

Величина  $MV/RV$  характеризуватиме зростання вартості вкладеного капіталу і саме її необхідно максимізувати. Цей показник відомий як коефіцієнт Тобіна ( $Q$ -Тобіна). Коефіцієнт Тобіна також інтерпретується як вартість “невидимих” активів компанії, таких як інтелектуальний капітал, організаційні можливості. Отже, чим вище рівень подібних активів, тим вище ефективність діяльності компанії.

В рамках вартісного підходу оцінюється ефективність за ключовими показниками діяльності, виділених на основі чинників вартості. Тим самим створюється набір показників, побудованих на вартісних принципах. Ці показники слугують елементом управління компанією на вартісній основі, оскільки узгоджуються із стратегічними цілями, виділеними на основі чинників вартості. Відмінність даної системи від традиційних показників ефективності полягає в тому, що кожен конкретний бізнес має власні КПЕ. Отже, поняття ефективності перестає бути абсолютним і перетворюється на критичний чинник для даної конкретної діяльності на даному конкретному етапі роботи підприємства (або одного з його підрозділів).

Таким чином, незважаючи на той факт, що питанням управління ефективністю господарської діяльності присвячено багато уваги, визначення сутності “планування ефективності діяльності” відсутнє. Спробуємо подолати цю наукову прогалину. Отже, планування ефективності діяльності – це процес визначення ключових показників ефективності, які підприємство передбачає досягти за певний період, а також способів їх досягнення з метою забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності товаровиробника. Сутність планування майбутньої ефективності проявляється у визначенні критеріїв ефективності діяльності всього підприємства і розробці показників, які її деталізують, для різних структурних підрозділів на певний період, визначенні завдань та засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації, а також виявлення ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань.

### Література

1. Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия. Монография / С.А. Агапцов та ін. – М.: Высшая школа, 2002. – 301 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф; [пер. с англ.]. – М.: Прогресс, 1985. – 326 с.
3. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 1982.
4. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. Учеб.-метод. пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 248 с.
5. Камаев В. Д. Основы экономической теории. Учебник / В.Д. Камаев. – М.: Изд-во МГТУ им. Баумана, 1998. – 315 с.
6. Казанцев А.К. Основы производственного менеджмента. Учебное пособие / А.К. Казанцев, Л.С. Серова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 348 с.
7. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф.М. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/books\\_men/meskon22.htm](http://tourlib.net/books_men/meskon22.htm).
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. С. Жильцова; под ред. Ю.Н. Каптуревского и др. – СПб.: Питер, 1999. – 414 с.
9. Царев В.В. Внутрифирменное планирование. Учебник для вузов / В. Царев. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.
10. Вахтеров С. Управление эффективностью [Електронний ресурс] / С. Вахтеров // Управление компанией. – 2006. – № 6. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-6/1.shtml>.
11. Бондаренко А. Стоимостное мышление [Електронний ресурс] / А. Бондаренко // Маркетолог. – 2006. – № 8. – Режим доступу: [http://www.cfin.ru/management/controllers/performance\\_evaluation.shtml](http://www.cfin.ru/management/controllers/performance_evaluation.shtml).

УДК 658.012.4:658.114.002.645

Н. М. КОВАЛЕНКО

Запорізький національний університет

## СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КЛАСТЕРНОЇ МОДЕЛІ

*У статті визначено підходи до формування конкурентних переваг підприємства на основі кластерної моделі. Наведено характеристики оцінки конкурентних переваг підприємства. Розглянуто підходи до розробки конкурентної кластерної стратегії розвитку підприємства на основі конкурентних переваг.*

*The article identifies the approaches to creating competitive advantages based on the cluster model. The characteristics of the evaluation of the enterprises' competitive advantages are set forth. The approaches to the development of competitive cluster strategy of enterprise development based on competitive advantages are considered.*

**Постановка проблеми.** Становлення та розвиток конкурентоспроможної національної економіки неможливі без використання всіх доступних механізмів, які прискорюють реформування та вдосконалення внут-

рішніх ринкових інститутів. Такий підхід до вивчення проблем підвищення економічної ефективності національного господарства ставить нові завдання. Перш за все, мова йде про вибір найбільш конкурентоспроможної форми організації бізнесу та про виявлення факторів, які впливають на формування конкурентних переваг підприємства.

Аналіз досліджень проблеми створення кластерів показує, що кластери підприємств є найбільш ефективною формою організації бізнесу. Вагомий внесок у розвиток кластерної теорії зроблено Майклом Портером [1–2]. Він відомий як популяризатор поняття економічного кластера. Вчений показав, що конкурентоспроможність компанії, багато в чому визначається конкурентоспроможністю її економічного оточення, яке, в свою чергу, залежить від базових умов (загальних ресурсів) і конкуренції всередині кластеру.

**Аналіз досліджень.** Питаннями створення кластерів та формування на їх основі конкурентних переваг підприємств, що входять у кластер займалися зарубіжні автори: І. Ансофф [3], А. Маршалл [4], Т. Андерссон [5]; у т.ч. російські вчені: А. Мігранян [6], Т. Цихан [7], В. Трет'як [8], Д. Ялов [9] та ін.; значний внесок в адаптацію кластерного підходу до українських умов зробили українські вчені С.І. Соколенко [10], М.П. Войнаренко [11], В.М. Гесць [12], В.Г. Федоренко [13], П.І. Гайдуцький [14], П.Т. Саблук [15] та ін.

В роботах цих авторів висвітлюються проблеми організації та управління кластерами; конкурентних переваг та управління конкурентоспроможністю; впровадження інновацій та залучення інвестицій підприємствами, що входять в кластер; визначення ефективності діяльності кластерів та їх вплив на зростання внутрішнього валового продукту і економічний розвиток країни в цілому.

Слід зазначити, що у всіх працях досвід створення кластерних схем описується на прикладі країн, які давно функціонують в умовах ринкової економіки. Комплекс проблем, пов'язаних з розробкою і реалізацією кластерного підходу стосовно інтеграційних перетворень українських підприємств, є новим і недостатньо вивченим напрямком науки.

Не дивлячись на те, що дослідженню кластерного підходу до інтеграції промислових підприємств останнім часом приділяється велика увага, ця проблема як і раніше залишається актуальною і недостатньо вивченою.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення передумов формування конкурентних переваг підприємства на основі кластерної моделі, їх оцінка та обґрунтування підходів до розробки конкурентної кластерної стратегії розвитку підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** М. Портер вважає, що конкурентоспроможність країни слід розглядати через призму міжнародної конкурентоспроможності не окремих її фірм, а кластерів – об'єднань фірм різних галузей, причому принципове значення має здатність цих кластерів ефективно використовувати внутрішні ресурси. Він також розробив систему детермінант конкурентної переваги країн, яка отримала назву “конкурентний ромб” (або “алмаз”, або “національний ромб”) за кількістю основних груп таких переваг (рис. 1).

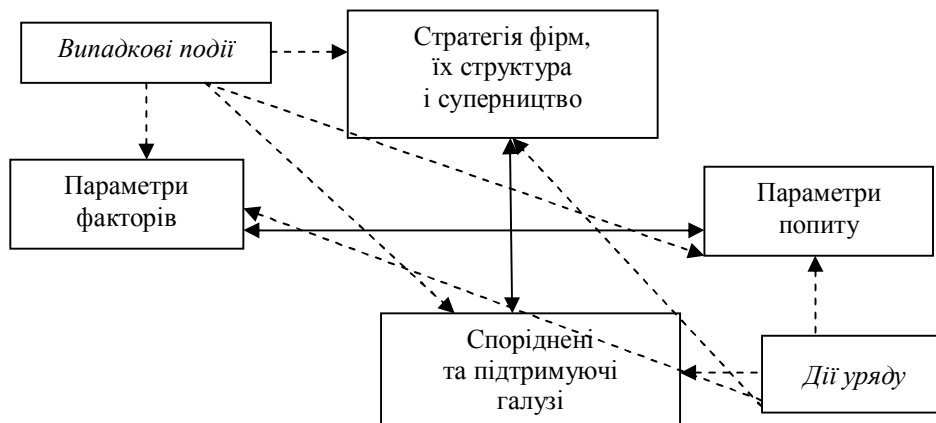


Рис. 1 – Детермінанти конкурентної переваги країни (“Національний ромб” М. Портера) [1, с. 149]

До основних груп конкурентних переваг за концепцією “національного ромба” М. Портера належать:

– умови або параметри факторів виробництва, серед яких М. Портер, крім традиційних (праця, капітал, земля, підприємницька здатність), виділяє і такі чинники, як науково-інформаційний потенціал, технологічна інфраструктура, які, в кінцевому рахунку, впливають на фактори якості та спеціалізації;

– стан або параметри попиту: якість попиту, відповідність внутрішнього попиту тенденціям розвитку попиту на світовому ринку, динаміка обсягу попиту;

– стратегія фірм, їх структура і суперництво (цілі, стратегії, способи організації, менеджмент фірм), що поділяються на два напрямки: перший – це існуючий інвестиційний клімат, що впливає на залучення всіх форм інвестицій, і другий – це місцева (національна, регіональна, галузева тощо) економічна політика, що впливає на конкуренцію між фірмами;

– споріднені і підтримуючі галузі (кластери галузей): сфери надходження сировини, напівфабрикатів і устаткування, сфери використання сировини, устаткування, технологій.

Крім того, існують дві додаткові змінні, які значною мірою впливають на становище в країні. Це випадкові події (тобто ті, які керівництво фірм не може контролювати) і дії уряду [1, с. 149]. Одна з основних тез М. Портера полягає в тому, що перспективні конкурентні переваги створюються не ззовні, а на внутрішніх ринках. В цілому, конкурентні переваги поділяються на два основних види: більш низькі витрати і диференціація товарів.

Фірми досягають конкурентної переваги, знаходячи нові способи конкуренції у своїй галузі і виходячи з ними на ринок. Це можна узагальнити поняттям “нововведення”. Найбільш типовими прикладами новацій, які надають конкурентні переваги, є такі: нові технології; нові вимоги споживачів; поява нового сегменту галузі; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; зміна урядового регулювання [2, с. 276].

Не менш важливою є здатність фірм утримувати конкурентну перевагу. Ця здатність, в свою чергу, залежить від трьох факторів. Перший фактор визначається тим, яке джерело переваги. У теорії конкуренції виділяється ціла ієрархія джерел конкурентної переваги. Переваги нижчого рангу, такі як, дешева робоча сила або сировина досить легко можуть отримати конкуренти. На нижчому щаблі ієрархії знаходяться також переваги, що базуються виключно на ефекті масштабу від застосування технологій, обладнання чи методів, взятих у конкурентів або доступних їм. Такий ефект масштабу зникає, коли нова технологія, або методи роблять колишні переваги застарілими.

Переваги більш високого порядку (патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів або послуг, репутація фірми або тісні зв'язки з клієнтами) можна утримувати тривалий час. Їм притаманні певні особливості. По-перше, щоб досягти таких переваг, потрібні значні навички та здібності, наприклад, спеціалізований персонал, відповідне технічне оснащення тощо. По-друге, переваги високого порядку зазвичай можливі за умови довгострокових та інтенсивних капіталовкладень у виробничі потужності, у спеціалізоване навчання персоналу, у проведення НДДКР або в маркетинг. Переваги більш високого порядку не тільки довше зберігаються, а й пов'язані з більш високим рівнем продуктивності. Переваги на основі лише рівня витрат, як правило, не такі стійкі як на основі диференціації.

Другий чинник, що визначає тривалість існування конкурентної переваги – це кількість явних джерел, які має фірма. Третій і найважливіший фактор – це постійна модернізація виробництва та інших видів діяльності. Ця теза стосується також і модернізації в області стратегії, що вибирається фірмою на кожному етапі.

Слід зауважити, що, працюючи на ринку самостійно, підприємства (особливо малі та середні), у своїй більшості, часто не здатні формувати конкурентні переваги високого порядку, а тим більше утримувати їх. Об'єднання ж підприємств (постачальників, виробників, споживачів тощо) у кластер здатні формувати значні конкурентні переваги на ринку. Основними передумовами формування конкурентних переваг підприємств, що входять у кластер є такі:

1) кластери підприємств мають більше можливостей залучати необхідні фінансові ресурси (оскільки для отримання кредитів чи залучення інвестицій з'являються додаткові гарантії, проти яких інвестори та банківські установи охоче будуть надавати кошти);

2) за рахунок мобілізації фінансових ресурсів, підприємства кластеру мають можливість постійного вдосконалення виробництва, його модернізації, впровадження нових технологій тощо;

3) з'являється можливість розробки нових товарів, а, отже, впровадження стратегії диференціації;

4) можливість залучення у виробництво та управління висококваліфікованих працівників;

5) можливість використання у виробництві більш якісної сировини, матеріалів та комплектуючих;

6) підвищення ефективності діяльності підприємств кластеру за рахунок скорочення витрат на основі ефекту масштабу та ін.

В кінцевому рахунку всі ці передумови дозволять виробляти якісну та конкурентоспроможну продукцію, а підприємствам, що входять до кластера, стати більш конкурентоспроможними на ринку.

Таким чином, стратегія формування конкурентних переваг для підприємств кластера повинна поєднуватись з визначенням нових можливостей, що виникають при її реалізації. І стратегія, і можливості повинні бути оцінені, щоб визначити обсяг необхідних інвестицій.

Р. Грант оцінює конкурентну перевагу таким чином: “коли дві фірми конкурують, одна з них має конкурентну перевагу перед іншою, якщо вона досягає або має потенціал досягнення більш високого рівня прибутковості” [16].

Визначимо основні критерії, яким повинні відповідати ті чи інші характеристики фірми для того, щоб їх можна було розглядати як конкурентні переваги. Характеристики повинні бути значущими з точки зору умов конкуренції та відповідати ключовим факторам успіху. Крім того, вони повинні бути стійкими у нестабільному ринковому середовищі і не доступними для легкого відтворення конкурентами, а також використані у розробці маркетингової стратегії.

У світовій практиці, в основному, для оцінки конкурентних переваг використовуються дві групи характеристик: набір стратегічних навичок (технологічна перевага, якість обслуговування споживачів, розміщення системи дистрибуції тощо) та набір стратегічних активів (виробництво якісної продукції, висококваліфікований управлінський та інженерно-технічний персонал, престиж торгової марки тощо). В той же час для визначення конкурентних переваг застосовуються системи показників, що відображають сильні і слабкі сторони в конкурентній позиції фірми (табл. 1) [17, с. 108].

Під час своїх досліджень М. Портер проаналізував конкурентні можливості понад 100 галузей у десятих країнах. Виявилось, що найбільш конкурентоздатні транснаціональні компанії зазвичай не розкидані без-

системно різними країнами, а мають тенденцію концентруватися в одній країні, а часом навіть в одному регіоні країни. Це пояснюється тим, що одна або кілька фірм, досягаючи конкурентоспроможності на світовому ринку, поширює свій позитивний вплив на найближче оточення: постачальників, споживачів і конкурентів. А успіхи оточення, в свою чергу, впливають на подальше зростання конкурентоспроможності даної компанії [18, с. 299].

Таблиця 1

**Показники оцінки сильних і слабких сторін у конкурентній позиції фірми (за М.В. Володькиною)**

<i>Ознаки "конкурентної сили"</i>	<i>Ознаки "конкурентної слабкості"</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– переваги і ступінь унікальності товару;</li> <li>– висока частка ринку (або лідируюче становище на ринку);</li> <li>– зростаюча кількість споживачів;</li> <li>– здатність легко відчувати і передбачати зміни у ринковій кон'юнктурі;</li> <li>– сильна ринкова позиція;</li> <li>– концентрація фірми на швидко зростаючих сегментах ринку;</li> <li>– високий ступінь диференціації товару;</li> <li>– більш низькі витрати;</li> <li>– більш високий рівень прибутку, ніж у середньому на ринку;</li> <li>– технологічні та інноваційні переваги;</li> <li>– здатність отримати вигоду зі сприятливої ситуації;</li> <li>– творчий, готовий до змін менеджмент</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– захоплення конкурентами частки ринку компанії;</li> <li>– зростання доходів більш повільне, ніж у середньому по ринку;</li> <li>– брак фінансових ресурсів;</li> <li>– падіння репутації у покупців;</li> <li>– слабе становище фірми в найбільш перспективних галузях;</li> <li>– відносно високі витрати;</li> <li>– незначний вплив фірми на ринок (внаслідок невеликих масштабів діяльності);</li> <li>– низька якість товарів;</li> <li>– неможливість протистояти загрозі поглинання;</li> <li>– брак умінь і здібностей в основних галузях</li> </ul>

В результаті формується "кластер" – співтовариство фірм, тісно пов'язаних галузей, які взаємно сприяють зростанню конкурентоспроможності одна одної. Для всієї економіки держави кластери виконують роль точок зростання внутрішнього ринку. Слідом за першим найчастіше створюються нові кластери, і міжнародна конкурентоздатність країни загалом зростає. Вона тримається саме на сильних позиціях окремих кластерів, тоді як поза ними навіть найрозвиненіша економіка може давати лише опосередковані результати. В кластері вигода поширюється за всіма напрямками зв'язків:

- нові виробники, що приходять з інших галузей, прискорюють свій розвиток, стимулюючи НДР і забезпечуючи необхідні кошти для впровадження нових стратегій;
- відбувається вільний обмін інформацією та швидке поширення нововведень каналами постачальників або споживачів, які мають контакти із численними конкурентами;
- взаємозв'язки всередині кластера, часто абсолютно несподівані, ведуть до появи нових шляхів у конкурентності та породжують цілком нові можливості;
- людські ресурси та ідеї утворюють нові комбінації [18, с. 300].

Крім того, створення кластерів надає певні переваги для органів влади та бізнесу (табл. 2) [9].

Таблиця 2

**Переваги для державних органів влади та бізнесу від створення кластерів**

<i>Переваги для державних органів влади:</i>	<i>Переваги для бізнесу:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшується кількість платників податків і база оподаткування (центри управління малим та середнім бізнесом знаходяться, як правило, на тій самій території, що і сам бізнес, на відміну від вертикальних корпорацій, підприємства яких можуть знаходитись у різних регіонах);</li> <li>– з'являються інструменти для взаємозв'язку з бізнесом;</li> <li>– знижується залежність від окремих бізнес-груп;</li> <li>– з'являються основи для диверсифікації економічного розвитку території</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– покращується кадрова інфраструктура;</li> <li>– з'являється інфраструктура для досліджень і розробок;</li> <li>– знижуються витрати;</li> <li>– з'являються можливості для більш успішного виходу на міжнародні ринки</li> </ul>

Згодом ефективно діючі кластери стають причиною великих капіталовкладень і пильної уваги уряду, тобто кластер стає чимось більшим, ніж просто сума порізаних його частин. Центром кластера найчастіше стають кілька потужних компаній, при цьому між ними зберігаються конкурентні відносини. Цим кластер відрізняється від картелю або фінансової групи. Концентрація суперників, їх покупців і постачальників сприяє зростанню ефективної спеціалізації виробництва. При цьому кластер дає роботу також безлічі дрібних фірм і малих підприємств. Крім того, кластерна форма організації призводить до створення особливої форми інновації – "сукупного інноваційного продукту". Об'єднання до кластера на основі вертикальної інтеграції формує не спонтанну концентрацію різноманітних наукових і технологічних винаходів, а певну систему поширення нових знань і технологій. Найважливішою умовою ефективної трансформації винаходів на інновації, а інновацій на конкурентні переваги є формування мережі сталих зв'язків між усіма учасниками кластера.

Таким чином, співпраця стає все необхіднішою, але вона також несе із собою певну небезпеку – можливість втрати самостійності (здатності до самостійної лінії поведінки на ринку, до самостійного освоєння нових товарів, нових технологій тощо).

Саме через це останніми десятиліттями в світі набули значення ефективні “кластерні стратегії”, які базуються на центрах ділової активності, що вже довели свою силу і конкурентоспроможність на світовому ринку. Уряди концентрують зусилля на підтримці існуючих кластерів і створенні нових мереж компаній, які раніше не контактували між собою. Держава при цьому не тільки сприяє формуванню кластерів, а й сама стає учасником мереж [18, с. 300–301].

Разом з цим існує низка умов, які можуть як сприяти, так і перешкоджати розвитку кластерів. Спеціалісти відносять до позитивних умов наступні: існування технологічних і наукових інфраструктур та психологічну готовність до кооперації. До стримуючих факторів розвитку кластерів відносять: низьку якість бізнес-клімату, низький рівень розвитку асоціативних структур (торговельних палат, промислових асоціацій), які не справляються з завданням розробки та просування пріоритетів і інтересів регіонального бізнесу; короткостроковий горизонт планування – реальні вигоди від розвитку кластера з’являються лише через 5–7 років [19].

Останній факт вимагає звернути увагу на питання масштабу управління регіональним розвитком. Коли масштаб обмежений 4 роками (передвиборчий цикл), то говорити про довгострокову стратегію неможливо. Отже, говорити про успішну реалізацію проектів зі спеціального стимулювання кластерів можна лише за наявності регіональної стратегії. Розвивати кластер окремо від розвитку регіону в цілому неефективно. Тому, М. Портер у своїй методиці в якості одного з найбільш важливих факторів називає наявність стійкої стратегії.

Розмірковуючи про кластери, можна виділити дві стратегії, що доповнюють одна одну:

- спрямовані на підвищення використання знань в існуючих кластерах;
- спрямовані на створення нових мереж співпраці всередині кластерів [7].

Сьогодні експертами описано 7 основних характеристик кластерів, на основі комбінації яких базується вибір певної кластерної стратегії:

- географічна: побудова просторових кластерів економічної активності, починаючи від суто місцевих (наприклад, садівництво в Нідерландах) до глобальних (аерокосмічний кластер);
- горизонтальна: кілька галузей/секторів можуть входити до більшого кластера (наприклад, система мега-кластерів в економіці Нідерландів);
- вертикальна: у кластерах можуть бути присутніми суміжні етапи виробничого процесу. При цьому важливо, хто саме з учасників мережі є ініціатором і кінцевим виконавцем інновацій у межах кластера;
- латеральна: до кластера об’єднуються різні сектори, які можуть забезпечити економію за рахунок ефекту масштабу, що призводить до нових комбінацій (наприклад, мультимедійний кластер);
- технологічна: сукупність галузей, що використовують таку саму технологію (як, наприклад, біотехнологічний кластер);
- фокусна: кластер фірм, зосереджених навколо одного центра – підприємства, НДІ або навчального закладу;
- якісна: тут важливим є питання не тільки про те, чи справді фірми співпрацюють, а й про те, яким чином вони це роблять. Не завжди мережа автоматично стимулює розвиток інновацій. Трапляється, що в мережах, навпаки, пригнічуються інноваційні процеси та заохочується захисна поведінка. Взаємозв’язки з постачальниками можуть стимулювати інноваційні процеси, але вони також можуть використовуватись для перекладання витрат на партнерів і обмеження їх у фінансовому відношенні. В останньому випадку мережі не будуть ані стабільними, ані стимулюючими [7; 18, с. 301–302].

Для успішної реалізації регіональної стратегії і стратегії розвитку окремих кластерів повинні бути взаємоузгодженими. При розробці регіональної стратегії треба врахувати, які ключові точки зростання існують в регіоні, і що можуть зробити різні групи інтересів для розвитку цих ключових точок зростання. В той же час при виявленні перспективних кластерів і при плануванні їх розвитку обов’язково повинні бути враховані межі регіональних стратегій. В сучасних умовах мова йде не лише про те, що необхідність розвитку певного кластера повинна бути прописана у регіональній стратегії, а й про те, що повинен існувати консенсус між діловою і адміністративною елітою регіону щодо необхідності розвитку кластера.

Регіональний економічний розвиток на основі стимулювання розвитку кластерних об’єднань підприємств передбачає ініціативу і спільні зусилля бізнесу і адміністрацій. Ролі, які повинні виконувати адміністрації і бізнес у розвитку галузевих кластерів різні, але взаємодоповнюючі. Роль адміністрації може полягати у підтримці і ініціюванні процесів активізації кластерів. Регіональні адміністрації практично завжди сильно залучені у діяльність бізнесу. В свою чергу бізнес значно впливає на адміністрації. Тому, особливо важливою є участь адміністрацій у кластерних нарадах і прийнятті рішень, що стосуються розвитку кластерів. Існує також високоєфективний спосіб стимулювання кластерів, що є у адміністрацій, цей інструмент – цільові програми розвитку. Вони можуть значно вплинути на розвиток кластерів. Адміністрація може здійснювати активну роботу у побудові взаємодії між різними суб’єктами кластера, а також врегульовувати різні питання кластерів з іншими органами державної влади.

Серед особливостей впровадження кластерів можна виділити наступні: наявність формальної інституціональної структури, яка координує розвиток кластера і створена за участю компаній, що входять у кластер. Крім того, кластери потребують від своїх учасників довіри один до одного і більш тривалого горизонту планування. В цьому випадку певною адаптацією кластерного підходу є створення кластерів за сприяння вертикально інтегрованих бізнес-груп. Тобто розвиток кластерів і вертикальних груп можуть доповнювати один одного.

Останнім часом активно розповсюджується думка про те, що саме вертикально інтегровані бізнес-групи є найбільш природною і перспективною формою організації і розвитку бізнесу, в той час, коли кластер передбачає горизонтальну структуру. Але, слід зазначити, що кластерний підхід не суперечить завданням розвитку вертикальних корпорацій. Наявність розвинутої інфраструктури сервісу, консультаційних послуг, постачальників комплектуючих (в структурі кластера) надасть можливість знизити витрати і підвищити конкурентоспроможність будь-якої великої корпорації. У цьому випадку великі компанії виконують роль ядра кластера, а малий і середній бізнес, що розвивається навколо них прискореними темпами, стає важливим платником в бюджет і основним джерелом розвитку території [9].

**Висновки.** Таким чином, створення кластера пов'язане з необхідністю об'єднати в рамках однієї зони виробничі бізнес-проекти в конкретній технологічній області, фундаментальні розробки і сучасні системи проектування нових продуктів, а також підготовку виробництва цих продуктів. Все це дозволить сформулювати та утримувати конкурентні переваги підприємств кластера на ринку.

В умовах членства України в СОТ питання конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг для українських підприємств є вкрай важливими. Адже, в умовах глобалізації світової економіки досить гостро постає питання конкурентоспроможності підприємств як на національному так і на міжнародному рівнях. Існує велика кількість різних теорій формування та розвитку конкурентоспроможності. Але, як показує практика розвитку успішних компаній та економічних систем, найбільш ефективною формою економічного зростання є теорія кластерного механізму.

### Література

1. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
2. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2002. – 496 с.
3. Ансофф И.Х. Стратегическое управление / И.Х. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Маршалл А. Принципы экономической науки. В 3 т. / А. Маршалл. – М.: Прогресс, 1993. – Т. 1. – 416 с.
5. Andersson T. The Cluster Policies / T. Andersson, S. Schwag // Whitebook, 2004. – P. 29–31.
6. Мигранян А.А. Теоретические аспекты формирования конкурентоспособных кластеров в странах с переходной экономикой [Электронный ресурс] / А.А. Мигранян // Вестник Кыргызско-Российского Славянского университета, 2002. – Т. 2. – № 3. – Режим доступа: <http://www.krsu.edu.kg/vestnik/v3/index.htm>
7. Цихан Т.В. Кластерная теория экономического развития [Электронный ресурс] / Т.В. Цихан // Теория и практика управления, 2003. – № 5. – С. 12–18. – Режим доступа: <http://www.uptp.ru>
8. Третьяк В.П. Кластеры предприятий : пути создания и результативность функционирования [Электронный ресурс] / В.П. Третьяк // Материалы интернет-конференции [Сетевые формы межфирменной кооперации: стратегические вызовы и конкурентные преимущества новых организаций XXI века], 10 марта – 29 апреля 2004 г. – Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/155398.html>
9. Ялов Д.А. Кластерный подход как технология управления региональным экономическим развитием. [Электронный ресурс] / Д.А. Ялов. – Режим доступа: [http://www.subcontract.ru/Docum/DocumShow\\_DocumID\\_17.html](http://www.subcontract.ru/Docum/DocumShow_DocumID_17.html)
10. Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: сети, альянсы, партнерства, кластеры / С.И. Соколенко. – К.: Логос, 2002. – 646 с.
11. Войнаренко М.П. Концепція кластерів – шлях до відродження виробництва на регіональному рівні / М.П. Войнаренко // Економіст. – 2000. – № 1. – С. 29–33.
12. Геєць В.М. Інноваційні перспективи України / В.М. Геєць, В.П. Семиноженко. – Х.: Константа, 2006. – 272 с.
13. Федоренко В.Г. Кластери – системний інструмент підвищення конкурентоспроможності економіки / В.Г. Федоренко, А.Ф. Гойко, В.Б. Джабейло // Економіка та держава. – 2007. – № 9. – С. 6–9.
14. Гайдуцький П.І. Корпоративні аспекти стратегії економічного та соціального розвитку України до 2015 року / П.І. Гайдуцький // Формування ринкових відносин в Україні, 2004. – № 10 (41). – С. 5–8.
15. Саблук П.Т. Кластеризація як механізм підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості аграрної економіки / П.Т. Саблук // Економіка АПК. – 2010. – № 1. – С. 12–18.
16. Grant R. Contemporary Strategy Analysis: Practical Experiences with the Directional Policy Matrix / R. Grant // Long Range Planning. – New York. – August, 1978.
17. Володькина М.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / М.В. Володькина. – К.: Знання-Прес, 2002. – 149 с.
18. Державне управління: плани і проекти економічного розвитку. Монографія / О.С. Власик та ін.; за заг. ред. Кучеренка О.Ю., Запатріної І.В. – К.: ВІП, 2006. – 624 с.
19. Лозинский С. Конкурентоспособность и отраслевые кластеры: новая повестка дня для российского бизнеса и власти / С. Лозинский, А. Праздничных // Мир Стройиндустрии, 2003.