum/ef2005/>

Зелена книга кластерної ініціативи (2003)

Орхан, Сьольвель, Ѓоран Ліндквіст, Крістіан Кетельс

Приклад кластеру

<http://data.isc.hbs.edu/cp/index.jsp>

Кінцевий звіт експертної групи по кластерам підприємств та мереж

Європейська комісія підприємство генеральний директорат

Регіональні кластери в Європі (2002)

Обсерваторія європейських МСП 2002/№. 3

Біла книга стратегій кластерів (2004)

МЕЗРП - Міжнародна організація економіки знань та розвитку підприємств

Розробка класетрної концепції – поточний досвід та майбутній розвиток (2003)

Крістіан Кетельс

Стратегія для між фірмового мережування та кластерингу: Перспектива практика (2000)

Іфор Фоукс-Вільямс