



Проект «Посилення спроможності університетів щодо ініціювання та участі у розвитку кластерів на принципах інноваційності та сталості» (UniClaD)

EU program Erasmus +, project KA2 n° 609944-EPP-1-2019-1-LT-EPPKA2-CBHE-JP

Практичний гід зі створення та розвитку кластерів

Автори

Акбаш Марія, директор сільськогосподарського та переробного підприємства SANA (Молдова)

Андрощук Ілона, доцент, Центральньо-український національний технічний університет (Україна)

Вагнер Клаус, Федеральний інститут сільськогосподарської економіки, сільських та гірських досліджень (Австрія)

Варченко Ольга, доктор економічних наук, Білоцерківський національний аграрний університет (Україна)

Варченко Ольга, кандидат економічних наук, Білоцерківський національний аграрний університет (Україна)

Везінгер Георг, Федеральний інститут сільськогосподарської економіки, сільських та гірських досліджень (Австрія)

Вишневська-Пілуцак Йоанна, Познанський університет природничих наук (Польща)

Гегевичюс Гідріус, керівник підрозділу прикладних наук та комерціалізації, Каунаський колегіум, Вищий заклад освіти (Литва)

Гетья Ольга, методист, Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої професійної освіти (Україна)

Гордійчук Наталія, науковий консультант громадської організації «Продовольча долина» (Україна)

Діаз Де Олео Ділейні, Університет м. Вальядолід (Іспанія)

Дмитрогло Маргарита, Берлінська школа економіки і права (Німеччина - Молдова)

Дріух Нуреддін, Міжнародний центр передових Середземноморських агрономічних досліджень (Італія)

Зиліук Ніна, науковий консультант громадської організації «Продовольча долина» (Україна)

Іаніогло Надія, Комратський державний університет (Молдова)

Іщенко Ольга, Львівський національний аграрний університет (Україна)

Іщенко Тетяна, доктор педагогічних наук, професор, Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої професійної освіти (Україна)



Кайсин Лариса, Молдовський технічний університет, департамент тваринництва та безпеки харчових продуктів (Молдова)

Комлоці Іштван, Університет м. Дебрецен (Угорщина)

Кректун Богдан, Львівський національний аграрний університет (Україна)

Левіцька Анна, Комратський державний університет (Молдова)

Ліпінська Ізабела, Познанський університет природничих наук (Польща)

Маєвська Наталія, науковий консультант громадської організації «Продовольча долина» (Україна)

Мамадова Кушвар, доцент, Азербайджанський державний аграрний університет (Азербайджан)

Навас Гарсія Луїс Мануель, Університет м. Вальядолід (Іспанія)

Пашаєва Матанат, Азербайджанський технічний університет (Азербайджан)

Сало Лариса, доцент, Центрально-український національний технічний університет (Україна)

Скрипник Олена, Молдовський технічний університет, департамент тваринництва та безпеки харчових продуктів (Молдова)

Степура Людмила, методист, аспірант, Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої професійної освіти (Україна)

Ткаченко Катерина, Білоцерківський національний аграрний університет (Україна)

Федотова Людмила, Комратський державний університет (Молдова)

Хаджиєв Анар, Азербайджанський технічний університет (Азербайджан)

Хривський Петро, Львівський національний аграрний університет (Україна)

Чіко-Сантамарта Летиція, Університет м. Вальядолід (Іспанія)



Зміст

Резюме	4
ВСТУП	6
Глава 1. Теорія кластерів	8
1.1 Класифікація кластерів.....	8
1.2 Цілі та структура кластера	12
1.3 Конкурентні переваги кластера	19
1.4 Кластери, регіони, економічні результати. Кластерна екосистема.....	22
1.5 Особливості агропродовольчого кластера	38
Глава 2. Законодавча база / політика щодо кластерної діяльності	43
2.1 Політика ЄС щодо кластерної діяльності.....	43
2.2 Національні політики щодо кластерної діяльності	49
2.2.1 Політика Іспанії щодо кластерної діяльності.....	49
2.2.2 Політика Польщі щодо кластерної діяльності	53
2.2.3 Політика Литви щодо діяльності кластерів.....	56
2.2.4 Політика Угорщини щодо діяльності кластерів	58
2.2.5 Політика Азербайджану щодо діяльності кластерів	62
2.2.6 Політика Молдови щодо діяльності кластерів	69
2.2.7 Політика України щодо кластерної діяльності	72
Глава 3. Приклади кластерів	80
3.1 Італія.....	80
3.2 Іспанія	87
3.3 Польща	95
3.4 Литва	100
3.5 Угорщина.....	103
3.6 Австрія	106
3.7 Україна.....	111
3.8 Молдова	115
3.9 Азербайджан.....	121
3.10 Загальні ключові аспекти	129
Глава 4. Як створити кластер?	130
4.1 Економічні передумови для створення кластера.....	130
4.2 Організація кластера: процедура створення, типова документація, бюрократичні питання.....	135
4.3 Фінансування кластера.....	139
4.4 Підтримка з боку місцевих органів влади та держави	143
4.5 Трансфер інновацій в межах кластера	147



Резюме

Автор:

Клаус Вагнер, Федеральний інститут сільськогосподарської економіки, сільських та гірських досліджень, e-mail: Klaus.WAGNER@bab.gv.at

Цей посібник - один з результатів проекту ERASMUS+ UniClaD (Підвищення спроможності університетів ініціювати та брати участь у розвитку кластерів на принципах інноваційності та сталості) - містить різноманітні теоретичні та практичні висновки про кластери, їхні переваги, створення, розвиток та фактори успіху.

У Розділі 1 пояснюється основна теорія кластерів. Різні фактори, такі як географічні, історичні та культурні елементи, інституційні умови, макросередовище, індивідуальні рішення, вибір бізнес-моделі та вплив з боку влади, визначають кластери. Певний рівень довіри, ідентичності та комунікації впливають на функціонування спільноти та її прагнення до головної мети - підвищення конкурентоспроможності. Кластери повинні сприяти створенню ідеальної інтегрованої інноваційної екосистеми для своїх членів. Переваги участі в кластері включають використання синергії, покращення пропозиції продуктів та послуг, спільні маркетингові та збутові зусилля, покращення умов для інновацій та підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Крім того, кластери сприяють підвищенню професійних знань, обміну знаннями та інформацією, а також створенню спільної інфраструктури. Економічні умови та відносини зазнають постійних змін і тому потребують постійної адаптації та формування нових партнерств. Ця динаміка може бути підтримана кластерною політикою, яка сприяє інноваціям, продуктивності та конкурентоспроможності. Переваги кластерів чітко простежуються у підвищенні економічної ефективності, високому рівні інформаційних потоків та максимізації споживчих цінностей. Кластери можна класифікувати за походженням кластерних ініціатив, галузевою приналежністю, територіальним охопленням, джерелами фінансування, просторовою динамікою та зв'язками.

Розділ 2 містить інформацію про кластерну політику ЄС, національну імплементацію та країни-партнери програми ЄС UniClaD, а також огляд ситуації в Україні, Азербайджані та Молдові. Конкретна кластерна політика ЄС була започаткована у 2008 році документом «Концепція кластерів і кластерної політики та їхньої ролі для конкурентоспроможності та інновацій». У 2014 році інноваційним кластерам була присвячена фінансова допомога, що включала всі відомі характеристики та цілі з визначень кластерів. Стратегія «Європа 2020» сформулювала більш конкретні завдання, надаючи цільову підтримку в аграрному секторі групам виробників, кооперативам, міжгалузевим організаціям і, наприклад, Європейському інноваційному партнерству. У країнах-партнерах проекту UniClaD здебільшого створюються кластерні платформи, а сільськогосподарська та сільська тематика базується на нормативних актах ЄС та впроваджується в національні стратегічні плани. Ці плани сприяють розвитку тематичних мереж, багатосторонніх проєктів та інших видів діяльності



в рамках Системи сільськогосподарських знань та інформації (AKIS), наприклад, в Австрії. Італія започаткувала політику розвитку кластерів у 1991 році, спочатку зосередившись на технологіях. Крім національних програм, регіональні стратегії також підтримують кластерні ініціативи. На Іспанію припадає 8,3% всіх кластерних організацій в ЄС-27, причому багато харчових кластерів часто є регіональними. З 2020 року польська державна політика підтримує офіційні кластерні ініціативи, поділяючи кластери на посівні (мінімум 12 місяців, мінімум 15 учасників), зростаючі (мінімум 2 роки, мінімум 25 учасників) та ключові національні кластери (мінімум 3 роки, мінімум 51 учасник). У Литві розвиток кластерів безпосередньо пов'язаний з різними заходами інноваційної політики. Кластери активно діють у сферах харчової промисловості, виробництва та інжинірингу, інформаційно-комунікаційних технологій та енергетики. Угорське законодавство, однак, не визначає поняття кластера, його форми та змісту. Формалізована співпраця може ґрунтуватися на угоді, що визначає співпрацю, або на організації, визначеній Цивільним кодексом. В Азербайджані державна політика та розвиток регіональних кластерів відображені в різних державних програмах, наприклад, «Азербайджан 2020: погляд у майбутнє». Тривають зусилля з формування агропромислових, промислових кластерів та кластерів МСП. У Молдові впровадження кластерів знаходиться на початковій стадії. Досі бракує лідерів, які б представляли інтереси кластера, співпраці та партнерства, а також доступу до бізнес-інформації. Однак існує значний потенціал для кластерів в агропродовольчому секторі. В Україні досі не існує державної політики щодо розвитку кластерів, але вони згадуються як інструменти в різних офіційних стратегіях та документах, у різних правових та організаційних формах (кооперативи, підприємства, бізнес-об'єднання). Існують спроби та проєкти створення єдиної законодавчої бази для створення кластерів.

Приклади кластерів у розділі 3 показують важливість співпраці, використання синергії, обміну знаннями та передачі – не лише між подібними суб'єктами, але й між секторами, а також просторовими та політичними межами. Основою добре функціонуючих кластерів є чітка система цілей і комплексна структура управління, яка зазвичай складається з ради директорів, консультативної ради та команди менеджерів. Важливими для успіху кластерів є регулярний обмін інформацією та залучення всіх членів, велика різноманітність яких є перевагою. Члени повинні знати про додаткові цінності, отримані від діяльності кластера, яка може варіюватися від семінарів, професійних тренінгів, підвищення навичок, обміну інформацією, до сприяння співпраці, створення мереж та інноваційних можливостей. Діяльність із забезпечення якості та сертифікації може допомогти у зміцненні довіри та забезпеченні сталої діяльності. Членські внески є загальними для фінансування діяльності кластера. Часто державна підтримка є необхідною та надається, а додаткове фінансування заробляється через політичні програми або участь у проєктах. У той час, як кластерна діяльність зазвичай зосереджена на певній території, мережеве спілкування має виходити за поза ці межі, щоб отримати ширші знання та можливості, та реагувати на зовнішні події. Парасолькові організації на національному рівні та рівні ЄС є корисними для розширення горизонту та створення нових ідей та варіантів.

Розділ 4 дає корисну інформацію про умови, необхідні та корисні для створення кластерів. Кластерні ініціативи часто ініціюються та стимулюються державними органами з головною метою досягнення сталої зростання та підвищення конкурентоспроможності, а підхід



базується на технології, географії чи конкретних інвестиціях у проєкт. Процес створення кластера можна розділити на три етапи: ініціювання, оцінка ринку та формалізація кластера, кожна з яких керується стратегічною ідеєю. Фінансові моделі для кластерних організацій визначаються їх конкретними правовими формами, метою діяльності, кількістю та складом учасників, типом результатів і доступністю зовнішнього фінансування. Фінансові ресурси можуть надходити від національних і міжнародних грантів, членських внесків або продажу продуктів чи послуг. Кластерна політика місцевих і національних органів влади підтримує розвиток кластерів шляхом покращення загального бізнес-середовища, забезпечення збору/обробки даних та інфраструктури, розвитку сектору освіти та навчання та сприяння мережам. Передача інновацій, як невід'ємна частина кластерної діяльності, має бути інтегрована в усі види діяльності, використовуючи більш колективний підхід, ніж у минулі часи. Це передбачає наявність науки, інституцій, політики, виробництва та споживчого сектору.

Вступ

Автори:

Ольга Іщенко, Львівський національний аграрний університет,
e-mail: olga_ishchenko@hotmail.com

Богдан Крєктун, Львівський національний аграрний університет,
e-mail: bogdan.kbv@ukr.net

Петро Хірівський, Львівський національний аграрний університет,
e-mail: petrokhirivskiy61@ukr.net

Посібник присвячений ролі кластерів у сталому розвитку місцевих територій. Концепція кластерів існує вже кілька століть, а дослідження простежують її коріння ще з 19-го століття. Незважаючи на факт присутності кластерів у різних сферах бізнесу, досі не існує єдиного, загальноприйнятого визначення кластера. Різні науковці підходять до нього з різних боків, що призводить до різноманітного, але нюансованого розуміння. У контексті співпраці місцевого бізнесу, освіти та науки, ось кілька відомих авторів, які писали про кластери. Видатний дослідник Майкл Портер визначає кластери як географічно сконцентровані групи взаємопов'язаних компаній та установ у певній галузі, які отримують вигоду від близькості та спільних ресурсів [1]. Концепція «галузевих кластерів» Портера підкреслює важливість географічної близькості та співпраці між бізнесом, університетами та науково-дослідними установами у стимулюванні інновацій та економічного розвитку. Генрі Ецковіц відомий своєю роботою над моделлю «Потрійної спіралі». Ецковіц наголошує на інтерактивних відносинах між університетами, промисловістю та урядом у створенні економіки, заснованої на знаннях. Кластери розглядаються як центри, де ця інноваційна екосистема процвітає [2]. Мар'ян Фельдман зосереджується на «регіональних інноваційних кластерах» і тому, як вони сприяють технологічним змінам та економічному зростанню. Він підкреслює важливість поширення знань, мереж співпраці та спільної інфраструктури в межах цих кластерів [3]. Усі автори кластерних досліджень визнають багатогранність поняття «кластер» і продовжують досліджувати його потенціал та обмеження.



У цьому посібнику кластер розглядається як об'єднання підприємницьких структур, які тісно співпрацюють з науковими (освітніми) установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою сприяння економічному розвитку певного регіону. Їх роль полягає у сприянні співпраці між місцевим бізнесом, університетами та науково-дослідними установами. Така близькість між учасниками сприяє обміну знаннями, реалізації спільних дослідницьких проєктів та прискоренню інновацій. Крім того, компанії отримують доступ до пулу кваліфікованої робочої сили, підготовленої навчальними закладами, розташованими поблизу, а університети можуть адаптувати свої програми до конкретних потреб кластера. Таким чином, кластери виступають ключовими рушіями економічного зростання та інновацій в сучасній ринковій економіці (особливо в регіонах, які раніше були економічно менш розвиненими).

Крім того, кластери також створюють ефект синергії, коли успіх одного учасника приносить користь іншим. Спільна інфраструктура, логістичні мережі та спеціалізовані послуги знижують витрати та підвищують ефективність для всіх учасників. Таке середовище співпраці дозволяє бізнесу залишатися на передовій технологій та швидко адаптуватися до ринкових змін, що дає йому конкурентну перевагу. Однією з переваг є те, що місцева влада може ефективніше працювати з концентрованою групою підприємств, надаючи цільові програми підтримки, розвиваючи інфраструктуру та спрощуючи регулювання.

Крім того, кластери можуть мати сильніший голос у відстоюванні своїх інтересів перед політиками на місцевому рівні.

Посібник містить короткий опис одного або декількох прикладів успішної діяльності кластерів у країнах-учасницях проєкту UniClaD. Він описує різний досвід, що стосується правового, політичного та географічного контекстів, а також широке розмаїття сфер діяльності та форм управління в Угорщині, Іспанії, Литві, Польщі, Австрії, Італії, Україні, Молдові та Азербайджані. Кожна глава включає тему і цілі, сферу діяльності, управління кластером і організацію, включаючи SWOT-аналіз і фактори успіху. Кластери представлені у сфері харчової або агропродовольчої промисловості, агротуризму, харчових технологій. Всі описані кластери демонструють високу економічну ефективність та конкурентоспроможність у порівнянні з усталеними формами організації бізнесу.

Це лише декілька з багатьох прикладів кластерів у сучасній ринковій економіці. Сприяючи співпраці та інноваціям, кластери створюють сприятливе підґрунтя для процвітання бізнесу та сприяють регіональному економічному розвитку. Таким чином, сьогодні застосування кластерного підходу виявилось однією з необхідних умов відродження вітчизняного виробництва для підвищення ефективності інноваційного розвитку регіонів та досягнення високого рівня економічного розвитку і конкурентоспроможності.

Література

1. *Michael E. Porter. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review.*
<https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>.
2. *Henry Etzkowitz. University-Industry-Government: The Triple Helix Model of Innovation.*
Business School Newcastle University.



[http://www.eoq.org/fileadmin/user_upload/Documents/Congress_proceedings/Prague_2007/Proceedings/007_EOO_FP - Etzkowitz Henry - A1.pdf](http://www.eoq.org/fileadmin/user_upload/Documents/Congress_proceedings/Prague_2007/Proceedings/007_EOO_FP_-_Etzkowitz_Henry_-_A1.pdf)

3. Maryann P. Feldman and Ian I. Stewart. *Wellsprings of Modern Economic Growth: Higher Education, innovation and local economic Development. Annual World bank Conference on Development Economics, 2008.*

https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=1Przk3F2t2cC&oi=fnd&pg=PA177&dq=donald+m.+feldman+articles+on+regional+innovation+clusters+pdf&ots=VqBRDnegFg&sig=gixv1JE_nfGJMdL5UA9UXsoIYnA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Глава 1. Теорія кластерів

1.1 Класифікація кластерів

Автор:

Катерина Ткаченко, Білоцерківський національний аграрний університет,
e-mail: K-Tkachenko@ukr.net

1. За структурою кластера виділяють:

- *перший ярус або «ядро кластера»* – це компанії-виробники продукції, до яких можна віднести як фірми, що працюють на місцевий (локальний) ринок, так і фірми-лідери, які експортують свою продукцію (товари або послуги) за межі регіону;
- *другий ярус* – це суміжні компанії, які групуються навколо ядра кластера, виробляють для нього комплектуючу продукцію, технологічне оснащення, обладнання, сировину тощо. До цієї групи можуть входити і великі, і середні, і малі підприємства;
- *третій ярус* – це обслуговуючі компанії, що утворюють економічну інфраструктуру кластера: науково-технічні та сервісні центри; фінансово-кредитні установи; інвестиційні фонди; вищі, середні, спеціальні та середньотехнічні навчальні заклади; науково-дослідні організації; громадські організації; страхові та консалтингові компанії тощо.

2. За географічними ознаками виділено класифікаційні групи:

- *кластери макрорівня* – функціонують у рамках національної економіки та в межах кількох галузей, що реалізують продукцію в масштабах світового або національного ринку;
- *кластери мезорівня* – функціонують у межах галузей та підгалузей;
- *кластери мікрорівня* – лідируючі фірми та мережі їх ключових постачальників.

3. За територіальними ознаками виділено типи кластерів:

- *глобальні (транснаціональні) кластери* – конкурентоспроможні в рамках світової економіки в цілому, що реалізують продукцію практично по всьому світу, вимагають найбільш істотних інвестиційних вкладень і створюються найбільшими корпораціями;
- *національні кластери* – конкурентоспроможні, переважно, у межах національного ринку чи більшу частину країни;
- *регіональні кластери* – конкурентоспроможні переважно у межах свого регіону та кількох прилеглих;



- *місцеві кластери* – конкурентоспроможні частини території регіону чи межах муніципального освіти;
- *точковий кластер* – локалізований у єдиному населеному пункті чи одній міській агломерації;
- *розподілений кластер* – локалізований на території кількох населених пунктів одного або кількох регіонів, що межують між собою, не входять до однієї агломерації.

4. За галузевою специфікою кластери поділяються на:

- *дискретні кластери* – включають підприємства, що виробляють продукти (і пов'язані послуги), що складаються з дискретних компонентів, включно з підприємствами автомобілебудування, авіаційної промисловості, суднобудування, двигунобудування, інших галузей машинобудівного комплексу, а також організації будівельної галузі виробництва будівельних матеріалів;
- *процесні кластери* – утворюються підприємствами, що належать до так званих процесних галузей, таких як хімічна, целюлозно-паперова, металургійна галузь, а також сільське господарство, харчова промисловість та інші;
- *інноваційні та «творчі» кластери* – розвиваються в так званих «нових секторах», таких як інформаційні технології, біотехнології, нові матеріали, а також у секторах послуг, пов'язаних зі здійсненням творчої діяльності (наприклад, кінематографії).

5. За формою власності:

- *сформовані з державних структур* – зазвичай, створюються у межах держави пріоритетних галузей і напрямів виробництва, як і за реалізації програм інноваційного розвитку регіонів;
- *створені на основі приватних підприємств та організацій* – найактивніше виникають за умов вже розвинутою і що пройшла інституціоналізацію кластерної економіки, у якій існує як загальне розуміння сутності самого кластера, а й високоефективна система підтримки кластерних ініціатив.

6. За напрямками своїх зв'язків розрізняють:

- *кластери з регіонально-обмеженою формою економічної діяльності в межах суміжних галузей* – прив'язані до тієї чи іншої наукової установи (науково-дослідні інститути, університети тощо);
- *кластери з вертикальними виробничими зв'язками у вузьких сферах діяльності* – формуються навколо головних компаній або мережі основних підприємств, що охоплюють процеси виробництва, постачання і збуту;
- *галузеві кластери* – формуються в різних видах виробництва з високим рівнем агрегації (наприклад «хімічний кластер»).

7. За характерними ознаками, що відрізняють кластери з інших типів організаційних структур:

- *географічна відокремленість* – передбачає, що організації-учасники кластера розташовані в одному чи сусідніх регіонах;



- наявність зв'язків між учасниками кластера – завдяки яким вони як елементи утворюють єдину соціально-економічну та організаційно-технологічну систему;
- наявність у кластера інфраструктури, що сприяє реалізації проєктів організації, що входять до нього;
- дихотомічний принцип ринкової взаємодії підприємств, що входять до нього – вони можуть як співпрацювати один з одним, так і суперничати, виробляючи подібні види продукції.

8. За стадіями розвитку:

- агломерація – регіон має ряд компаній та інших суб'єктів;
- виникаючий кластер – ряд суб'єктів у агломерації починають співпрацювати навколо основної діяльності та реалізовувати спільні можливості через їх зв'язок;
- зростаючий кластер – у міру того, як з'являються нові суб'єкти та зв'язки між ними у тій самій або спорідненій діяльності;
- зрілий кластер – досягнення певної критичної маси суб'єктів, розвиток відносин з іншими кластерами, видами діяльності, регіонами.

9. За стадіями життєвого циклу:

- кластери, що зароджуються – відносять ті структури, в яких тільки формуються міжкластерні комунікації для кооперації між учасниками, розробляються і реалізуються спільні плани виробництва, створюється єдина команда з числа керівників підприємств кластера;
- кластери, що розвиваються – пройшли етап зародження і формування первинних зв'язків, являють собою активні мережеві структури, що ведуть конкурентну боротьбу за місце на ринку і прагнуть до розширення своєї ринкової частки;
- стадія зрілості – кластери, зазвичай, досягають піку своїх виробничих, науково-технічних можливостей, які вплив поширюється на максимально можливу з урахуванням їхнього потенціалу частку ринку;
- стадія трансформації – кластер завдяки серйозним змінам долає застій і починає наступний цикл розвитку, в основі якого можуть лежати інші технології виробництва, нові типи виробленої продукції, більш досконалі бізнес-моделі і т.д.
- стан занепаду – що характеризується системним зниженням його ефективності, скороченням частки ринку, кризою команді керівництва, відпливом інвестицій та інші негативними явищами економічного і технологічного характеру.

10. За типами інновацій:

- залежний, або обмежений кластер – включає технологічно взаємопов'язані підприємства, інколи значно розрізнені територіально, діяльність обмежена набором типових функцій (видобуток ресурсів, обробка, збагачення, відправка);
- індустріальні кластери – представлені співпрацюючими підприємствами, які продукують типові продукти або послуги;



- *інноваційно-індустріальні* – група компаній, які виготовляють продукти і послуги, що вимагають постійного оновлення, поліпшення якості, впровадження нових функціональних можливостей;
- *проінноваційні кластери* – націлені на швидке придбання необхідних знань і технологій з метою поліпшення поточної конкурентоспроможності;
- *інноваційно-орієнтовані кластери* – створення динамічних груп, компаній, що використовують передові знання та технології, залучення талановитих трудових ресурсів зі всього світу.

11. За принципом формування кластери поділяють:

- *ті, що виникли з урахуванням природних економічних чинників* – організації-учасники яких спільно дійшли рішення про інтеграцію їх потенціалів виходячи з об'єктивних економічних причин і задля досягнення спільних цілей та інтересів;
- *ті, що створені штучно* – формуються під впливом певної зовнішньої волі, носієм якої може бути як держава в особі регіональної влади, так і сильна бізнес-структура, що переслідує таким шляхом свої стратегічні цілі.

Література

1. *Hollanders H., Merkelbach, I. European panorama of clusters and industrial change. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.* https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/european_panorama_2020.pdf
2. *Porter M. E. Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, vol. 76, no. 6 (1998): 77-90.* <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-neweconomics-of-competition>
3. *Karlsson C. Handbook of research on cluster theory. Edward Elgar Publishing, 2008.* DOI:<https://doi.org/10.4337/9781848442849>
4. *Bittencourt B., Galuk M., Daniel V., & Zen A. Cluster Innovation Capability: a systematic review. International Journal of Innovation, 7(1), 26-44, 2018.*
5. [http://dx.doi.org/10.5585/iji.v7i1.157file:///D:/Downloads/DialnetClusterInnovationCapability-6993735%20\(1\).pdf](http://dx.doi.org/10.5585/iji.v7i1.157file:///D:/Downloads/DialnetClusterInnovationCapability-6993735%20(1).pdf)
6. *Andersson, Thomas & Serger, Sylvia & Sörvik, Jens & Wise, Emily. The Cluster Policies Whitebook, 2004.* https://www.researchgate.net/publication/284163165_The_Cluster_Policies_Whitebook
7. *Khan, S.S., Ahamed, S., Jannat, M., Shatabda, S., Farid, D.M. Classification by Clustering (CbC): An Approach of Classifying Big Data Based on Similarities. In: Uddin, M., Bansal, J. (eds) Proceedings of International Joint Conference on Computational Intelligence, 2020.* https://doi.org/10.1007/978-981-13-7564-4_50



1.2 Цілі та структура кластера

Автори:

Ілона Андросчук, Центральнoукраїнський національний технічний університет,

e-mail:

ilonka.tsarenko@gmail.com

Лариса Сало, Центральнoукраїнський національний технічний університет,

e-mail: lorsalob1@gmail.com

Незважаючи на велику кількість трактувань поняття «кластер», деякі автори виділили групу найбільш вживаних визначень, кожне з яких підкреслює основні цілі функціонування кластерів:

- регіонально обмежені форми економічної діяльності в межах споріднених секторів, зазвичай, прив'язані до дослідницьких інститутів, університетів та інших наукових установ;
- вертикальні виробничі ланцюжки, вузько визначені сектори, в яких суміжні стадії виробничого процесу формують ядро кластера. Мережі формуються навколо головних фірм, що належать до однієї категорії;
- галузі визначаються на високому рівні агрегації або набір галузей на ще вищому рівні агрегації.

Однак ми вважаємо, що загалом кластер – це об'єднання взаємопов'язаних підприємств, установ чи організацій, зосереджених на певній території, які є представниками бізнесу, науки та держави і, як наслідок, доповнюють один одного, завдяки чому досягається максимальний економічний ефект від такого об'єднання та посилюються конкурентні переваги таких підприємств в межах галузі, регіону чи країни загалом. Однак слід зазначити, що якщо раніше однією з основних ознак кластеризації був принцип територіальної локалізації, то нині, в умовах посилення інформаційно-комунікаційних технологій, цей принцип втратив своє попереднє значення.

Далі ми вважаємо за необхідне розглянути основні чинники, які впливають на формування кластерів.

На думку шведського дослідника О. Солвелла, основою будь-якого кластера є баланс двох типів чинників: еволюційних і конструктивних. До перших, еволюційних, належать об'єктивні умови: географічні, історичні та культурні чинники, інституційні умови, макросередовище та рішення окремих підприємств і фірм щодо формування стратегії та вибору бізнес-моделі. Ці чинники призводять до створення кластерів за принципом «знизу-вгору».

Конструктивні чинники визначають розвиток та конкурентоспроможність кластера, до них належать: вплив з боку держави (регіональної, інноваційної, кластерної тощо), а також кластерні ініціативи, які формуються в межах механізму «потрійної спіралі» (взаємодія та взаємопроникнення держави, бізнесу та науки).



Крім того, О. Солвелл та М. Вільямс звертають увагу на те, що метою кластерних організацій як метаорганізацій є формування певної спільноти. Для того щоб ця спільнота виникла і в подальшому успішно функціонувала, необхідно накопичити низку інституційних складових:

- рівень довіри, який уможливить обмін ідеями та співпрацю;
- рівень ідентичності, який стимулює створення та використання спільноти;
- певна структура, яка полегшує комунікацію та мережування (між фірмами та академічними та іншими організаціями, фірмами та урядом);
- рівень постійної взаємодії, що є основою мережових відносин і спільних проєктів.
-
- Натепер більшість країн світу активно впроваджують стратегії формування кластерних утворень. До найвідоміших кластерів у світі належать:
 - Силіконова долина (Силіконова долина, Каліфорнія, США), у сфері комп'ютерних технологій;
 - Американське автомобілебудування в Детройті (Детройт, США);
 - Центр нанотехнологій, біотехнологій, відновлюваних джерел енергії та цифрового друку в Нью-Мексико (Нью-Мексико, США);
 - Бангалор (Бангалор, Індія), програмне забезпечення;
 - Технологічна долина Дахран (Dhahran Techno-Valley), Саудівська Аравія, енергетика;
 - Лондонський фінансовий сектор, Сіті (Сіті, Східний Лондон, Велика Британія);
 - Лондонська пошта та логістичний центр Сохо (Сохо, Лондон, Велика Британія);
 - авіаційна та космічна промисловість у Тулузі (Тулуза, Франція);
 - контейнерний порт Роттердама (Роттердам, Нідерланди);
 - технологічний парк, інжиніринг для поліграфічної промисловості Гейдельберг (Гейдельберг, Німеччина);
 - алмазний центр в Антверпені (Антверпен, Бельгія).

В Італії, наприклад, на промислові кластери припадає 43% від кількості зайнятих у промисловості та понад 34% від обсягу національного експорту.

У Франції затверджено 99 проєктів, які об'єднують 4300 підприємств, серед найвідоміших кластерів – аерокосмічний кластер у Тулузі та парфумерний кластер у Грасі.

На території Німеччини функціонує майже 500 кластерів, які успішно ведуть свою діяльність та посилюють конкурентні переваги на ринку.

Кластер є інструментом підвищення конкурентоспроможності, ба більше, зарубіжний досвід дає приклади підвищення конкурентоспроможності територій та виробничих комплексів через впровадження інноваційно-інтегрованих структур – кластерів. Найбільший внесок у популяризацію кластерів зробив Майкл Портер, який визначив сутність кластера як «географічну концентрацію взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у суміжних галузях і пов'язаних з ними інститутів (наприклад, університетів, агентств зі стандартизації та



торговельних асоціацій) у певній галузі, які конкурують, але також співпрацюють» [1]. Крім того, Прейссл і Солімен підтримали ідею Портера і визначили кластери як групу взаємозалежних організацій, які сприяють інноваціям у певному секторі або в певній галузі [2].

Тан і його колеги стверджують, що відносини між компаніями в кластері базуються не тільки на співпраці, але й на конкуренції, тому є розвинені відносини кооперації, конкуренція між компаніями, що генерує подальші інновації в кластері [3].

Камісон вказує на те, що кластер дає його учасникам багато переваг, недоступних тим, хто не є частиною кластера [4].

Аналізуючи наукові праці зарубіжних дослідників про кластери, можна зазначити таке [5, 6]:

- Кластери відіграють ключову роль і є дуже важливими у розвитку мікроекономічної конкурентоспроможності. Кластери впливають на конкуренцію компаній трьома способами: підвищуючи продуктивність компаній, визначаючи напрям і темпи інновацій (що покладено в основу майбутнього зростання продуктивності) і стимулюючи створення нових підприємств. Наприклад, країни з добре розвиненими кластерами в багатьох промислових сегментах мають успішні та конкурентоспроможні на міжнародному рівні компанії, а природа конкурентної переваги компаній базується на складних та диференційованих/унікальних процесах і продуктах (порівняно з конкуренцією, що базується на низьких витратах і природних ресурсах компаній, які не працюють у кластерному середовищі). Через мікроекономічну конкурентоспроможність кластери сприяють створенню стійких конкурентних переваг регіону та країни в глобальній економіці в певному секторі промисловості. Важливо відзначити величезний вплив кластерів на створення стимулювального та бажаного бізнес-середовища, через яке досягається опосередкований вплив кластерів на національну конкурентоспроможність. Вплив кластерів на якість бізнес-середовища проявляється у (1) заохоченні місцевої конкуренції (багато досліджень показують, що місцева конкуренція є ключовим чинником міжнародної конкурентоспроможності, а кластери заохочують саме конкуренцію між місцевими компаніями); (2) розвиток підприємництва; (3) наявність численних та спеціалізованих постачальників на місцевому ринку; (4) налагоджене державно-приватне партнерство тощо.

- Багато країн, як-от Ізраїль, Нідерланди, Фінляндія, Німеччина, завдяки високому рівню продуктивності та високим інвестиціям у дослідження та інновації, створили високу національну конкурентоспроможність, що ще більше сприяє розвитку інноваційних кластерів світового рівня.

- З іншого боку, якість бізнес-середовища, а також стадія розвитку країни (через національну конкурентоспроможність) суттєво впливають на можливості для розвитку кластерів у країні, їх глибину, зовнішні ефекти тощо. Загалом у всіх країнах з перехідною економікою та країнах, що розвиваються, кластери ще не повністю розвинуті (не мають критичної маси) і «страждають» від відсутності багатьох підтримувальних галузей та інституцій, спеціалізованої місцевої інфраструктури, нерозвиненості форм об'єднання тощо.



Важливо зазначити, що кластери впливають на національну конкурентоспроможність у комплексі з іншими компонентами бізнес-середовища, а також з компонентами, які належать до сфери макроекономічних джерел конкурентоспроможності (фіскальна та монетарна політика, верховенство права, політичні інститути тощо). Водночас розвиток кластерів у країні залежить від розвитку всіх складових бізнес-середовища та стимулювальних заходів у сфері макроекономічної конкурентоспроможності.

Отже, ми можемо припустити, що кластерний розвиток регіонів впливає на конкурентоспроможність країни. І для перевірки цієї гіпотези дослідження ми вирішили використати такі дані Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) [7]:

(1) «Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI). ВЕФ оцінює GCI, використовуючи понад 100 змінних, які об'єднано у 12 складових конкурентоспроможності (рис. 1.1). Для оцінки великої кількості змінних використовується опитування керівників випадково відібраних компаній у кожній країні (вибірка компаній, які беруть участь в опитуванні, супроводжується подвійною стратифікацією, що базується на розмірі компанії та секторі діяльності). Опитування проводиться через партнерські установи в кожній країні, які керують опитуванням. Запитання в опитуванні пропонують респондентам (керівникам компаній) оцінити змінні конкурентоспроможності за шкалою від 1 до 7. Один кінець шкали (оцінка 1) відображає найгіршу можливу ситуацію, тоді як інший кінець шкали (оцінка 7) відображає найкращу можливу ситуацію.

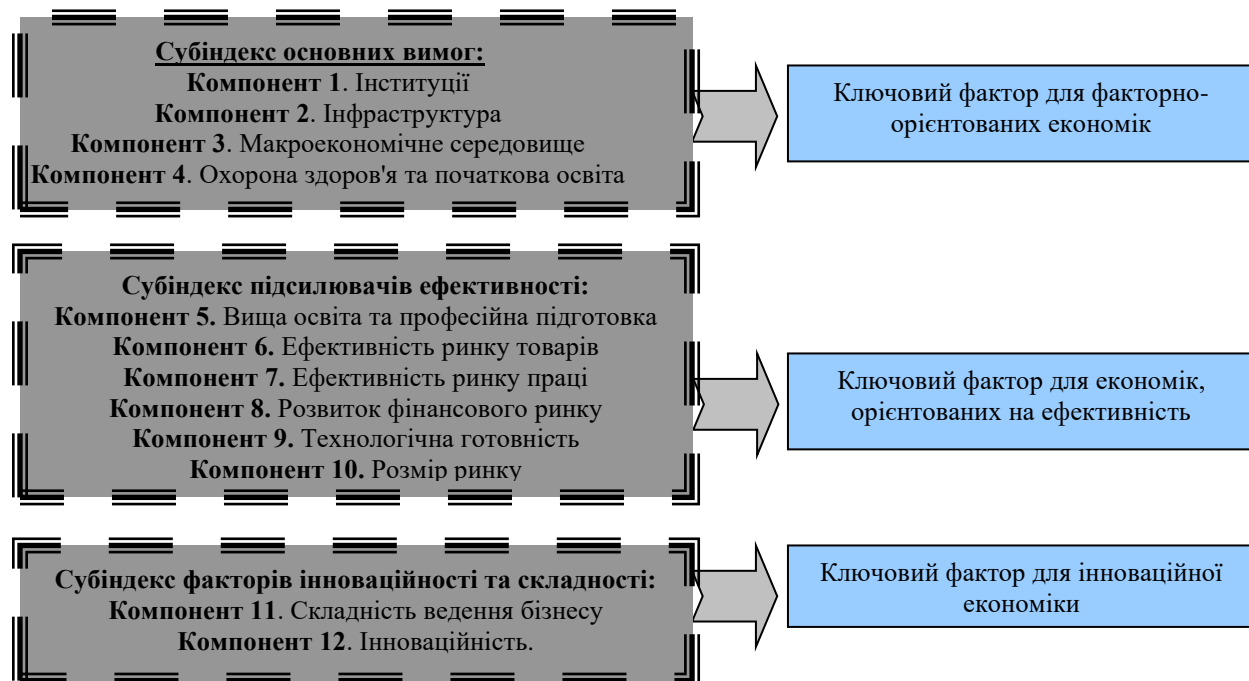


Рис. 1.1. Складові Індексу глобальної конкурентоспроможності



(2) Змінна «Стан розвитку кластерів» на рівні національної економіки входить до розрахунку GCI, міститься в 11-му компоненті конкурентоспроможності («Складність бізнесу») та належить до третього субіндексу конкурентоспроможності («Інновації та фактори складності»). Дані наведено на основі особистої оцінки керівників опитаних компаній щодо розвитку кластерів у їхній країні. Опитаним підприємцям ставиться запитання: «Наскільки поширені у вашій країні добре розвинені та глибокі кластери?». Підприємці відповідають на це питання, виставляючи оцінки за шкалою від 1 до 7, де оцінка 1 означає відсутність кластерів у країні, тоді як оцінка 7 вказує на добре розвинені та глибокі кластери у багатьох галузях.

Для дослідження характеру та сили зв'язку між станом розвитку кластерів та національною конкурентоспроможністю використано статистичний метод простої лінійної кореляції, де обидва спостережувані явища розглядаються як випадкові величини [8].

Гіпотеза авторів полягає в тому, що існує сильна кореляція між розвитком кластерів та конкурентоспроможністю країни.

Вважатимемо, що значення коефіцієнта кореляції Пірсона ρ , більші за 0,7, свідчать про сильну позитивну кореляцію [6]. Тоді, формально, нульова гіпотеза проти альтернативної має такий вигляд:

$H_0: \rho = 0.7$ на противагу

$H_1: \rho > 0.7$.

Крім того, автори вирішили проаналізувати наявність зв'язку між розвитком кластерів та іншими субіндексами, як-от інновації, розвиненість бізнесу, вища освіта та професійна підготовка та інституції. Ми обрали ці субіндекси, беручи до уваги ідею системи «Потрійної спіралі».

Як бачимо з наведених нижче графіків розсіювання на рис. 3, зв'язок між усіма змінними є лінійним, тобто є нормальний розподіл.

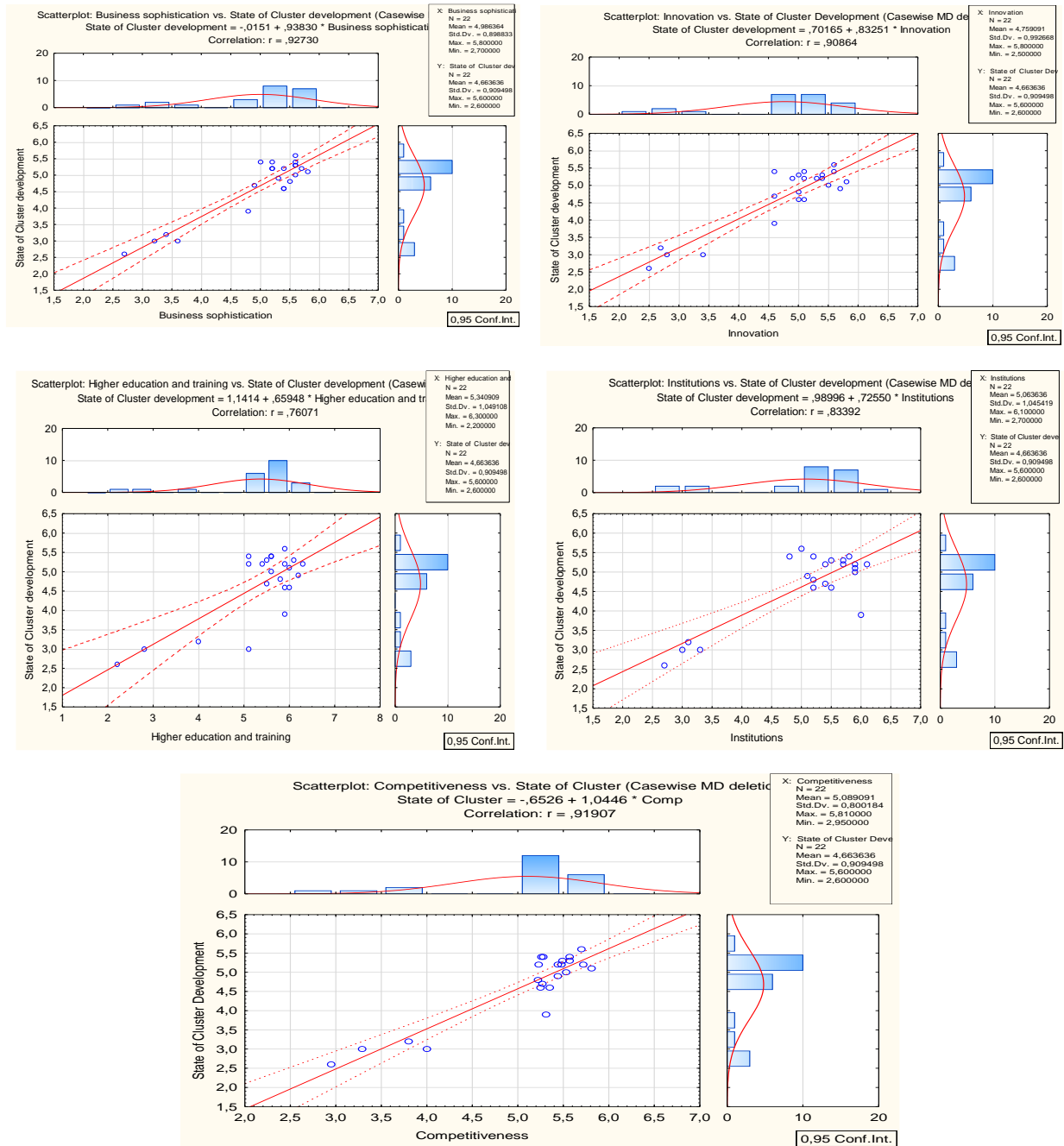


Рис. 1.2. Субіндекс складності бізнесу та стан розвитку кластерів (вгорі ліворуч); субіндекс інновацій та стан розвитку кластерів (вгорі праворуч); субіндекс вищої освіти та навчання та стан розвитку кластерів (внизу ліворуч); субіндекс інституцій та стан розвитку кластерів (внизу праворуч); індекс стану розвитку кластерів та GCI (внизу).



Як бачимо з рис. 1.2, є сильні кореляції, що свідчить про тісний взаємозв'язок між вищезазначеними субіндексами та Індексом стану розвитку кластерів і національної конкурентоспроможності країни.

Цей факт дає змогу пояснити, чому країни з розвиненими кластерними структурами більш схильні до швидкого економічного розвитку та високих економічних результатів.

Тому такий інструмент, як кластеризація, в сучасних умовах розвитку інноваційної моделі економіки є особливо ефективним для країн, які наращують свій економічний потенціал.

У табл. 11. наведено коефіцієнти кореляції між усіма змінними.

Таблиця 1.1. Матриця коефіцієнтів кореляції

	Звіт про глобальну конкурентоспроможність	Стан розвитку кластера	Інновації	Складність введення бізнесу	Вища освіта та навчання	Інституції
Звіт про глобальну конкурентоспроможність	1	0,92	0,96	0,97	0,93	0,92
Стан розвитку кластера	0,92	1	0,91	0,93	0,76	0,83
Інновації	0,96	0,91	1	0,97	0,88	0,86
Складність введення бізнесу	0,97	0,93	0,97	1	0,87	0,89
Вища освіта та навчання	0,93	0,76	0,88	0,87	1	0,80
Інституції	0,92	0,83	0,86	0,89	0,80	1

Джерело: розрахунки авторів на основі [9;10].

Отже, з табл. 1.1 бачимо такі сильні кореляції, зокрема: стан розвитку кластерів та національна конкурентоспроможність (GCI загалом) ($r = 0,92$); стан розвитку кластерів та субіндекс GCI «Інновації» ($r = 0,91$); стан розвитку кластерів та субіндекс GCI «Складність ведення бізнесу» ($r = 0,93$); стан розвитку кластерів та субіндекс GCI «Вища освіта та навчання» ($r = 0,76$); стан розвитку кластерів та субіндекс GCI «Інституції» ($r = 0,92$).

Беручи до уваги силу кореляції між проаналізованими змінними, можна зробити такі висновки. Передусім можна прийняти гіпотезу авторів про те, що існує сильний позитивний зв'язок між розвитком кластерів та національною конкурентоспроможністю країни (яка виражається через індекс глобальної конкурентоспроможності).

Крім того, коефіцієнти кластеризації таких субіндексів, як інновації, складність бізнесу, вища освіта і навчання та інституції, вказують на те, що процес кластеризації ґрунтується на ідеї потрійної спіралі.



Отже, такий інструмент, як кластеризація, є одним з найбільш ефективних способів підвищення конкурентоспроможності країн насамперед для країн, що розвиваються. Адже поширення кластерного розвитку може суттєво стимулювати інноваційну діяльність та продуктивність підприємств, як наслідок – збільшення доданої вартості. Тобто стан розвитку кластерів може бути одним з ефективних джерел конкурентоспроможності для країн з перехідною економікою та країн, що розвиваються, для збільшення економічного добробуту загалом, особливо в епоху 4-ї промислової революції, коли інновації стають унікальним інструментом для їх реалізації.

Література

1. Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
2. Preissl, B., & Solimene, L. (2003). *Innovation clusters: Virtual links and globalization. Proceedings of the 2003 Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms: The Challenge of Globalization held at University of Modena and Reggio Emilia*. Modena: University of Modena and Reggio Emilia.
3. Tan, J., Shao, Y., & Li, W. (2013). *To be different, or to be the same? An exploratory study of isomorphism in the cluster*. *Journal of Business Venturing*, 83-97
4. Camison, C. (2003). *Shared Competitive and Comparative Advantages: A Competence-Based View of the Competitiveness of Industrial Districts*. *Proceedings of the 2003 Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms: The Challenge of Globalization held at University of Modena and Reggio Emilia*. Modena: University of Modena and Reggio Emilia.
5. Sölvell, Ö., Lindqvist, G., & Ketels, C. (2003). *The cluster initiative greenbook*. Stockholm: Ivory Tower AB.
6. Vesna Paraušić, Drago Cvijanović, Branko Mihailović & Kristina Veljković (2014) *Correlation between the state of cluster development and national competitiveness in the Global Competitiveness Report of the World Economic Forum 2012–2013, Economic Research* *Ekonomiska Istraživanja*, 27:1, 662-672, DOI: 10.1080/1331677X.2014.974917
7. *World Economic Forum Geneva*. Retrieved from <http://www.weforum.org/en/index.htm>.
8. Žižić, M., Lovrić, M., & Pavličić, D. (2001). *Methods of statistical analysis*. Belgrade: Faculty of Economics.
9. Rangaa M. *Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society / Marina Rangaa*

1.3 Конкурентні переваги кластера

Автори:

Гієдріус Гечевічюс, Каунаський колегіум Вищій навчальний заклад,
e-mail: giedrius.gecevicius@go.kauko.lt

Наталія Маєвська, Громадське об'єднання «Продовольча долина»,
e-mail: natali_maevskaya@ukr.net

Основною ідеєю кластера є добровільна діяльність компаній, науково-дослідних і навчальних установ та інших учасників, що функціонує за принципом партнерства,



учасники якого, працюючи разом, мають на меті збільшення створюваної доданої вартості. Основними цілями розвитку кластерів є підвищення конкурентоспроможності шляхом підвищення ефективності ланцюжка створення вартості, спрямування діяльності на створення спільних продуктів, збільшення експорту; підвищення конкурентоспроможності шляхом створення продуктів з вищою доданою вартістю та приєднання до міжнародних мереж дослідницької та експериментальної діяльності.

До кластерів часто приєднуються малі та середні компанії, фермери, наукові установи та асоціації. Наступні зацікавлені сторони отримують вигоду від участі в кластері:

- • синергія діяльності - це процес, в якому кластер складається з компаній, які можуть ефективно співпрацювати одна з одною. Це означає, що компанії обмінюються знаннями, досвідом, ресурсами і можуть розробляти спільні стратегії. У кластерах компанії, наукові установи, фермери та інші учасники розташовані поруч один з одним і часто тісно взаємодіють. Співпраця між компаніями, як у ланцюжку поставок, так і з дослідниками, може допомогти стимулювати інновації та нововведення;
- • постачання товарів та послуг - це процес, за допомогою якого компанії або організації співпрацюють і спільно надають товари або послуги. Ця форма співпраці може мати різні форми та причини, але її основна ідея полягає у спільних діях для досягнення взаємовигідних результатів. Типовими прикладами можуть бути спільний продаж продукції, спільний маркетинг, розвиток партнерської мережі або спільне надання послуг;
- • спільний маркетинг та збут - кластер може скористатися перевагами спільних ринкових умов та торговельних мереж. Це може допомогти компаніям кластера освоїти нові ринки та збільшити попит на їхні товари чи послуги;
- • кращі умови для інновацій - тісна співпраця між компаніями та науково-дослідними установами в кластерах може стимулювати інновації та технологічний прогрес. Співпраця з науковцями може призвести до розробки та застосування нових технологій у промисловості;
- • конкуренція на внутрішньому та міжнародному ринках - кластерні компанії є більш конкурентоспроможними. Успішний кластер має бути орієнтований на глобальні ринки.

Здатність експортувати продукцію або послуги може допомогти кластеру залишатися конкурентоспроможним і здобути міжнародну репутацію;

- людські ресурси - успішна робота кластера невіддільна від підготовки та підвищення кваліфікації фахівців. Наукові установи набагато більше зацікавлені у співпраці з групою бізнес-компаній, прислухаючись до колективних потреб та побажань компаній. Також до кластерів часто залучаються фахівці з особливими навичками та знаннями. Присутність таких фахівців у кластері може сприяти підвищенню конкурентоспроможності та інноваційних можливостей компаній;
- обмін спеціалізованими знаннями та інформацією - це процес, в якому учасники кластера діляться своїми спеціалізованими знаннями та інноваційними ідеями. Такий обмін знаннями може бути ключовим фактором у стимулюванні інновацій, оскільки дозволяє компаніям скористатися спільними ресурсами та досвідом, швидше реагувати на ринкові зміни та створювати конкурентні переваги. Процес включає такі ключові аспекти: обмін знаннями, спільні дослідження, спільні мережі розвитку, застосування інновацій;



- створення спільної інфраструктури, спеціалізованої для кластера - хороший зв'язок, зручна інфраструктура для учасників кластера, сучасні технології - це важливі фактори, що сприяють успіху кластера. Розвиток інфраструктури може сприяти більш ефективному використанню ресурсів та просуванню інновацій.

Участь у діяльності кластерів зосереджена на зовнішній та внутрішній комунікації, співпраці, навчанні та розвитку навичок, інноваціях та технологіях, спільному маркетингу, міжнародному розвитку, партнерстві з іншими кластерами та лобіюванні.



Графік 1: Структура кластера та зовнішня підтримка.

Однак для того, щоб максимізувати переваги кластера, важливо, щоб співпраця була належним чином організована, інновації заохочувалися, а влада створювала належні умови для розвитку кластера. Крім того, дуже важливою є фінансова підтримка з боку держави, а також формування політики, створення сприятливих умов для ведення бізнесу та інвестування в інфраструктуру. Державна політика та законодавство також повинні підтримувати діяльність кластерів.

Підсумовуючи, можна сказати, що успішний кластер - це динамічна спільнота, яка функціонує як екосистема, де бізнес, дослідницькі та державні установи взаємодіють і досягають синергії. Це вимагає постійного оновлення та адаптації до мінливих ринкових умов.

Література

- European Foundation for Cluster Excellence, <http://www.clusterexcellence.org> (accessed on 3 January 2024).
- Ffowcs-Williams I. Chapter 10: Clusters and regional transformation: establishing actionable forward agendas. Olayele, F. *Regional Economic Systems after COVID-19. Monograph Book*, Edward Elgar Publishing, Ottawa, 2023. <https://doi.org/10.4337/9781802208214>



3. Ffowcs-Williams I. F. *Cluster Development Handbook*, 2016, <https://clustercollaboration.eu/news/cluster-development-handbook-launched>
4. Guohua Zeng, Yuelong Hu, Yongyou Zhong, *Industrial agglomeration, spatial structure and economic growth: Evidence from urban cluster in China*, *Heliyon*, Volume 9, Issue 9, 2023, e19963, ISSN 2405-8440, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19963>.
5. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations*. *Harvard Business Review*, 1990, <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (accessed on 29 December 2023).
6. *The Cluster Initiative Greenbook*, <http://www.czechinvest.org/data/files/the-cluster-initiative-greenbook-3916-cz.pdf> (accessed on 27 December 2023).
7. Yue Yin, Ming Yan, Qiushi Zhan, *Crossing the valley of death: Network structure, government subsidies and innovation diffusion of industrial clusters*, *Technology in Society*, Volume 71, 2022, 102119, ISSN 0160-791X, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102119>.

1.4 Кластери, регіони, економічні результати. Кластерна екосистема

Автори:

Ілона Андросук, Центральноукраїнський національний технічний університет,
e-mail: ilonka.tsarenko@gmail.com

Лариса Сало, Центральноукраїнський національний технічний університет,
e-mail: lorasalo61@gmail.com

Кушвар Мамадова, Азербайджанський державний аграрний університет,
e-mail: kqmammadova@gmail.com

Здатність держави досягати економічного розвитку в останні десятиліття визначається здатністю її суб'єктів господарювання адаптуватися до ринкових умов, що постійно змінюються. Крізь призму останніх подій це також виявилось життєво важливим. Безпрецедентні економічні санкції проти Росії загострили проблему гнучкості виробничих відносин, що склалися з часів радянської індустріалізації, здатності виробництва адекватно реагувати на зміни зовнішніх умов, інтенсивно нарощувати «випадаючі» обсяги виробництва. Такі чинники, як оновлення технологічної бази виробництва, широке впровадження цифрових технологій, переформатування виробничих і соціальних зв'язків внаслідок розриву усталених торговельно-економічних зв'язків і ланцюжків доданої вартості, також мають значний вплив на економічні відносини в сучасних умовах. В цих умовах суб'єктам господарювання промислового сектору економіки необхідно перебудовувати логістику та бізнес-процеси, вибудовувати нові взаємовигідні партнерські відносини з метою розв'язання проблем імпортозаміщення та імпортозалежності. У такій ситуації важко переоцінити роль держави, яка полягає насамперед у побудові ефективної регіональної та промислової політики.

Одним із підходів до розв'язання проблеми, що активно використовується органами державної влади, є кластерна політика як різновид промислової політики, згідно з якою розвиток кластерів є одним із пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності та диверсифікації економіки. Кластерна модель соціально-економічного розвитку належить, на нашу думку, до одного з найважливіших внутрішніх резервів активізації



процесів регіонального розвитку, використання якого дасть змогу в умовах системної кризи уникнути деградації вітчизняних виробництв і перейти на якісно новий рівень розвитку внаслідок використання так званих «вікон можливостей».

Кластери відіграють значну роль в економічному розвитку, сприяючи інноваціям, продуктивності та конкурентоспроможності. Ось кілька ключових моментів щодо впливу кластерів на економічний розвиток:

- *Поширення знань.* Кластери сприяють обміну знаннями та ідеями між компаніями, університетами, науково-дослідними установами та іншими суб'єктами в межах географічного регіону. Така близькість і взаємодія сприяють поширенню знань, коли ідеї, навички та найкращі практики поширюються легше. Ці знання призводять до підвищення інновацій та продуктивності в межах кластера, що сприяє економічному зростанню.

- *Інновації та підприємництво.* Кластери створюють середовище, сприятливе для інновацій та підприємництва. Концентрація фірм, спеціалізованих постачальників та кваліфікованої робочої сили в певній галузі в межах кластера створює критичну масу досвіду та ресурсів. Це сприяє співпраці, уможлиблює розподіл ризиків та вигод, а також заохочує створення нових підприємств. Наявність потужного кластера може привабити підприємців та венчурний капітал, що сприятиме інноваціям та економічному розвитку.

- *Спеціалізація та конкурентні переваги.* Кластери часто розвиваються навколо конкретних галузей або секторів, в яких регіон має порівняльні переваги. Зосереджуючи ресурси, навички та інфраструктуру на цих спеціалізованих галузях, кластери можуть підвищити конкурентоспроможність фірм у регіоні. Спеціалізація дає змогу компаніям досягти економії на масштабі, отримати доступ до кваліфікованої робочої сили та скористатися перевагами спільного ланцюга поставок та інфраструктури. Це може призвести до підвищення продуктивності, економічної ефективності та поліпшення доступу до ринків, що так само сприятиме економічному зростанню.

- *Створення робочих місць та зайнятість.* Відомо, що кластери створюють можливості для працевлаштування. У міру того, як фірми в кластері зростають та впроваджують інновації, вони створюють нові робочі місця, щоб задовольнити зростаючий попит. Ба більше, наявність кластера може залучати суміжні галузі та допоміжні послуги, що призводить до створення робочих місць за межами основних компаній кластера. Наявність різноманітних можливостей працевлаштування приваблює кваліфікованих працівників і сприяє загальній економічній життєздатності регіону.

- *Мережі співпраці та синергія.* Кластери сприяють співпраці та налагодженню зв'язків між компаніями, науково-дослідними установами та іншими зацікавленими сторонами. Ці мережі співпраці уможлиблюють спільний доступ до ресурсів, спільні дослідження та розробки, а також об'єднання знань і досвіду. Така синергія посилює конкурентні переваги кластера загалом та призводить до появи нових можливостей та інновацій.

- *Диверсифікація регіональної економіки.* Кластери можуть допомогти у диверсифікації регіональної економіки, сприяючи розвитку нових галузей або розширенню існуючих. Розвиваючи нові галузі та заохочуючи підприємництво, кластери сприяють створенню більш стійкої та динамічної регіональної економіки, менш залежної від однієї галузі чи сектору.



Безумовно, ядром будь-якого розвитку буде ефективна, вільна (ліберальна) модель освіти. Школи все частіше впроваджують проєктне навчання, а університети намагаються не відставати, розробляючи програми, що відповідають потребам сучасного світу.

Однак, стикаючись з реальністю, ми розуміємо, що відповідати на виклики сучасної освіти – це все одно, що йти зеленою доріжкою в програмі «Розумник» (Smart program) – шлях легший, але досить довгий. Необхідно формувати цілі та довгострокові стратегії: з національних цілей, стратегії науково-технічного розвитку, стратегії соціально-економічного розвитку країни та регіону можна виділити одне спільне завдання – створення можливостей для виявлення та розвитку талантів, їх подальшої самореалізації.

Чому саме таке завдання стає наріжним? Відповісти на це питання допоміг великий економіст Йозеф Шумпетер, який у першій половині ХХ століття сформулював нову модель розуміння сучасної ринкової економіки, в основі якої – людина, що реалізує свої таланти у формі інноваційного підприємництва: економіка розвивається настільки, наскільки в ній генеруються інноваційні нововведення. Це саме той соціальний ефект, до якого мають прагнути всі країни, що розвиваються, де створюється середовище та інструменти для підтримки талантів і здібностей людей, які в ньому живуть. Цим шляхом пішла, наприклад, Німеччина, створивши підприємництво як основу своєї соціально-ринкової економіки. Водночас такий підхід забезпечив більшу зайнятість і добробут мешканців країни, а також можливості для власного розвитку, завдяки чому Німеччина стала найбільшою економікою Європи.

Цей підхід проголосив нову постіндустріальну еру, в якій бізнес більше прагне до горизонтального партнерства, формуючи мережу, замість вертикально інтегрованого, ієрархічного. У 1993 році Джеймс Мур визначив таке явище як бізнес-екосистему, спрямовану на створення нових цінностей та взаємної вигоди через співпрацю та конкуренцію. При цьому конкуренція тут відходить на другий план. Спільні цілі та інтереси, а головне – необхідність відповідати на зростаючі запити споживачів роблять співпрацю основою екосистемного бізнесу, нейтралізуючи «червоні ринки». Це схоже на екосистему в природі, коли окремі представники флори і фауни конкурують і водночас залежать один від одного. Така система передбачає еволюцію та співіснування, і навіть взаємодоповнення один одного. Окремий вид сам по собі може мати незначний вплив, але його зникнення або переміщення може потрясти всю екосистему. Так само екосистема може впливати на всіх своїх агентів, як на їхній розквіт, так і на їхнє вимирання.

І, звичайно, головним чинником зростання постіндустріального сектору економіки, де правлять технології, інновації та нові знання (ідеї), є новий соціальний клас людей, які змінюють майбутнє, інакше кажучи, стають «лідерами змін», визначаючи не тільки розвиток окремих організацій, зростання і процвітання цілих міст і регіонів, а й розстановку сил на світовій геополітичній карті. Для позначення такого типу людей Річард Флорида ввів поняття «креативний клас». Згідно з його теорією та дослідниками, які поділяють його погляди, на відміну від виконавчих класів, представники креативного класу віддають перевагу горизонтальному переміщенню та зміні роботи на користь найбільш креативних,



що цілком відповідає принципам бізнес-екосистеми, перед вертикальним просуванням службовими сходами. Сьогодні креативний клас глобальний, він мобільний, і мобільність – це його головна риса, яка так необхідна у світі VUCA, що є активною реальністю.

Кластери є сучасною формою територіальної організації економіки регіону. Регіональний кластер – це географічно сконцентрована група суб'єктів господарювання, діяльність яких здійснюється в межах єдиного відтворювального ланцюга на основі вертикальних і горизонтальних зв'язків без втрати економічної та юридичної самостійності, використовуючи одну або кілька конкурентних переваг території. На відміну від корпоративних та холдингових структур, кластери є більш мобільними та ефективними завдяки внутрішній конкуренції та ринковому характеру взаємодії між його учасниками. Характерною рисою кластерів є також адаптивність до мінливих умов, що дає змогу розподілити ризики і максимізувати ефект за рахунок скорочення витрат часу, фінансових і матеріальних ресурсів завдяки високому ступеню взаємодоповнюваності виробництв.

Формування кластерів базується на низці принципів. Початковою передумовою участі суб'єкта господарювання у кластері є бажання підвищити конкурентоспроможність та збільшити стійкість наявних конкурентних переваг. Досягнення зазначеного результату може бути забезпечено за умови дотримання низки принципів реалізації кластерного підходу.

1. Наявність технологічної бази, реалізація якої вимагає створення генеруючої, виробничої та обслуговуючої інфраструктури, що формує кластер. У цьому випадку забезпечується адекватне цілепокладання та формулювання спільної стратегії розвитку для всього кластера. За браком технології будь-яке штучно створене об'єднання підприємств витратить значні ресурси на підтримку єдності та цілісності на шкоду економічній доцільності.

2. Довгостроковий характер відносин, заснованих на технологічному лідерстві певного великого виробника, який формує центр тяжіння інших учасників кластера, на тлі динамічної структури, що характеризується постійною адаптацією до мінливих ринкових умов.

3. Ресурсна забезпеченість, яка передбачає, що кожен учасник кластера привносить в нього певну компетенцію, яка є предметом його спеціалізації, виступаючи ресурсом для всього кластера. Компетенції є організаційно-управлінськими, фінансовими, інтелектуальними, логістичними, маркетинговими, збутовими тощо. Ефективному забезпеченню ресурсами мають сприяти добре налагоджені механізми аутсорсингу та делегування повноважень.

4. Мобільність ресурсів всередині кластера необхідна для ефективного задоволення потреб одних суб'єктів господарювання за рахунок тимчасово вільних ресурсів інших учасників кластера. Отже, забезпечується максимальне їх використання і збільшується віддача на одиницю ресурсів, а також підвищується ступінь внутрішньої кооперації. Мобільність інформації забезпечується наявністю єдиної інформаційної платформи, доступ до якої відкритий для всіх учасників кластера.

5. Наявність кредитно-фінансової установи, яка опосередковує рух грошових коштів та капіталу, зокрема через використання всього спектра інструментів фінансування



капітальних інвестицій та поточної діяльності (пільгове кредитування, лізинг, факторинг, розрахунки, страхування тощо), дасть змогу знизити вартість проєктів за рахунок зменшення транзакційних та фінансових витрат.

Кластерний підхід – це сукупність методів, прийомів і технологій управлінського впливу на економічний простір регіону, що дає змогу підвищити його конкурентоспроможність за рахунок реалізації кластерних ініціатив. Реалізація кластерного підходу сприяє активізації інноваційної діяльності та модернізації економіки регіону виконанням низки завдань:

- координація та узгодження цілей і векторів розвитку учасників кластера;
- виявлення інноваційно-орієнтованих підприємств, що працюють на ранніх та початкових стадіях розробки інноваційного продукту;
- створення інфраструктури інформаційного забезпечення та підтримки в інтересах учасників кластера;
- залучення інвестицій, формування венчурних фондів та переспрямування коштів на користь інноваційно активних підприємств на основі принципу адресності;
- забезпечення мережевої взаємодії та формування робочих моделей монетизації та іншого розвитку ефектів такої взаємодії.

Застосування кластерного підходу сприяє як побудові, так і налагодженню регіональних інноваційних систем в умовах відсутності або неефективної роботи окремих ланок у ланцюжку створення інноваційної продукції від ідеї до серійного виробництва.



Рис. 1. 2. Карта найпоширеніших слів за пошуковими запитами «інноваційний кластер», «промисловий кластер», «регіональний кластер», «кластерна політика»

Інноваційний розвиток регіонів залежить від стану ринкових інститутів, формування яких значною мірою визначається кластерною формою організації економічної діяльності. Поширення кластерів, завдяки раціональному використанню регіонального інноваційного середовища, дає змогу досягти синергетичного ефекту, забезпечуючи зростання



економічних показників діяльності суб'єктів господарювання в регіоні. Переваги впровадження кластерного підходу полягають у такому:

1) підвищення економічної ефективності за рахунок раціонального використання ефекту масштабу, зниження трансакційних витрат, усунення інфраструктурних бар'єрів, підвищення прозорості ведення бізнесу та поліпшення конкурентного середовища;

2) формування прошарку суміжних та обслуговуючих галузей у відповідь на щораз більший попит з боку учасників кластера (наприклад, у сфері юридичного супроводу інноваційної та зовнішньоекономічної діяльності, інформаційного забезпечення, добору та перепідготовки кадрів);

3) економічна спеціалізація на найбільш значущих видах економічної діяльності та максимізація створеної цінності для споживача під час виробництва товарів і послуг.

Кластерний підхід реалізується на основі кластерної політики, яка являє собою систему державних і громадських заходів і механізмів підтримки кластерів і кластерних ініціатив, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності суб'єктів, які входять до кластера. Розрізняють такі види кластерної політики: державна, регіональна та галузева. Кластерна політика поширюється на комплекс заходів, а диверсифікація кластерних ініціатив дає змогу розвивати інноваційні проекти, що поєднують кілька технологій, тим самим підвищуючи ступінь взаємодії між різними суб'єктами інноваційної системи: державою, бізнесом і сектором досліджень і розробок.

Регіональна кластерна політика має реалізовуватися як заходи, спрямовані на стимулювання створення та підтримку портфеля кластерних ініціатив, що дасть змогу максимізувати ймовірність позитивних результатів та мінімізувати ризики. Ініціатива зі створення кластерів не має бути поодиноким. Навпаки, потрібен набір таких, щоб реалізація кластерної політики відповідала принципам портфельного управління. Оскільки кластерні ініціативи демонструють значну різноманітність, необхідно розглянути їх класифікацію (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Типологія кластерних ініціатив

Класифікаційні критерії	Типи кластерних ініціатив
<i>Джерела виникнення кластерних ініціатив</i>	Юридичні особи публічного права різних рівнів підпорядкування; суб'єкти господарювання всіх форм власності
<i>Галузева приналежність кластера</i>	Кластери в обробній промисловості, агропромисловому комплексі, гірничодобувній галузі, машинобудуванні, туризмі, освіті, науково-технічному сегменті



Класифікаційні критерії	Типи кластерних ініціатив
<i>Територіальне охоплення</i>	Національне, макрорегіональне, трансрегіональне, регіональне та місцеве
<i>Джерела фінансування</i>	Кластерні ініціативи з бюджетним фінансуванням, змішаним фінансуванням і приватним фінансуванням. Кластерні ініціативи на засадах державно-приватного партнерства
<i>Просторова динаміка та зв'язок</i>	Кластери, що концентрично розширюються. Кластери, що лінійно розширюються. Мігруючі кластерні ініціативи. Кластерні ініціативи змішаного типу

Кластерний підхід до розвитку креативних індустрій в регіоні вимагає певного коригування традиційних цілей та індикаторів.

Політика розвитку суб'єктів креативних індустрій на основі кластерного підходу передбачає певну зміну традиційних форм та інструментів підтримки. До основних інструментів підтримки підприємництва у сфері креативних індустрій в рамках запропонованого підходу слід віднести такі.

1. Формування інституційно-організаційних засад кластеризації підприємництва у сфері креативних індустрій. Для ефективного розвитку кластерів підприємництва у сфері креативних індустрій необхідно сформувати колективні механізми взаємодії, які дадуть змогу об'єднати зусилля органів влади, місцевого самоврядування, інституцій розвитку та суб'єктів креативних індустрій.

2. Стимулювання створення об'єктів і ресурсів колективного користування, зокрема, будівництво торгово-виставкових, транспортно-логістичних, інфраструктурних об'єктів (наприклад, в межах державно-приватного партнерства); а також центрів розвитку інноваційних компетенцій, навчання персоналу, формування аутсорсингових компаній, які можуть виконувати роботи на високому професійному рівні для більшості учасників кластера.

3. Стимулювання кооперації суб'єктів креативних індустрій, інтеграційних процесів, регулювання внутрішньокластерного обігу. Інтенсивність внутрішнього обміну є однією з відмінних характеристик кластера, тому необхідна його інтенсифікація на основі поширення інформації, впровадження сучасних торговельно-логістичних форматів. Звісно, важливо також організувати стійкі взаємодії креативних індустрій з освітніми, науковими та сервісними організаціями.

4. Фінансова підтримка кластера креативних індустрій в умовах вкрай обмежених коштів регіонів і особливо муніципалітетів видається найбільш проблематичною.



Формування кластерів креативних індустрій дасть змогу суттєво підвищити ефективність підтримки малого та середнього бізнесу, зменшити обмеження та ризики цього виду діяльності, регулювати його розвиток відповідно до стратегічного бачення та цілей територій. Підприємницькі університети, як основний ресурс людського капіталу та сприятливої інноваційної культури, мають сприяти регіональній спеціалізації та бути проміжними станціями створення та впровадження інноваційних продуктів, формуючи екосистему, основною метою якої було б формування ціннісних пропозицій, що відповідають потребам економіки. Необхідно розробити інтерактивну карту, яка стане платформою, що об'єднає всі елементи екосистеми креативної економіки.

Насамперед ми вважаємо за необхідне визначити сутність поняття «екосистема» або «інноваційна екосистема».

Аналізуючи існуючі підходи до трактування, можна констатувати, що поняття «екосистема» в економічному контексті застосовують нещодавно, але вже є усталеним поняттям і його використовують суб'єкти інноваційного ринку.

Інноваційні екосистеми можна визначити як «механізми співпраці, за допомогою яких фірми об'єднують свої індивідуальні пропозиції в узгоджене, орієнтоване на споживача рішення».

Mercan & Gökaş зазначають, що «інноваційна екосистема складається з економічних агентів та економічних відносин, а також неекономічних частин, як-от технології, інститути, соціологічні взаємодії та культура» [1], припускаючи, що інноваційна екосистема є гібридом різних мереж або систем.

Слід зазначити, що інноваційна екосистема вирізняється своєю універсальністю та інтеграцією між усталеними типами інноваційних систем, які базуються на певних мережах.

Таблиця 1.2. Підходи до визначення поняття «інноваційна екосистема»

№	Визначення	Автори
1.	Інноваційна екосистема – це термін, який використовують для опису великої кількості та різноманітного характеру учасників і ресурсів, необхідних для інновацій. До них належать «підприємці, інвестори, дослідники, викладачі університетів, венчурні капіталісти, а також фахівці з розвитку бізнесу та інші постачальники технічних послуг, такі як бухгалтери, дизайнери, контрактні виробники та постачальники послуг з навчання та професійного розвитку».	DJ. Jackson [2]
2.	Інноваційні екосистеми – механізми співпраці, за допомогою яких компанії об'єднують свої індивідуальні пропозиції в узгоджене рішення, орієнтоване на споживача. Завдяки інформаційним технологіям, які різко знизили витрати на координацію, інноваційні	R. Adner [3]



№	Визначення	Автори
	екосистеми стали ключовим елементом стратегій зростання компаній у широкому спектрі галузей.	
3.	Інноваційна екосистема – це мережа взаємозв'язків, через яку інформація і таланти проходять через системи сталого створення цінності Системний підхід використовують для опису багатогранної природи інновацій на різних рівнях – національному, регіональному, технологічному та галузевому – і для опису процесів, за допомогою яких дослідницькі можливості створюють знання, а потім передають їх для підтримки розвитку бізнесу в контексті «Потрійної спіралі» взаємодії бізнесу, уряду та академічної спільноти. Системний підхід визнає взаємодію між багатьма суб'єктами та іншими «детермінантами інноваційних процесів ... які впливають на розвиток і поширення інновацій». Метафора екосистеми збагачує системну модель цінностями та культурою.	M. Russell [4]
4.	Інноваційна екосистема – це динамічна сукупність організацій та інституцій, мобільна спільнота з багатовимірною внутрішньою структурою. Інноваційний екосистемний підхід фокусується на відносинах між широким спектром інноваційних партнерів, що постійно розвиваються, і звертає увагу на те, як їхня взаємодія впливає на створення знань, швидкість поширення знань, трансформацію знань в інновації та поширення цих інновацій. Інноваційні екосистеми складаються з незліченної кількості людей, спільнот, організацій, матеріальних ресурсів, правил і політик у великому і малому бізнесі, університетах, коледжах, уряді, науково-дослідних інститутах і лабораторіях і фінансових ринках у певному регіоні, які колективно працюють над створенням потоків знань, підтримкою розвитку технологій і виведенням інновацій на ринок.	A. Bramwell [5]

Отже, інноваційна екосистема – це синергія державного, підприємницького та дослідницького середовища з використанням організаційних, нормативних, освітніх, методичних та фінансових ресурсів, а також реалізація механізму трансферу знань з метою їх трансформації в інноваційні продукти.

Поняття «екосистеми» пропонує привабливу метафору для дослідження різноманітних взаємодій та взаємозв'язків між кількома організаціями в інноваційній сфері. Метафора підкреслює, що відносини постійно еволюціонують через дії та взаємодію залучених суб'єктів.[6].

Крім того, інноваційна екосистема – це місце, де відображаються відносини, сформовані між акторами або суб'єктами, і функціональне призначення якої полягає в тому, щоб забезпечити технологічний розвиток та інновації, інтегруючи два вищезгадані типи екосистем: розвідку (знання) та експлуатацію (бізнес). Отже, розробники інноваційної



політики, місцеві посередники, інноваційні брокери та фінансові організації (наприклад, венчурні капіталісти або державні фінансові установи) є основними учасниками інноваційних екосистем. [7].

У табл. 1.3 наведено деякі характеристики інноваційної екосистеми, як-от: результати, взаємодія, ролі учасників та логіка дій.

Таблиця 1.3. Характеристики інноваційної екосистеми

Особливості	Визначення
Основа екосистеми	Співтворення інновацій
Взаємовідносини та зв'язки	Географічно згруповані учасники, різні рівні співпраці та відкритості
Актори та ролі	Особи, відповідальні за інноваційну політику, місцеві посередники, інноваційні брокери та фінансові організації
Логіка дій	Географічно близькі суб'єкти, що взаємодіють навколо хабів, сприяють посередницьким суб'єктам

Отже, інноваційні екосистеми є інтегровальним механізмом між дослідженням нових знань та їх використанням для спільного створення цінності в бізнес-екосистемах. Водночас розробники інноваційної політики, місцеві посередники, інноваційні брокери та фінансові організації (наприклад, венчурні капіталісти або державні фінансові установи) є основними учасниками інноваційних екосистем.

Чинники успіху для впровадження інноваційної екосистеми стосуються ресурсів, управління, стратегії та лідерства, організаційної культури, управління людськими ресурсами, працівників, партнерів, технологій та об'єднання в кластери або мережі. У табл. 1.4 наведено чинники, які, як видається, сприяють розвитку інноваційних екосистем, про які повідомляється в розглянутих роботах. Ці чинники можна згрупувати за параметрами: ресурси, управління, стратегія та лідерство, організаційна культура, управління людськими ресурсами, працівники, партнери, технології та об'єднання в кластери.

Таблиця 1.4. Огляд чинників успіху, що сприяють розвитку інноваційних екосистем

Чинники підтримки інноваційних екосистем	Дослідження
Ресурси	
Управління ресурсами	Watanabe & Fukuda (2006)
Розподіл ресурсів	Adner (2006)
Доступність ресурсів	Tassej (2010)
Наявність різних можливостей фінансування (приватного та державного)	Tassej (2010); Samila & Sorenson (2010)



Чинники підтримки інноваційних екосистем	Дослідження
Управління	
Безперервні інвестиції в інфраструктуру	Iyer & Davenport (2006); Tassej (2010)
Контроль архітектури	Iyer & Davenport (2006)
Чітке прийняття рішень за допомогою даних	Iyer & Davenport (2006)
Терміни стосуються всіх залучених партнерів	Adner (2006); Watanabe & Fukuda (2006)
Систематичне оцінювання ризиків	Adner (2006)
Демократія	Carayannis & Campbell (2009)
Власна організаційна структура	Rohrbeck et al. (2009)
Використання інтернет-платформ для підтримки та сприяння взаємодії між партнерами	Rohrbeck et al. (2009)
Гнучка система, що сприяє інтеграції та розширенню	Rohrbeck et al. (2009)
Чіткий розподіл ролей	Tassej (2010)
Стратегія та лідерство	
Терпіння	Iyer & Davenport (2006)
Чіткість мети та увага до деталей	Iyer & Davenport (2006)
Дистанційний та відсторонений погляд на інновації	Mezzourh & Nakara (2012)
Організаційна культура	
Відкритість для невдач і хаосу	Iyer & Davenport (2006)
Культура інновацій	Mercan & Göktas (2011)
Управління людськими ресурсами (персоналом)	
Інновації як невід'ємна частина посадових інструкцій	Iyer & Davenport (2006)
Люди	
Залучення аспірантів для отримання доступу до світової науково-дослідницької спільноти	Rohrbeck et al. (2009)
Технології	
Технології	Carayannis & Campbell (2009)
Партнери	
Плюралізм різноманітних агентів, акторів та організацій	Carayannis & Campbell (2009)
Залучення різноманітних партнерів	Rohrbeck et al. (2009)
Співпраця між університетом та промисловістю	Mercan & Göktas (2011)
Кластеризація	
Сприяння взаємодії	Mercan & Göktas (2011)

Табл. 1.4 показує, що саме управлінський вимір відіграє центральну роль в інноваційних екосистемах, що легко зрозуміти, враховуючи різних учасників і, відповідно, комунікаційні виклики, з якими доводиться стикатися в такій системі. Отже, цей чинник стосується сфер, як-от контроль, структурні та технологічні аспекти, управління даними, аналіз та обробка



даних. Крім того, висвітлюються питання, пов'язані з гнучкістю, а також формою управління.

Крім того, стратегія та лідерство, організаційна культура та партнери вважаються критично важливими аспектами, які потребують ретельного підходу для підвищення успішності інноваційних екосистем.

В екосистемі відбувається потрібний потік (обмін).

1. Товари та послуги, зокрема транзакції, пов'язані з контрактами та рахунками-фактурами, отриманням замовлень, запитів на пропозиції, підтверджень або квитанцій та платежів.

2. Знання, обмін стратегічним інформаційним плануванням, знаннями процесів, досвідом, спільне проектування, розробка політики тощо.

3. Нематеріальні вигоди, обмін цінностями та перевагами, які виходять за межі фактичної послуги і не враховуються традиційними фінансовими показниками, як-от дух спільноти, лояльність, поліпшення іміджу тощо.

Отже, інноваційна екосистема – це гібрид різних мереж або партнерств, пов'язаних між собою угодами і заснованих на промисловій локальній концентрації та глобальній, мережевій із взаємозалежними акторами [8], системі, в якій ідея відкритих інновацій розширює коло потенційних учасників інноваційного процесу з внутрішніх акторів, що виконують функцію I + D + безліч можливих співтворців в будь-якій точці мережі.

У цьому сенсі, а також з погляду управління знаннями екосистема сприяє створенню спільнот, призначених для професійного розвитку та інновацій, в яких учасники свідомо використовують вхідні та вихідні внутрішні знання, відкриваючи інноваційний процес, у такий спосіб прискорюючи інновації та розширюючи ринки для їх зовнішнього використання [9].

Фокус (економічної) національної інноваційної системи можна також розглядати як п'ятірну спіраль [10] in which five actors converge: в якій сходяться п'ять акторів:

- Академія/Наука і мистецтво/Дослідження.
- Компанії/Промисловість/Економіка та креативні індустрії.
- Навколишнє середовище та взаємодія між суспільством і природою/Соціальна екологія.
- Медіа/Культура/Суспільство.
- Уряд/Політика.

Інноваційна екосистема включає та взаємопов'язує дві різні економіки, але значною мірою відокремлені одна від одної: економіку знань, що базується на фундаментальних дослідженнях (керується університетами), та комерційну економіку, що керується ринком (керується промисловістю).



Далі ми аналізуємо основні характеристики обох типів екосистем (екосистеми, керованої галуззю, та екосистеми, керованої університетом) на різних рівнях (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. Основні характеристики обох типів екосистем (екосистеми, керованої промисловістю, та екосистеми, керованої університетом) на різних рівнях

Головна особливість	Рівень екосистеми	Екосистема, керована промисловістю	Екосистема, керована університетом
Тип підтримуваної інновації	Макрорівень	Технологічні інновації	Відкриті інновації
Економічний вплив на територію	Макрорівень	Глобальний або регіональний	Регіональні (державні)
Рушійні сили громадської підтримки	Макрорівень	Регіональні або національні органи влади	Спрямовано через університетські фонди
Географічний фокус	Макрорівень	Промисловий інтерес до державно-приватних угод	Вже існуючий університетський кампус
Інтернаціоналізація	Макрорівень	Мережування в декількох географічних регіонах	Слабкі альянси
Керівництво	Мезорівень	Індустріальна досконалість, зумовлена багатонаціональною високотехнологічною галуззю (або групою суміжних галузей)	Академічна досконалість на базі технологічного кампусу дослідницького університету
Основні актори	Мезорівень	МСП, стартапи, дослідницькі центри, університети, венчурний капітал	Спін-оффи, (спільні) дослідницькі центри, високотехнологічні галузі, бізнес-ангели
Галузевий або тематичний фокус	Мезорівень	Пов'язаний з основною галуззю свинцевої промисловості	Багатосекторальність з акцентом на міждисциплінарну роботу
Тип діяльності та інструменти	Мезорівень	На основі проєктів	На основі проєктних та освітніх програм
Права інтелектуальної власності	Мезорівень	Патентні перехресні ліцензійні угоди, контрольовані великими компаніями	Відкриті ліцензії (засновані на невиключності) Поширення академічних публікацій
Культурне	Мезорівень	Злиття та поглинання	Підприємницька



Головна особливість	Рівень екосистеми	Екосистема, керована промисловістю	Екосистема, керована університетом
упередження щодо еволюції			діяльність
Привабливість для розміщення акторів	Мезорівень	Доступ до контрактів та венчурних фондів	Доступ до ідей та фондів стартового капіталу
Схеми управління	Мезорівень	На основі двосторонніх або багатосторонніх договорів	Дорадчі ради
Добір ключового персоналу	Мікрорівень	Докторантура, технічні фахівці	Інженери, техніки
Дослідницькі проекти	Мікрорівень	Рішення компанії	Рішення дослідницьких груп
Офіси трансферу технологій	Мікрорівень	Великі відділи в компаніях	Університетські офіси Спеціалізовані компанії

Джерело: León, G., 2013. *Analysis of University-driven Open Innovation Ecosystems: the UPM Case Study*.

(http://www.upm.es/sfs/Montegancedo/documentos%202013/documentos%20finales/UPM-driven%20open%20innovation%20ecosystem_ok2.pdf).

Порівнюючи рис. 1.3а з рис. 1.3б, можна відзначити, що рис. 2а дає схематичне уявлення про концепцію у випадку екосистеми, керованої промисловістю. Кольори бульбашок представляють різні типи учасників (університети, стартапи, дослідницькі центри тощо); деякі з них можуть з'являтися і зникати з часом через динамічний характер членства в екосистемі. Насправді, стабільність екосистеми є дуже важливою, і це є причиною для того, щоб думати про «партнерство», а не лише про «відносини», які можуть бути коротшими.

На рис. 1.3а також зображено три кола близькості до основної діяльності галузі. Навіть якщо партнерство відбувається у всіх цих колах, підприємства, що розташовані у зовнішніх колах, мають більше свободи робити внесок у майбутні інновації, оскільки вони менше пов'язані з розробкою продукту. З цієї причини ініціативи відкритих інновацій частіше виникають з підприємствами, розташованими у зовнішньому колі.

На рис. 1.3б показано конкретні партнерства з різними галузями промисловості, розташованими на різних рівнях близькості (як на національному, так і на міжнародному). Це пояснюється тим, що слід розрізняти партнерства між університетами та промисловістю для комерціалізації або інтеграції результатів досліджень, отриманих університетами (які відіграють роль брокерів), і партнерства між університетами та промисловістю, де основною метою є сприяння створенню знань у певних сферах, спільно запропонованих для розв'язання майбутніх викликів. Обидва типи партнерства доповнюють один одного.

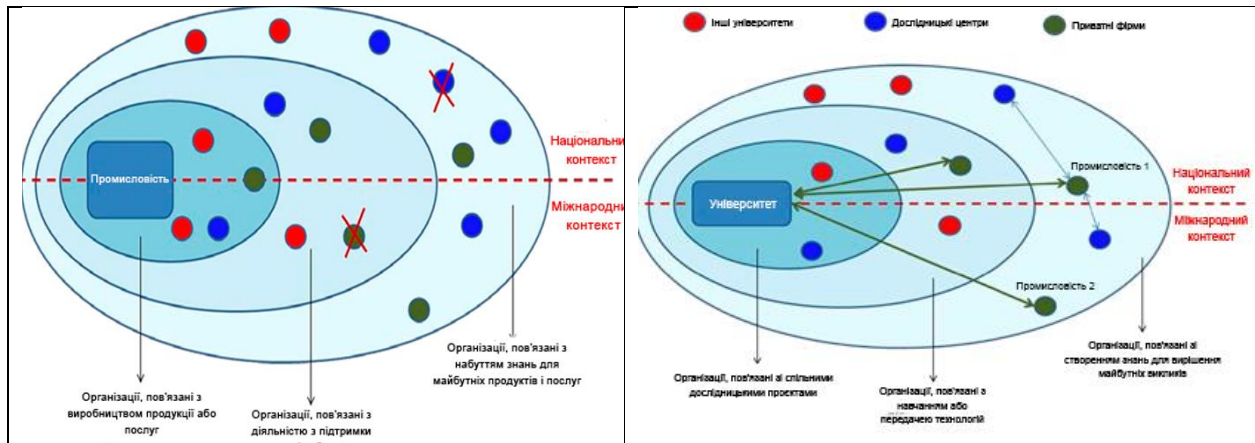


Рис. 1.3. Основні взаємодії між екосистемою, керованою промисловістю, та екосистемою, керованою університетом [11]

На жаль, лише деякі університети створили навколо себе багаті екосистеми. Лише два елементи стають вирішальними для забезпечення стабільності цих екосистем, керованих університетами: 1) наявність сильного внутрішнього інституційного позиціонування, спрямованого на підтримку інновацій, і 2) необхідно також налагодити тісну взаємодію із зовнішнім середовищем [12].

Отже, в сучасних умовах розвитку економіки, заснованої на знаннях, університети шукають шляхи для того, щоб відігравати більш проактивну роль у передаванні знань від університету до промисловості та створювати можливості для прямої співпраці в інноваційній діяльності з різними зацікавленими сторонами.

Тобто концепція «інноваційної екосистеми» допомагає університетам відігравати провідну роль у створенні таких можливостей і досягненні ширших результатів, які є неможливими в межах традиційних моделей взаємодії між університетами та промисловістю. Витоки інноваційної екосистеми вказують на те, як університети можуть відігравати провідну роль у майбутній співпраці, спрямованій на досягнення результатів, що відповідають спільним інтересам цих видів діяльності.

Розглядаючи перспективи формування інноваційних екосистем у «перехідних економіках», слід згадати про існуючі проблеми, які стримують їх розвиток, насамперед відсутність належного державного регулювання та оцінювання інноваційного середовища. Однак, безперечно, головною передумовою формування таких систем є наявність високоосвіченого людського капіталу, що свідчить про високий потенціал для технологічного прориву в майбутньому. Саме тому університети, які об'єднують здобувачів освіти, викладачів, співробітників та випускників, є рушійною силою формування інноваційних екосистем, основним джерелом необхідних талантів для цих екосистем, здатні підтримувати стартапи



та швидкозростаючі компанії. Ба більше, університети здатні прискорити розвиток інноваційних екосистем, об'єднати різних учасників екосистеми та навчити їх навичок більш глибокої співпраці.

Література

1. Mezzourh, S. & Nakara, W. A. 2012. *New Business Ecosystems and Innovation Strategic Choices in SMEs*, *The Business Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 176-182.
2. Jackson, DJ. (2011) 'What is an Innovation Ecosystem?' National Science Foundation, Arlington, VA
3. Adner, R. 2006. *Match your innovation strategy to your innovation ecosystem*, *Harvard Business Review*, Vol. 84, pp. 98–110
4. Porter, M.E. (1998) *Clusters and the new economics of competition*. *Harv Bus Rev*. 1998 Nov-Dec; 76(6): 77-90.
5. Autio, E., & Thomas, L. D. W. 2014. *Innovation Ecosystems: Implications for Innovation Management*. In M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), *Oxford Handbook of Innovation Management*: 204–228. Oxford: Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.012>.
6. M. G. Russell et al. *Transforming Innovation Ecosystems through Shared Vision and Network Orchestration/Triple Helix IX International Conference*. Stanford, 2011.
7. Левченко А.О. Зарубіжний досвід функціонування кластерних утворень та шляхи його використання в Україні / А.О. Левченко, І.О. Царенко // Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету: Економічні науки. – Кривий Ріг: ЦНТУ, 2017. – Вип. 31. – С. 71-79. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/6885>
8. Rohrbeck, R., Hölze, K. & Gemünden, H. G. 2009. *Opening up for competitive advantage – How Deutsche Telekom creates an open innovation ecosystem*, *R&D Management*, Vol. 39, No. 4, pp. 420– 430.
9. Carayannis, E.G. & Campbell, D.F.J. (2012) *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems*, *SpringerBriefs in Business* 7. <http://www.springer.com/gp/book/9781461420613>
10. Carayannis, E. G. & Campbell, D. F. J. 2012. 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem, *Int. J. Technology Management*, Vol. 46, Iss. 3/4, pp. 201-234.
11. León, G., 2013. *Analysis of University-driven Open Innovation Ecosystems: the UPM Case Study*. Retrieved from (http://www.upm.es/sfs/Montegancedo/documentos%202013/documentos%20finales/UPM-driven%20open%20innovation%20ecosystem_ok2.pdf).
12. León, G., 2013. *Analysis of University-driven Open Innovation Ecosystems: the UPM Case Study*. Retrieved from (http://www.upm.es/sfs/Montegancedo/documentos%202013/documentos%20finales/UPM-driven%20open%20innovation%20ecosystem_ok2.pdf).



1.5 Особливості агропродовольчого кластера

Автори:

Ольга Варченко, Білоцерківський національний аграрний університет,

e-mail: omvarchenko@ukr.net

Кушвар Мамадова, Азербайджанський державний аграрний університет,

e-mail: kgmammadova@gmail.com

Важливість концепції кластерного розвитку є надзвичайно важливою для агропродовольчому секторі, оскільки саме цей сектор має найбільший потенціал для сталого зростання. Розвиток кластеризації в агропродовольчому виробництві визначається особливостями сільського господарства та харчової індустрії, серед яких слід виділити наступні: висока залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва та споживання, тривалий лаг у виробництві продукції, використовувані біологічні ресурси – рослини та тварини, багатоукладність сільського господарства, висока залежність харчової індустрії від сільськогосподарської сировини, пропозиції агропродовольства, що задовольняє первинні потреби людини, тощо [1]. При цьому розвиток агропродовольчого кластера є цілісним динамічним процесом, який є основою забезпечення продовольчої безпеки регіону, і, відповідно, підвищення рівня життя населення.

В сучасних умовах економічну стійкість агропродовольчого сектору можна досягти лише на основі впровадження інноваційних розробок, застосування ресурсо-, волого- та енергоощадних технологій, що можливо ефективно реалізувати в умовах кластерного утворення. Метою формування та розвитку агропродовольчих кластерів є створення умов для розширення вітчизняного виробництва; підвищення конкурентоспроможності продукції підгалузей; посилення інтеграційних зв'язків, формування та вдосконалення механізмів управління галузями та підгалузями.

З концептуальної точки зору, створення «мереж цінностей», тобто агро-продовольчих кластерів, дає можливість створити нові конкурентні переваги та посилити існуючі за рахунок наступних умов у ланцюгах поставок за рахунок розвитку:

- вертикальних відносин між постачальниками сировини та виробничих ресурсів, сільськогосподарськими виробниками, переробниками та експортерами, оптовими та роздрібними торговцями та кінцевими споживачами;
- горизонтальних відносин між виробниками, які набувають форму сільськогосподарських кооперативів або різні типи дрібних бізнес-консорціумів;
- налагодження відносин між виробниками та організаціями, які представляють локальні, регіональні органи влади та управління, постачальниками бізнес-послуг, дослідницькими інститутами, університетами та недержавними сервісними організаціями, які підвищують якість, ефективність та аспекти сталості ланцюга [2, 3].

Агропродовольчий кластер можна розглядати як певні економічні взаємовідносини (сформовані не лише для отримання прибутку, але й для впровадження інновацій у виробництво, переробку та збут агропродовольчої продукції) між сільськогосподарськими



виробниками, переробниками, дистриб'юторами, освітньо-дослідницькими інституціями, місцевими органами влади та управління, громадськими організаціями. Це організована форма добровільної співпраці між підприємствами, які структурно, географічно, інституційно та реляційно включені в кластер.

Учасники кластера орієнтуються на спільну реалізацію проєктів, що дозволяє отримати певні переваги та підвищити ефективність фізичних та інформаційних потоків. Зокрема, це стосується доступу до знань і кваліфікованих людських ресурсів, а також співпраці з науковцями, що дозволяє їм обмінюватися інформацією чи передавати інноваційні розробки. Окрім цього, тісна співпраця аграрних товаровиробників із освітньо-науковими організаціями, інноваційними компаніями сприяє підвищенню ефективності виробничої діяльності та посиленню їх інноваційного потенціалу, взаємному доступу до широкої мережі зв'язків та обміну інформацією в галузі.

Позитивним фактом є те, що форма співпраці на основі кластерного підходу підвищує можливості залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел, а також в рамках спільних заходів учасники кластера можуть розподіляти ризики та пов'язані з ними витрати між більшою групою учасників. В загальному діяльність суб'єктів господарювання діяльність у кластерному утворенні дозволяє учасникам агропродовольчого ланцюга поставок мінімізувати адміністративні бар'єри та налагодити тіснішу співпрацю з регіональними органами влади.

Важливою перевагою, що формує додану цінність для учасників агропродовольчого кластера, є організація навчання через наукові семінари, курси підвищення кваліфікації, вебінари, а також можливості використання результатів наукових досліджень та експериментальних розробок, які, як правило, в рамках кластера виконуються на запити безпосередніх аграрних товаровиробників, що забезпечує обмін знаннями з партнерами, які мають унікальні компетентності та практичні навички у відповідній галузі.

Отже, що агропродовольчий кластер – це складна систем, що складається із численних елементів (організацій) із різних сфер діяльності, який можна подати як сукупність ланцюгів поставок агропродовольчої продукції, цілеспрямоване управління якими забезпечує прояв синергетичного ефекту, який забезпечується такими чинниками:

- відносини між учасниками кластера на принципах партнерства, співпраця сприяє взаємному обміну знаннями, який є драйвером інноваційної активності;
- кластер передбачає оптимізацію всіх бізнес-процесів на підприємствах, що входять до ланцюгів поставок, що сприяє зниженню витрат;
- кластер зорієнтований на ефект масштабу, основою якого є спеціалізація учасників кластера;
- сприяє підвищенню інвестиційної привабливості учасників кластерного утворення;
- відбувається ріст зайнятості та підвищення рівня життя населення;
- активізуються процеси залучення зовнішніх інвестицій;
- має місце розвиток інфраструктури виробничої, соціальної та інноваційної в регіоні;
- забезпечується розвиток сільських територій.



Умови прояву ефекту синергії в агропродовольчому секторі подані на рис. 1.4. Розглянемо більш детально характерні особливості розвитку агропродовольчих кластерів на основі цінностей та переваг, що створюються ними.

Кластеризація в агропродовольчому секторі сприяє підвищенню інвестиційної привабливості товаровиробників галузі, що забезпечує поширення інновацій у практику виробничої діяльності та модернізацію матеріально-технічної бази. Переваги в кластерному утворенні формуються за рахунок наступних умов: створюється сприятливе середовище для встановлення вертикальних та горизонтальних відносин між його учасниками; утворюються системи, що сприяють поширенню інноваційних розробок; є засобом для спрямування громадської підтримки для підвищення конкурентоспроможності агропродовольчого сектору на окремій території [4].

Малі та середні сільськогосподарські товаровиробники отримують вигоди від участі в агропродовольчих кластер через включення їх у ланцюги поставок із високою доданою вартістю [4]. Саме тому кластери часто використовується для підтримки МСП (малих і середніх сільгосп підприємств) і дрібних фермерів, оскільки це їм дозволяє досягти економії масштабу та розділити витрати, пов'язані з навчанням, обміном інформацією, сертифікацією і впровадженням інноваційних технологій. Саме функціонуючи в рамках кластерного утворення товаровиробники агропродовольчого сектору можуть забезпечити конкурентоспроможність продукції та аграрних підприємств внаслідок налагодження горизонтальних зв'язків між виробниками, які мають можливість об'єднати виробничі ресурси на основі створення сільськогосподарських кооперативів, що дозволяє їм спільно виконувати такі окремі функції, такі як аналітичну, маркетингову. Отже, між учасниками кластера формуються довгострокові партнерські відносини внаслідок яких виникає прояв синергетичного позитивного ефекту у всіх напрямках господарської діяльності аграрних підприємств.

Окрім цього участь місцевих органів влади та управління в кластері дозволяє отримати підтримку створення об'єктів виробничої, соціальної, інноваційної інфраструктури, а сформовані відносини між аграрними товаровиробниками та освітніми та науково-дослідними організаціями забезпечують оперативне надходження інформації та науково-консультативну підтримку щодо інноваційних розробок. Це дозволяє зробити висновок про те, що участь малих і середніх аграрних підприємств у кластерному утворенні дозволяє підвищити результативність управління на основі впровадження інноваційних технологій і екологічних практик, забезпечення доступу дрібних фермерів до ринків.

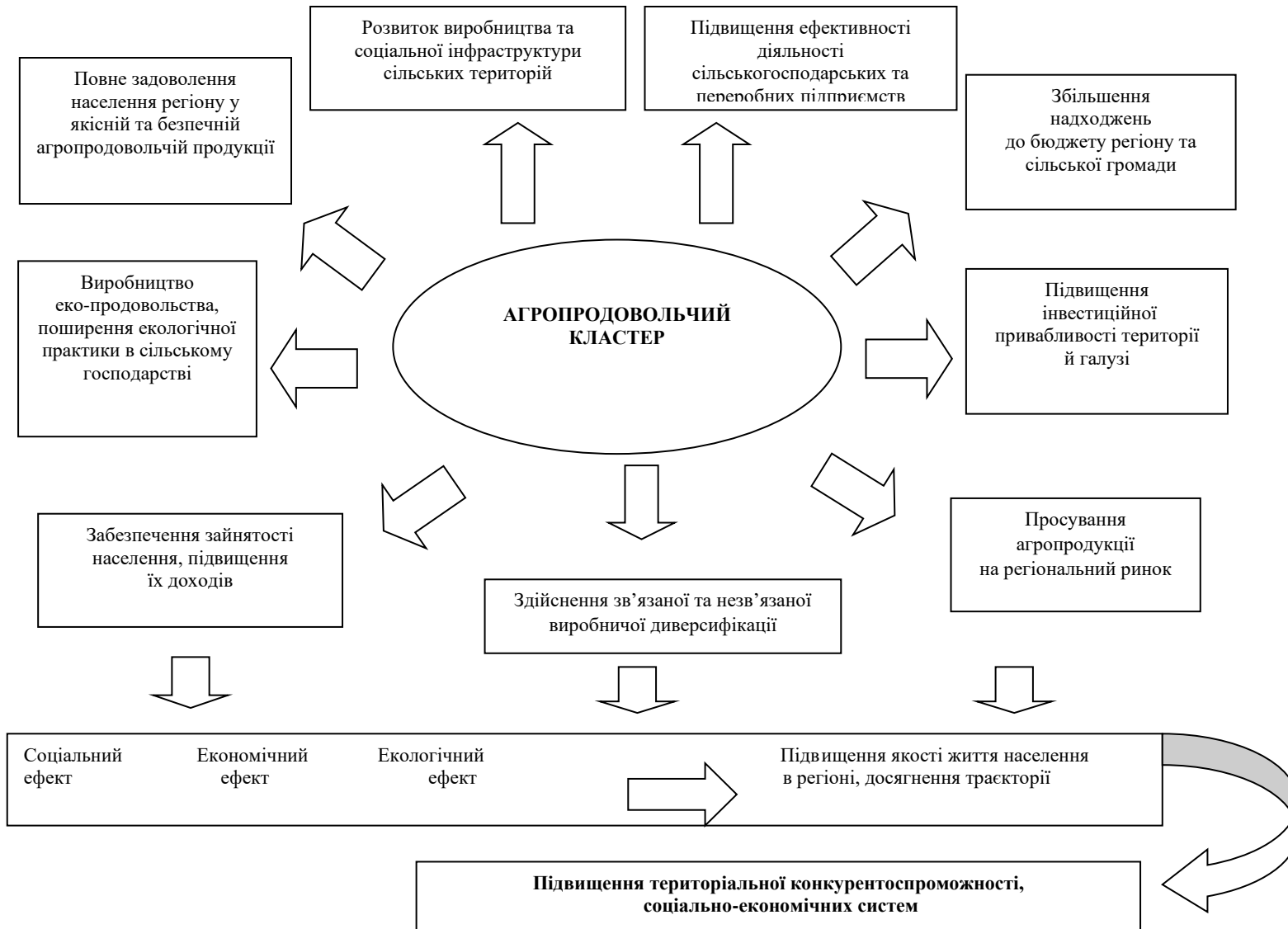


Рис. 1.4 **Формування синергетичного ефекту в агропродовольчих кластерах**

Джерело: узагальнено авторами



Як зазначають дослідники, освітні та науково-дослідні інститути є ключовими для розвитку кластерів [5], оскільки ці установи здійснюють розробки інноваційних продуктів та технологій, а також забезпечують їх поширення в практичній діяльності бізнесових структур. Діяльність зазначених вище установ у рамках агропродовольчого кластера дозволяє враховувати більш оперативно запити та потреби агробізнесу та відповідно до них здійснювати розробку інноваційної продукції, що сприяє підвищенню ефективності інноваційної діяльності. Саме університети, науково-дослідні організації, стартапи, бізнес парки визначають інноваційність кластера та можливості щодо удосконалення технологій виробництва, доставки, зберігання, переробки сільськогосподарської продукції. Вважають, що кластери мають високу здатність до нововведень внаслідок наступних причин: учасники кластера оперативніше конкурентів реагують на зміни вимог та запитів кінцевих споживачів; учасники кластера мають доступ до унікальних ресурсів (фінансування, технології, кадри, інформація); наявність сильних кооперативних зв'язків між учасниками кластера дозволяє залучати до процесу створення інновацій значної кількості учасників (конкуренти, постачальники, дослідницькі центри, підприємства із суміжних галузей); кооперація між учасниками кластера дозволяє знизити витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки.

Розвиток агропродовольчого кластера, зорієнтований на додержання принципів сталого розвитку, що передбачає створення передумов до переробки всієї біомаси сільськогосподарської продукції, мінімізації продовольчих відходів та втрат продовольства, екологічної чистоти продукції і екологічної безпеки виробництва.

Література

1. Варченко О.О. Теоретичні аспекти функціонування агропродовольчих ланцюгів та особливостей їх розвитку в Україні. *Економіка та управління АПК*. 2019. №1. С. 6-20. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2019-148-1-6-20>
2. Lipinska Iz. *The role of clusters in the agri-food supply chain - selected legal issues*. *Revista de Estudios Jurídicos*, 2022. <https://doi.org/10.17561/rej.n22.7460>
3. Abrahám, J. *Clusters in tourism, agriculture and food processing within the Visegrad Group*. *Agricultural Economics*, 2014 Vol. 60(5), 208-218. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2019-148-1-6-20>
4. Pérez-Mesa J. C., Galdeano-Gómez E. *Agri-food cluster and transfer of technology in the Spanish vegetables exporting sector: the role of multinational enterprises*. *Agric. Econ.* – Czech, 56, 2010 (10): 478–488. <https://agricecon.agriculturejournals.cz/pdfs/age/2010/10/04.pdf>
5. Wardhana D., Ihle R., Heijman Wim J.M. *Farmer cooperation in agro-clusters: Evidence from Indonesia/ Agribusiness*, 2020. Vol. 36(2). DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.21637>



Глава 2. Законодавча база / політика щодо кластерної діяльності

2.1 Політика ЄС щодо кластерної діяльності

Автори:

Йоанна Вишневська-Палузжак, Познанський університет природничих наук,
e-mail: joanna.wisniewska-paluszak@up.poznan.pl

Ізабела Ліпінська, Познанський університет природничих наук,
e-mail: izabela.lipinska@up.poznan.pl

Нуреддін Дріуеч, Міжнародний центр передових Середземноморських агрономічних досліджень, e-mail: driouech@iamb.it

Клаус Вагнер, Федеральний інститут сільськогосподарської економіки, сільських та гірських досліджень, e-mail: Klaus.WAGNER@bab.gv.at

Підхід ЄС до формування та функціонування кластерів у сільському господарстві є досить специфічним. У загальному розумінні Європейська Комісія вважає, що кластери - це реальне економічне явище, яке можна спостерігати і вимірювати (European Commission, 2008, с. 9-10). Одне з його визначень було надано в документі «Концепція кластерів і кластерної політики та їх роль для конкурентоспроможності та інновацій», опублікованому Комісією в 2008 році (European Commission, 2008, с. 9-10). Відповідно, кластер означає групу пов'язаних між собою економічних операторів та інституцій, які розташовані близько один до одного і мають достатній потенціал та бажання розвивати комерційну, технологічну та іншу співпрацю. Група операторів, про яку йдеться вище, включає незалежні підприємства незалежно від розміру їхнього бізнесу, а також наукові організації, які забезпечують обмін знаннями та досвідом і сприяють передачі технологій, створенню мереж співпраці та поширенню інформації між підприємствами, об'єднаними в кластер (European Commission, 2008, с. 9-10).

До цього часу законодавець не розробив детального визначення агропродовольчого кластера. Натомість він визначив його структуру в пункті 92 статті 2 Регламенту 651/2014, а також визнав відповідність деяких видів допомоги внутрішньому ринку відповідно до статей 107 і 108 Договору та дав визначення інноваційного кластера.

Останнє означає структури або організовані групи незалежних сторін (таких як інноваційні стартапи, малі, середні та великі підприємства, а також дослідницькі організації та організації з розповсюдження знань, неприбуткові організації та інші пов'язані економічні суб'єкти), призначені для стимулювання інноваційної діяльності шляхом просування, спільного використання об'єктів та обміну знаннями і досвідом, а також шляхом ефективного сприяння передачі знань, налагодженню зв'язків, поширенню інформації та співпраці між підприємствами та іншими організаціями в кластері.

Законодавець розглядає кластери як об'єднання малих, середніх і великих підприємств, а також дорадчих органів або науково-дослідних організацій. Кластер покликаний



стимулювати економічну та інноваційну діяльність шляхом сприяння інтенсивній взаємодії, спільному використанню потужностей та обміну знаннями і досвідом, а також ефективному сприянню передачі знань, створенню мереж та поширенню інформації серед суб'єктів господарювання, що входять до складу кластера (ст. 2(2)(q) Регламенту 1305/2013). Водночас законодавець вбачає необхідність підтримки вищезазначених досліджень, розробок та інноваційної діяльності і вважає їх важливою метою на рівні ЄС. Це також підтверджується стратегією «Європа 2020», яка визначає дослідження та розробки як ключовий фактор для досягнення цілей розумного (заснованого на знаннях та інноваціях), сталого (заснованого на більш екологічно чистих та більш конкурентоспроможних ресурсах) та інклюзивного зростання (з високим рівнем зайнятості, що забезпечує соціальну згуртованість) (Європейська Комісія, 2014, с. 2-3). Тому, щоб підтримати його, законодавець розробив визначення інноваційного кластера, який означає структури або організовані групи незалежних сторін (таких як інноваційні стартапи, малі, середні та великі підприємства, а також науково-дослідні організації та організації з розповсюдження знань, неприбуткові організації та інші пов'язані економічні суб'єкти), призначені для стимулювання інноваційної діяльності шляхом сприяння, спільного використання об'єктів та обміну знаннями і досвідом, а також шляхом ефективного сприяння передачі знань, налагодженню зв'язків, розповсюдженню інформації та співробітництву між суб'єктами господарювання та іншими організаціями, що входять до складу кластера (п.п.1.3[s], Communication 2014).

Відповідно до загальної концепції, кластерна політика розробляється на основі так званого підходу «знизу вгору». У цьому контексті домінуючу роль відіграють місцеві оператори, які задіяні в агропродовольчому ланцюгу, знають кон'юнктуру ринку та є інтегрованою частиною економіки регіонів, в яких вони розташовані. Законодавець зрозумів, що їм необхідно надати певну допомогу, щоб сприяти їхньому становленню та стимулювати їхню стійкість. Метою такої допомоги є усунення недосконалості ринку, пов'язаної з проблемами координації, які перешкоджають розвитку операторів або створюють бар'єри для їхніх взаємних контактів і потоків знань у межах кластера. Крім того, законодавець встановив, що державна допомога може підтримувати функціонування кластерів з метою покращення співпраці, налагодження зв'язків та навчання.

Сьогодні сільськогосподарська кооперація є одним із пріоритетів Спільної аграрної політики у сфері розвитку сільських територій. Її особлива актуальність була помічена законодавцем, який визначив її роль у реалізації стратегії «Європа 2020» для розумного, сталого та інклюзивного зростання (ст. 5 Регламенту 1305/2013). Вона була вписана в рамки стратегічних тематичних цілей, які полягають у сприянні передачі знань та інноваціям у сільському, лісовому господарстві та сільській місцевості. Їхні конкретні завдання, що мають право на отримання певної допомоги, включають необхідність підтримки інновацій та співпраці, а також зміцнення зв'язків між сільським господарством, харчовою промисловістю та лісовим господарством, з одного боку, і дослідженнями та інноваціями, з іншого. Ці цілі, визначені вище, підпадають під саму концепцію агропродовольчого кластера. Більше того, вони передбачають право кластерної діяльності на отримання допомоги - адже, відповідно до статті 35 Регламенту 1305/2013, законодавець надає



фінансову підтримку, як зазначалося вище, з метою сприяння різним формам співпраці за участю щонайменше двох суб'єктів господарювання, що діють в аграрному секторі та в будь-якій ланці харчового ланцюга. Однак не кожна діяльність має право на отримання допомоги. Зокрема, законодавець визначив сферу співпраці, яка, відповідно до статті 35(2) Регламенту 1305/2013, включає наступне: а) реалізацію спільних пілотних і дослідницьких проєктів; б) розробку нових продуктів, практик, процесів і технологій в агропродовольчому секторі; в) співпрацю в організації спільних робочих процесів і спільне використання об'єктів і ресурсів, а також для розвитку або маркетингу туристичних послуг, пов'язаних із сільським туризмом; г) розвиток коротких ланцюгів поставок і місцевих ринків; д) промоційну діяльність. Допомогу можуть отримати фермери, які беруть участь у групах виробників, кооперативах та міжгалузевих організаціях, і вона надається для створення кластерів і так званих мереж Європейського інноваційного партнерства. Що стосується останніх, то стаття 53 Регламенту 1305/2013 розглядає їх як європейську мережу, призначену для сприяння розвитку сільських територій, відповідальність якої полягає у створенні єдиної структури, що об'єднує національні мережі, організації та адміністративні структури, які займаються розвитком сільських територій на рівні Союзу. Зокрема, це може сприяти створенню кластерних ініціатив та пілотних або демонстраційних проєктів, які можуть стосуватися, серед іншого, таких питань: а) підвищення продуктивності сільського господарства, економічної життєздатності, стійкості, ефективності виробництва та використання ресурсів; б) інновації на підтримку біоекономіки; в) біорізноманіття, екосистемні послуги, функціональність ґрунтів та стале управління водними ресурсами; г) інноваційні продукти та послуги для інтегрованого ланцюга постачання; д) відкриття нових продуктових та ринкових можливостей для первинних товаровиробників; е) якість продуктів харчування, безпека харчових продуктів та здоровий спосіб життя; та є) скорочення втрат та марнотратства харчових продуктів після збору врожаю.

Підтримка призначена виключно для кластерів та мереж стартапів, а також для існуючих кластерів та мереж, які займаються новою діяльністю. Підтримуються окремі витрати на співпрацю (наприклад, розробка бізнес-плану або стратегії місцевого розвитку), пов'язані з поточною діяльністю, включаючи заходи з просування (створення власного бренду, участь у ярмарках, виставках і т.д.).

Хоча підтримка, про яку йшлося вище, була запланована на період реалізації САП на 2014-2020 роки. Реформа САП не передбачає жодних змін щодо функціонування та підтримки кластерів як організаційної форми співпраці. Відповідно до статті 77(1) Регламенту 2021/2115, законодавець погоджується, що держави-члени можуть надавати підтримку співробітництву на умовах, визначених у їхніх стратегічних планах САП. Таким чином, відсутність детальних правил на рівні ЄС щодо створення та функціонування, а також подальшого фінансування кластерів призводить до значних відмінностей між країнами-членами.

В Австрії, що стосується кластерної політики ЄС, Міністерство праці та економіки керує кластерною платформою, яка зосереджена на обміні інформацією та знаннями, організовуючи конференції, семінари, надаючи посилання на наукові дослідження, а також



на федеральні та регіональні фінансові установи, що фінансують наукові дослідження та бізнес. Крім того, вона дає хороший огляд різних видів кластерної діяльності ([AT Clusterplatform](#), [ECCP-Factsheet-AT](#)).

Що стосується аграрної та сільської тематики, то стратегічний план САП Австрії на 2023-2027 роки, що базується на нормативних актах ЄС, передбачає можливості для прямого та непрямого розвитку кластерів. Наприклад, шляхом підтримки співпраці в тематичних мережах та багатосторонніх проєктах, підтримки кластерної діяльності в рамках системи сільськогосподарських знань та інформації (AKIS) або в рамках стратегії оцифрування з горизонтальним та вертикальним створенням партнерств. ([AT CAP Strategic Plan](#)).

Італія була однією з перших країн ЄС, яка розпочала політику розвитку кластерів "dei Distretti Tecnologici" Італія - кластери та законодавча база (1991) Закон 317/91 (1999) Закон 140/99. Відповідно до Національних програм досліджень (NPR), Міністерство освіти, університетів та досліджень Італії (MIUR), визначених між 2002 та 2007 роками, розпочало політику щодо кластерів (технологічних округів, ТД). (див. рис. 2.1).

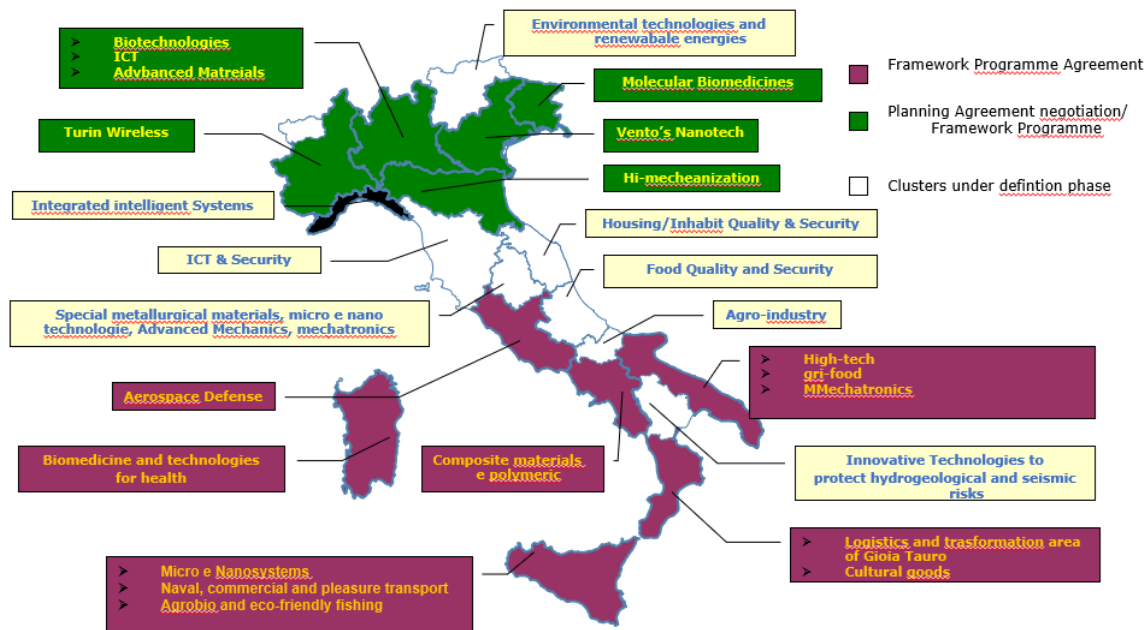


Рис. 2.1: Сучасний стан італійського кластерного планування «Distretti Tecnologici»

Територіальні громади юридично створюються на підставі акта, виданого Мінрегіоном за пропозицією обласної державної адміністрації. Округ офіційно створюється на підставі юридичної угоди між областю та Міністерством (Рамкова угода - Програма). Крім того, у 2006 році було створено Агентство з розповсюдження інноваційних технологій (Agenzia per la diffusione delle tecnologie per l'innovazione). Кластери визначаються як місцеві об'єднання високотехнологічних видів діяльності, що складаються з географічно



сконцентрованих університетів або державних дослідницьких центрів, фірм та органів місцевого самоврядування, які мають на меті сприяти розвитку інноваційного потенціалу фірм та підвищенню місцевої конкурентоспроможності. Вони процвітають насамперед у південних регіонах Італії для подолання структурних недоліків, таких як низький рівень витрат на НДДКР, мала кількість патентів, що не сприяють економічному, соціальному та екологічному зростанню місцевих систем.

Італія є однією з країн ЄС з найбільшою кількістю кластерних організацій, поряд з Францією, Німеччиною тощо. Італія вважається одним з піонерів у формуванні кластерів та створенні кластерної політики, з її концепцією «промислового району». Загалом, італійські промислові кластери вважаються одним із стовпів національної економіки, забезпечуючи 30% загального національного експорту промислової продукції та об'єднуючи переважно малі та середні підприємства, а не великі компанії. Вони особливо важливі для традиційних галузей, таких як текстильна, меблева, взуттєва тощо (ОЕСР, 2014). Така висока присутність кластерних та мережевих організацій в Італії також вважається важливою перевагою для адаптації до конкуренції з боку країн з економікою, що розвивається.

Одним із прикладів належної практики щодо кластерів в Італії є наявність "Confidi", які є високорозвиненою системою місцевих схем взаємних гарантій (СЗГ), що зазвичай діють між групами взаємопов'язаних МСП у певних галузевих кластерах або кластерах ланцюгів доданої вартості. Перша Confidi в Італії була створена наприкінці 1950-х років з метою посилення переговорних можливостей учасників у переговорах з фінансовими установами (ОЕСД, 2014). Сьогодні локальні кластери широко поширені в Італії, вони також відомі як промислові райони (*distretti industriali*), що представляють собою локальну концентрацію МСП, які мають різну спеціалізацію на різних виробничих етапах певної галузі. За даними Національного інституту статистики (ISTAT, 2018), в Італії функціонує близько 150 промислових районів.

Загалом, промислові (технологічні) райони (ТР) можна розглядати як одну з моделей італійського кластера. Незважаючи на те, що кластер слугує моделлю, слід пам'ятати, що кластер є набагато ширшим поняттям, ніж ТР (Vecattini et al., 2009). Нижче наведено основні інструменти, які використовують ТР для підтримки діяльності своїх членів:

- *Координація спільних дослідницьких проєктів* за участю вищих навчальних закладів (ВНЗ) та приватних фірм, а також зміцнення інфраструктури досліджень і розробок (закупівля обладнання або будівництво нових приміщень);
- *Розвиток потенціалу*, наприклад, навчання дослідників (наприклад, стипендії або навчальні курси у спеціалізованій галузі району);
- *Надання підтримки для створення нових підприємств та розширення бізнесу* (включаючи навчання підприємництву, допомогу в патентуванні, маркетингові бізнес-послуги для МСП);
- *Надання колективних послуг* (наприклад, спільні заходи з маркетингу та просування експорту) тощо (ОЕСР, 2007).



Поточна національна кластерна програма називається "*Centri di competenza ad alta specializzazione*" (Італійська програма центрів компетенції), вона охоплює період 2017 - 2020 років і активно підтримує міжсекторальну співпрацю¹. Академічні установи та університети є важливими цільовими групами даної програми, включаючи також малі та середні підприємства, великі компанії та стартапи. Орієнтація на дослідницькі та бізнес-структури має на меті зміцнення співпраці між компаніями, а також між промисловістю та дослідженнями, що сприятиме розвитку досліджень і технологій. Перераховані учасники повинні об'єднатися, щоб створити Центр компетенцій.

Особлива увага в програмі приділяється зміцненню структур співпраці між компаніями або між промисловістю та наукою/дослідженнями, розвитку інноваційного потенціалу, стимулюванню науково-дослідницької діяльності, розробці та впровадженню технологій, зміцненню інноваційних екосистем у конкретних регіонах та підвищенню видимості кластерів.

Важливе значення в рамках національної програми надається, серед іншого, наступним заходам:

- *Заходи з налагодження контактів кластерів з кластерами в Європі та за її межами;*
- *Доступ до ринків, включаючи міжнародні ринки;*
- *Надання інформації про кластери в Європі та за її межами;*
- *Сприяння розвитку нових видів промислової діяльності та пов'язаних з бізнесом секторів послуг;*
 - *Розвиток навичок та людських ресурсів (наприклад, вища освіта);*
 - *Забезпечення фізичної інфраструктури (наприклад, бізнес-інкубатори, технологічні парки, ІКТ);*
 - *Фінансування НДДКР/інновацій;*
 - *Сприяння цифровізації та інноваціям бізнес-моделей;*
 - *Навчання управлінню кластерами тощо.*

Окрім національних програм, існують також регіональні стратегії підтримки кластерних ініціатив. Таким чином, загалом, підтримка надається в рамках національних та/або регіональних програм та/або програм Європейського Союзу. Вся ця інформація підтверджує, що підтримка кластерів є одним з важливих елементів італійської економічної політики.

Якщо розглядати законодавство в цілому, то першим заходом, що створив інституційну основу для розробки політики, спрямованої на регіональні кластери в Італії, був Закон 317, який був прийнятий 25 вересня 1991 року. Цей закон привніс нові акценти, змістивши акцент з великих компаній на малі та середні підприємства, і був інноваційним з точки зору концепції з моделлю промислового району. У 1999 році було прийнято новий національний закон про промислові кластери (140/99), який спростив процедури та надав регіонам більше повноважень для розробки власних стратегій на основі критеріїв, що відповідають

¹ Веб-сторінка: <https://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/centri-di-competenza>



загальнодержавним, але з певною гнучкістю. Наступним важливим кроком на підтримку розвитку кластерів стало створення Агентства з поширення технологій для інновацій (*Agenzia per la diffusione delle tecnologie per l'innovazione*) у 2006 році (OECD, 2007).

Аспект концентрації одного або декількох секторів у певному регіоні, а також акцент на створенні мереж і співпраці між компаніями та установами є основою для більшості визначень кластерів. Однак, краще визначати кластери за взаємозв'язками, а не лише за регіональним характером членства, оскільки просторові межі не завжди відповідають політичним кордонам (EU Commission, 2008). В Італії регіональні відмінності - це те, що слід брати до уваги, наприклад, кількість регуляторних актів у сфері бізнесу, яка варіюється від 600 у регіоні Ломбардія до понад 2 000 у Лаціо, Сардинії та Сицилії (OECD, 2014). Окрім кількості, існують також значні відмінності в узгодженості нормативно-правових актів та способах їх впровадження. Однак країна заохочує обмін найкращими практиками у сфері регуляторної та адміністративної реформи між регіонами, бізнесом та іншими секторами.

Загалом, національні технологічні кластери є активними інструментами, створеними *Міністерством освіти, університетів та досліджень (МОУД)*, з метою координації та управління національними та міжнародними проектами; поширення політики розвитку місцевих підприємств та підтримання прямого контакту з місцевою адміністрацією, серед яких одним із стратегічних напрямків є агропродовольчий сектор.

2.2 Національні політики щодо кластерної діяльності

2.2.1 Політика Іспанії щодо кластерної діяльності

Автори:

Делейні Діаз Де Олео, Університет м. Вальядолід, e-mail: dileynidiaz@girtadrus.com

Летиція Чіко-Сантамарта, Університет м. Вальядолід,

e-mail: proyectos.gir.tadrus@uva.es

Луїс Мануель Навас Гарсія, Університет м. Вальядолід, e-mail: luismanuel.navas@uva.es

В Європейському Союзі (ЄС) та його динамічному ландшафті концепція кластеризації виникла як потужний канал для економічного зростання та інновацій [1]. Кластери стали важливим механізмом для місцевої та регіональної стратегічної співпраці взаємопов'язаних фірм, суб'єктів господарювання та інституцій, які географічно близькі один до одного. Більше того, ця співпраця також поширюється на залучення установ та служб, які надають підтримку, включаючи університети, науково-дослідні інститути, місцеві фінансові органи та установи державного сектору. Така мережа створює синергію між кількома підприємствами, сприяючи співпраці та підвищенню конкурентоспроможності.

У європейській політиці регіонального розвитку концепція кластерів отримала широке визнання і стала центральним елементом для формування політики, що призвело до поширення кластерної політики на національному та місцевому рівнях [2]. У цьому



контексті ЄС визнає вирішальну роль кластерів у стимулюванні регіонального розвитку, підвищенні конкурентоспроможності підприємств та стимулюванні інновацій, особливо малих та середніх підприємств (МСП), які складають 99% всіх підприємств в Європі [3]. Кластерний підхід ЄС полягає у комплексному наборі політик та ініціатив, спрямованих на реалізацію пріоритетів ЄС, створення нових можливостей для розвитку МСП та їхньої кращої інтеграції в європейський ринок. Деякі з ключових політик та ініціатив охоплюють цілий ряд політичних сфер, спрямованих на забезпечення добробуту, процвітання та сталого розвитку країн-членів ЄС. Згідно з (2014) [4], країни Європейського Співтовариства демонструють стабільний інноваційний розвиток у прийнятті кластерних ініціатив. Європейський Союз (ЄС) має кілька політик, пов'язаних з кластерною діяльністю, таких як EUROCLUSTERS, започаткована для реалізації Промислової стратегії ЄС, яка включає міжгалузеві, міждисциплінарні та транс'європейські стратегічні ініціативи, що об'єднують промислові кластери та інші зацікавлені сторони для створення нових бізнес-можливостей для МСП та кращої інтеграції їх у європейський ринок [5].

Кластерна політика та програми в Європі ґрунтуються на двох основних типах політичних рамок. Перший підхід - це політика або програми, спеціально спрямовані на сприяння зростанню та формуванню кластерів, відомі як національна та регіональна кластерна політика. Повідомляється, що спеціальна кластерна політика на національному та/або регіональному рівнях існує в 50% з 56 країн, які були опитані в рамках дослідження [6], включаючи національні моделі ефективності (зосереджені на конкретних галузях або ланцюгах створення вартості), мережу МСП, модель кластерів регіонального розвитку (більш орієнтовану на конкретні регіони) та модель зв'язків між наукою та промисловістю. Останніми роками в цю типологію національних підходів були успішно інтегровані різні види громадської кластерної діяльності. Здається, що держава бере активну участь у створенні кластерів, коли існує кластеризація «верху вниз» [7]. З іншого боку, там, де немає спеціальної кластерної політики, для сприяння створенню спільних підприємств між державними установами, бізнесом та науково-дослідними установами застосовуються декілька галузевих та загальних політик. Ці загальні або галузеві політики охоплюють широкий спектр підтипів політики, включаючи промислову політику, політику регіонального розвитку, морську або туристичну політику, політику у сфері науки, технологій та інновацій, а також стратегії розумної спеціалізації. Розвиток кластерів часто включається в політику, незалежно від того, чи є вона чітко визначеною, чи ні, але не є її основною метою. Країни ЄС мають широку стратегію та галузеву політику, яка слугує заміною або доповненням до більш цілеспрямованої кластерної політики.

В рамках Європейського Союзу Іспанія демонструє значну кількість кластерних організацій у своїх численних регіонах та галузях. Згідно зі Звітом про європейську кластерну панораму, на Іспанію припадає 8,3% всіх кластерних організацій в ЄС-27 [8]. Кожен кластер має свої особливості та напрямки діяльності. Іспанські харчові кластери класифікуються в рамках регіональних кластерів, є кластери для конкретного регіону, наприклад, агропродовольчий кластер у Наваррі. Інноваційні та технологічні кластери, такі як Cluster FOOD+i - неприбуткова організація, яка об'єднує сектор харчової промисловості в регіоні долини річки Ебро, зосереджуючись на таких сферах, як альтернативні білки,



циркулярна економіка та стійке пакування. Кластери сталих ланцюгів постачання зосереджені на сталих інноваціях через розвиток гібридних агропродовольчих ланцюгів постачання. Експортно-орієнтовані кластери зосереджені на експорті, як, наприклад, агропродовольчий кластер у провінції Альмерія. Кластери харчових технологій, зосереджені на харчових технологіях, такі як Арагонський харчовий кластер та Кластер харчових послуг у Каталонії [8, 9, 10, 11, 12].

На національному рівні Міністерство сільського господарства, рибальства та продовольства Іспанії (MAPA) просуває інновації в харчовій промисловості за допомогою освітніх ініціатив та маркетингових кампаній. Визнаючи стратегічну важливість агропродовольчого сектору для економіки, міністерство також сприяє цифровій трансформації в цьому секторі. Уряд Іспанії окреслив кілька стратегій, спрямованих на просування інновацій та сталого розвитку в харчовому секторі. Ці стратегії включають Інтегрований національний план з енергетики та клімату, Іспанську стратегію циркулярної економіки та Стратегію оцифрування агропродовольчого, лісового та екологічного секторів - це лише деякі з ініціатив, які уряд розпочав для сприяння сталому розвитку та інноваціям у харчовій промисловості.

Державна підтримка харчових кластерів в Іспанії охоплює наступні сфери:

- Розробка політики: Уряд Іспанії бере активну участь у просуванні інновацій у харчовій промисловості шляхом проведення навчальних та рекламних заходів. Він також підтримує платформу "Food for Life Spain", яка уможливорює державно-приватну співпрацю між основними гравцями агропродовольчої галузі з метою сприяння передачі науково-технічних та дослідницьких досягнень.
- Фінансування: Уряд надає фундаментальну підтримку агропродовольчій екосистемі Іспанії. Він виділяє кошти на підтримку поширення досягнень у галузі досліджень, науки та технологій через державно-приватне співробітництво в агропродовольчому секторі.
- Державно-приватне партнерство: Для підтримки досліджень, розробок та інновацій (RDI) в агропродовольчому секторі уряд заохочує державно-приватну співпрацю. Ця співпраця демонструється через платформу "Food for Life Spain", яка фінансується урядом для сприяння обміну науковими, технологічними та дослідницькими досягненнями [13].

Міністерство сільського господарства Іспанії також відіграє провідну роль у створенні та просуванні Стратегії біоекономіки Іспанії, яка спрямована на підтримку конкурентоспроможного виробництва продуктів харчування, одночасно сприяючи розвитку продуктів і послуг з високою доданою вартістю в харчовій промисловості, сільському та лісовому господарстві. Європейська Комісія ініціювала прийняття Європейського кластерного меморандуму та Європейського кластерного альянсу, які є органами, що визначають кластерну політику на регіональному рівні. Така політика потім реалізується на місцевому рівні. І навпаки, висхідний підхід передбачає динамічний погляд на потреби кластерів, що змінюються, та навчання, а також взаємодію між установами та фірмами. У стратегії «знизу-вгору» бізнес-спільнота надає фінансові стимули для розвитку кластерної політики. Однак лише політика, побудована таким чином, призводить до



створення організованих і абсолютно нових кластерних структур; підходи різних країн до кластерної політики дуже різняться між собою.

В Іспанії за реалізацію планів регіонального економічного розвитку в першу чергу відповідають автономні громади (регіони). Тим не менш, широкі рамки для фінансування регіонального розвитку забезпечуються національним урядом. Для підтримки ініціатив розвитку в менш розвинених регіонах уряд пропонує такі програми, як Програма регіонального стимулювання та Міжтериторіальний компенсаційний фонд. Крім того, уряд має довгострокові плани економічного розвитку, такі як Стратегія інтернаціоналізації іспанської економіки на 2017-27 роки, Промислова стратегія до 2030 року та Стратегія протидії демографічним викликам. Ці плани мають вирішальне значення для політики регіонального розвитку. Уряд Іспанії робить великий акцент на необхідності багаторівневого управління та співпраці між ЄС, державою та її автономними регіонами для вирішення питань, пов'язаних з регіональним розвитком та просторовою політикою. Крім того, уряд використовує державні інвестиції та Fondo de Compensación, який Конституція Іспанії визначає як національний фонд для зменшення регіональної нерівності¹. Крім того, фінансування ЄС зараз є важливим інструментом для розвитку слабозрозвинених регіонів Іспанії. З метою подолання регіональної нерівності та сприяння економічному розвитку стратегії регіонального економічного розвитку Іспанії мають комплексний характер, поєднуючи національні та європейські інструменти з багаторівневим управлінням. Важливо також відзначити залучення Іспанії до кластерного розвитку через Федерацію харчової промисловості (the Food Industries Federation - FIAB), яка відіграє важливу роль в об'єднанні харчової промисловості країни та підтримці розповсюдження досліджень і технологій через державно-приватну співпрацю.

Уряд Іспанії оцінює ефективність своєї підтримки харчових кластерів за допомогою різноманітних показників та індикаторів, багато з яких пов'язані з конкретними цілями проєктів та програм, що реалізуються. Одним із ключових показників є обсяг коштів, виділених і витрачених на дослідження та розробки (R&D) в агропродовольчій галузі. Наприклад, уряд Іспанії оголосив, що фінансування в рамках програми «Горизонт Європа» склало 396,3 млн. євро і що іспанськими організаціями було здійснено 454 фінансовані заходи. Спільна аграрна політика Європейського Союзу (САП) є ще одним важливим інструментом фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт в аграрному секторі. Кількість та якість державно-приватних партнерств є іншими факторами, що використовуються урядом для вимірювання успіху своїх зусиль з підтримки продовольчих кластерів. Наприклад, платформа «Продовольство для життя» в Іспанії оцінюється за її здатністю сприяти обміну науковими та дослідницькими досягненнями [14].

Література

I. Rodríguez-Pose, A., & Comptour, F. (2013). Evaluating the Role of Clusters for Innovation and Growth in Europe. Advances in Spatial Science, 76, 209–235. https://doi.org/10.1007/978-3-642-33395-8_11



2. Pauna, C. B. (2014). *CLUSTER POLICY RELEVANCE ON REGIONAL DEVELOPMENT. Internal Auditing and Risk Management*, 34(1), 185–194.
3. European Commission. (2024). (accessed 23.01.2024) *Entrepreneurship and small and medium-sized enterprises (SMEs)*. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en
4. Gafurov, I. R., Platonova, O. U., & Pratchenko, O. V. (2014). *New State Economic Policy – Cluster Policy Cluster Policy as the Factor of Innovative Development of Europe. Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(12), 107–111. <https://doi.org/10.5901/MJSS.2014.V5N12P107>
5. ECCP. (2024). *EUROCLUSTERS Background*. (accessed 23.01.2024) <https://clustercollaboration.eu/>
6. Welford, M., & Schmidt, F. (2022). *Strengthening the European economy through collaboration*.
7. Obadić, A. (2013). *Specificities of EU cluster policies. In Journal of Enterprising Communities (Vol. 7, Issue 1, pp. 23–35)*. <https://doi.org/10.1108/17506201311315581>
8. Susana Franco, O., Asier Murciego, O., Juan Pablo Salado, O., Eduardo Sisti, O., & James Wilson, O. (2021). *European Cluster Panorama 2021 Leveraging clusters for resilient, green and digital regional economies*.
9. EIT FOOD. (2024). *Cluster FOOD+i*. (accessed 23.01.2024) <https://www.clusterfoodmasi.es/en/home-foodi/>
10. ICEX. (2021). *FoodTech in Spain Addressing new challenges across the food value chain*.
11. Navarro-del Aguila, I., & de Burgos-Jiménez, J. (2022). *Sustainable Innovation through Developing Hybrid Agri-Food Supply Chains: A Case in South-Eastern Spain. European Investment Bank (EIB)*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/toxics10120752>
12. Perez-Mesa, J. C., & Galdeano-Gómez, E. (2010). *Agri-food cluster and transfer of technology in the Spanish vegetables exporting sector: The role of multinational enterprises. Agricultural Economics (AGRICECON)*, 56(10), 478–488.
13. ICEX. (2020). *Agri-Food Industry in Spain*. <https://www.investinspain.org/en/industries/agri-food>
14. OECD. (2023). *Policies for the Future of Farming and Food in Spain. OECD*. <https://doi.org/10.1787/a93d26be-en>

2.2.2 Політика Польщі щодо кластерної діяльності

Автори:

Йоанна Вишневська-Палужак, Познанський університет природничих наук,
e-mail: joanna.wisniewska-paluszak@up.poznan.pl

Ізабела Ліпінська, Познанський університет природничих наук,
e-mail: izabela.lipinska@up.poznan.pl

У польському законодавстві кластери визначаються як географічні об'єднання незалежних суб'єктів господарювання, що представляють певну економічну спеціалізацію, співпрацюють і конкурують між собою вздовж ланцюжка створення вартості. Співпраця в рамках кластера формалізована, реалізується вертикально і горизонтально і спрямована на досягнення поставлених спільних цілей. Кластер є джерелом переваг і створює нову цінність для всіх типів суб'єктів, що беруть участь у кластері, таких як підприємства,



університети та інші наукові установи, інститути бізнес-середовища, органи державного управління та інші допоміжні організації¹.

Протягом останніх років у польських кластерах спостерігається збільшення кількості афілійованих підприємств, середньої кількості членів у кластері, зростання зайнятості в підприємствах кластера та прогрес у сфері оцифрування. Однак більшість кластерів все ще залишаються регіональними, а обмеженість мережових зв'язків між кластерами ускладнює отримання зовнішнього фінансування в рамках ініціатив Європейського Союзу.

Іншою проблемною сферою є співпраця з університетами та науково-дослідними підрозділами, яка також потребує подальшого розвитку. Це обмежує фінансові та людські ресурси, спрямовані на розвиток інфраструктури та інновацій польських кластерів. Розширення доступу до національного та міжнародного фінансування вимагає міжрегіональної та транскордонної співпраці між польськими кластерами та їх подальшого об'єднання в глобальну мережу.

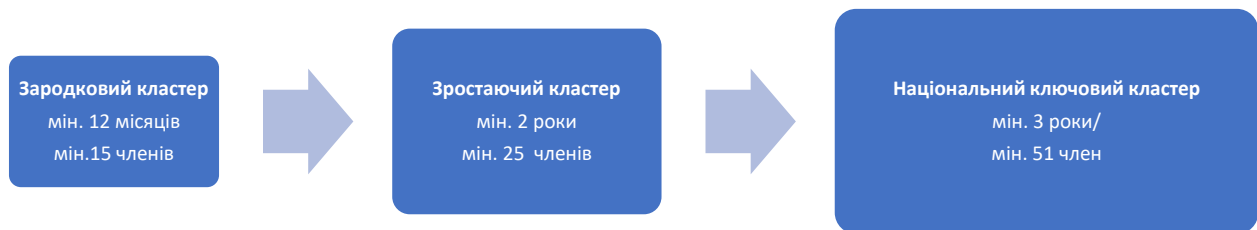


Рис. 2.2. Класифікація кластерів у Польщі

Джерело: Hoińska-Jackiewicz, J., Łata, M., Mackiewicz, M., Wancio, A., (2020) *Kierunki Rozwoju Polityki Klastrowej w Polsce po 2020 roku*, Ministerstwo Rozwoju Departament Innowacji, Warsaw

З 2020 року польська державна політика взяла на себе підтримку офіційних кластерних ініціатив (рис. 2.2). Однак посівні кластери охоплюються регіональною політикою органів місцевого самоврядування. Державна політика охоплює переважно національні ключові кластери, які визначаються як кластери, що мають важливе значення для економіки країни та високу міжнародну конкурентоспроможність; національні ключові кластери визначаються на національному рівні на основі аналізу п'яти ключових сфер діяльності кластерів. Оцінка кластерів фокусується на кластерних: успіхах, стратегії розвитку та плані дій, формах передачі знань, діяльності для державної політики та діяльності для інтернаціоналізації кластерів.

Кластери, що мають важливе значення для економіки країни та високу міжнародну конкурентоспроможність, повинні демонструвати найвищі показники у п'яти критичних сферах функціонування:

- **людські та організаційні ресурси кластера** (інфраструктурні, фінансові, управлінський персонал, система управління кластером, підтверджена якість управління



кластером, матеріальні та нематеріальні ресурси координатора кластера, ресурси, надані іншими суб'єктами, крім координатора кластера, фінансова стабільність координатора кластера, зовнішнє фінансування тощо);

- **економічний потенціал кластера** (обсяг продажів, зайнятість, експорт, темпи зростання доходів підприємств кластера тощо);

- **інноваційність діяльності в кластері** (підприємства в кластері займаються науково-дослідницькою діяльністю, спільні науково-дослідницькі проєкти, захист промислової власності підприємств, що працюють в кластері, кількість інновацій, які стали результатом спільних науково-дослідницьких проєктів, проведених в кластері, співпраця стартапів з середніми та великими підприємствами, участь в кластері інноваційних центрів тощо);

- **сталий розвиток кластера** (цифрова трансформація кластера, діяльність для циркулярної та низьковуглецевої економіки на користь місцевої громади, звітування компаній з питань, пов'язаних із досягненням цілей сталого розвитку тощо);

- **клієнтоорієнтованість** (кількість спільних продуктів, товарів чи послуг кластера, участь учасників кластера у місіях, ярмарках, зустрічах з потенційними партнерами та інших подібних заходах, спрямованих на залучення потенційних клієнтів, сертифікація якості тощо).

У Польщі існує 20 кластерів зі статусом національних ключових кластерів. Лише один з них - кластер NUTRIBIOMED, представлений Вроцлавським технологічним парком S.A., охоплює харчову промисловість. Однак кластер поєднує різні сфери діяльності, включаючи переробку харчових продуктів, виробництво нутрицевтиків, біомедичних препаратів та біотехнологічних процесів. Сфера діяльності кластера дуже широка і включає також технології консервування харчових продуктів та впровадження сучасних систем біопакування. Кластер використовує новітні технології, але для отримання продуктів найвищої якості в цих процесах необхідне поєднання сучасних біомедичних технологій зі знаннями та досвідом спеціалізованих підприємств, об'єднаних у кластері.

Література

1. *AT Clusterplatform, ECCP-Factsheet-AT*
2. *AT_CAP_Strategic Plan*
3. *COMMISSION REGULATION (EU) No 651/2014 of 17 June 2014 declaring certain categories of aid compatible with the internal market in application of Articles 107 and 108 of the Treaty Text with EEA relevance, OJ L 187, 26.6.2014, p. 1-78.*
4. *EUROPEAN COMMISSION (2002), "Regional Clusters in Europe", Observatory of European SMEs, no. 3, Brussels, p. 9.*
5. *EUROPEAN COMMISSION (2008), "The Concept of Clusters and Cluster Policies and their Role for Competitiveness and Innovation", Office for Official Publications of the European Communities, p. 9-10.*
6. *EUROPEAN COMMISSION (2010), Communication from the Commission, "Europe 2020 — A strategy for smart, sustainable and inclusive growth", COM(2010) 2020 final, 3.3.2010.*



7. EUROPEAN COMMISSION (2014), *Communication from the Commission, “Framework for State aid for research and development and innovation”*, (2014/C 198/01), OJ UE, C 198/1, 27.6.2014, p. 2-3.
8. Hoińska-Jackiewicz, J., Łata, M., Mackiewicz, M., Wancio, A., (2020) *Kierunki Rozwoju Polityki Klastrowej w Polsce po 2020 roku*, Ministerstwo Rozwoju Departament Innowacji, Warsaw.
9. *Lista Krajowych Klastrow Kluczowych* (accessed 19.01.2024) <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/lista-kkk>
10. Lipińska I., *The role of clusters in the agri-food supply chain - selected legal issues*, “Revista de Estudios Juridicos” 2022, nr 2 (22), s. 1-13. DOI: <https://doi.org/10.17561/rej.n22.7460>.
11. Ministerstwo Rozwoju i Technologii (2022) *Regulamin Konkursu o status Krajowego Klastra Kluczowego z dnia 21 czerwca 2022 r.*
12. OECD (2007). *OECD Reviews of Regional Innovation - Competitive Regional Clusters - National Policy Approaches*. OECD Publishing.
13. OECD (2014). *Italy - Key Issues and Policies*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing.
14. Piotrowski, M. (Ed.) (2023) *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2022. Raport ogólny*, Parp, Warsaw.
15. *Regulation (EU) No 1305/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on support for rural development by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and repealing Council Regulation (EC) No 1698/2005*, OJ L 347, 20.12.2013, p. 487-548.
16. *Regulation (EU) 2021/2115 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021 establishing rules on support for strategic plans to be drawn up by Member States under the common agricultural policy (CAP Strategic Plans) and financed by the European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) and by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and repealing Regulations (EU) No 1305/2013 and (EU) No 1307/2013*, PE/64/2021/REV/1, OJ L 435, 6.12.2021, p. 1-186.
17. Wiśniewska-Paluszak, J., Koszela, K., Lipińska, I., Przezbórska-Skobiej, L., Wielicka-Regulska, A., Sadowski, A., Grabowska-Chenczke, O. (2020) *Cooperation of agri-food clusters with universities: the case study for Poland*, *Agrofor International Journal*, 5(2), p. 130-141.

2.2.3 Політика Литви щодо діяльності кластерів

Автор:

Гідріюс Гечевічюс, Каунаський колегіум, Вищий заклад освіти,
e-mail: giedrius.gecevicius@go.kauko.lt

Кластерна політика в Литві зосереджена на заохоченні та підтримці співпраці компаній різного розміру, науково-дослідних установ та інших організацій у певних економічних чи промислових галузях. Розвиток кластерів безпосередньо пов'язаний з різними заходами інноваційної політики, в основі яких лежить мета підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені.



Кластерна політика в Литві зосереджена на наступних напрямках:

- Сприяння розвитку кластерів: уряд країни та інші інституції заохочують компанії, наукові установи та пов'язані з ними структури об'єднуватися в кластери з метою співпраці, обміну знаннями та досвідом. Ця діяльність підтримується такими стимулами, як фінансування проєктів, субсидії, навчання, консалтинг або розвиток інфраструктури.
- Дослідження та експериментальні розробки: кластерна політика в Литві спрямована на сприяння співпраці між бізнесом, промисловістю, державним сектором та науково-дослідними установами. Наукові проєкти можуть бути підтримані різними фінансовими засобами, що фінансуються державою з метою сприяння впровадженню інноваційних технологій у компаніях.
- Розвиток кадрового потенціалу: кластерна політика пов'язана з освітніми та навчальними програмами, спрямованими на підвищення кваліфікації людських ресурсів, що відповідають сфері діяльності кластера. Це гарантує, що компанії мають потрібний персонал зі спеціалізованими знаннями та навичками.
- Сприяння міжнародному співробітництву: кластерна політика в Литві спрямована на сприяння міжнародному співробітництву, що дозволяє компаніям розвивати відносини з іншими країнами, отримувати міжнародний досвід та адаптуватися до глобальних ринків.
- Розвиток інноваційної екосистеми: Уряд Литовської Республіки підтримує інноваційні екосистеми, де зустрічаються представники бізнесу, науки та державного сектору, з метою сприяння співпраці та розвитку інновацій.

Оцінюючи процес кластеризації в Литві, слід зазначити, що з 2010 року спостерігаються значні зміни. Зміни значною мірою були зумовлені ініціюванням та реалізацією проєктів структурних фондів, основною метою яких було сприяння об'єднанню різних компаній та установ у кластери, підвищення рівня зрілості кластерів, сприяння зростанню та міжнародному співробітництву. Було помічено, що після ефективного просування діяльності з кластеризації в Литві найвища концентрація кластерів та їх учасників була у великих містах, наприклад, Вільнюсі, Каунасі, Клайпеді, але згодом кількість учасників розширилася до менших міст і селищ. Наразі кластери в Литві найактивніше працюють або пов'язують свою діяльність зі сферами харчової промисловості, виробництва та інжинірингу, інформаційно-комунікаційних технологій та енергетики. Значна кількість кластерів є міжгалузевими, тому вони часто пов'язують свою діяльність щонайменше з двома-трьома секторами. Найчастіше спостерігаються кластери, що належать до кількох секторів, основна діяльність яких пов'язана з інформаційними технологіями, медіа та інженерією. Слід також зазначити, що більшість кластерів, які діють у Литві, здебільшого перебувають на стадії інноваційного розвитку, і лише невелика кількість кластерів вважається такою, що досягла зрілості. Ці дані змушують нас звернути більше уваги на позитивний розвиток потенціалу при прогнозуванні подальшого розвитку кластерів у Литві. З метою більш ефективного розвитку процесу кластеризації в країні було підготовлено дослідження кластеризації Литви 2019, в якому зазначено основні політичні та економічні заходи, спрямовані на розвиток кластерів у Литві:

- Пропозиції щодо сприяння процесу кластеризації;
- Пропозиції щодо ефективності діяльності кластерів;
- Рекомендовані критерії та показники для оцінки процесів кластеризації;



- Пропозиції щодо моніторингу діяльності кластерів;
- Пропозиції щодо підвищення поінформованості та престижу кластерів.

З метою більш ефективного розвитку кластерів у Литві були підготовлені наступні основні документи:

- Литовське дослідження кластеризації 2019;
- Кластери в Литві 2019;
- Литовське дослідження кластеризації 2017;
- Литовська концепція розвитку кластерів 2017;
- Моделі міжнародного розвитку МСП, що об'єднуються в кластери у 2017 році;
- Smart networking 2017;
- Балтійський кластерний форум 2018.

Підсумовуючи політику розвитку кластерів у Литві, можна сказати, що з 2010 року більше уваги приділяється формуванню політики. Формування політики зосереджується, головним чином, на сприянні співпраці між компаніями та науковими установами в різних галузях, розвитку потенціалу людських ресурсів та міжнародному співробітництву шляхом підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг на світових ринках. У Литві за формування політики кластеризації відповідає Уряд Литовської Республіки та Міністерство економіки та інновацій, а за реалізацію заходів сприяння - Агентство інновацій та інші установи країни.

Література

1. Innovation agency, <https://inovacijuagentura.lt/finansavimo-kvietimai?lang=lt> (accessed on 9 February 2024).
2. Lithuanian cluster network, <https://klaster.lt/en/klateris/nacionalinis-maisto-ukio-klasteris-2/> (accessed on 9 February 2024).
3. Ministry of the Economy and Innovation of the Republic of Lithuania <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/es-fondu-investicijos/2014-2020-m-programavimo-laikotarpiu-verslo-klasteris-lt> (accessed on 7 February 2024).
4. Study “Clusters in Lithuania 2019” https://klaster.lt/wp-content/uploads/2019/07/MITA_Brosiura-LT_interactive.pdf (accessed 7 February 2024).
5. Study “Lithuanian clustering study 2019”, https://klaster.lt/wp-content/uploads/2020/01/Klasterizacijos-studija_2019.pdf (accessed on 7 February 2024).

2.2.4 Політика Угорщини щодо діяльності кластерів

Автор:

Іштван Комлоці, Університет м. Дебрецен, e-mail: komlosi@agr.unideb.hu

Рекомендації щодо створення кластерів та питання, які необхідно врегулювати. Як свідчить міжнародний досвід, успішні кластери найкраще ініціюються підприємствами, залученими до співпраці. При створенні кластера доцільно починати з об'єднання підприємств, які мають досвід співпраці, знають роботу один одного, дотримуючись принципу довіри.



Структура кластера визначається складністю співпраці, і відповідно, можна говорити про галузеві горизонтально-постачальницькі кластери або навіть діагональні кластери, організовані за ланцюжком створення вартості складного виду діяльності.

Члени-засновники кластера визначають спільні цілі, яких необхідно досягти, інструменти для досягнення цілей, рамки співпраці тощо. Визначити організацію кластера з обов'язковими елементами (кращими практиками) складно і, можливо, недоцільно. Кластер - це мережа, що органічно розвивається, здатна безперервно, гнучко, але свідомо адаптуватися до викликів «зовнішнього середовища». Ця адаптивність забезпечується більш тісною або менш тісною співпрацею (взаємодією) між учасниками в різних сферах.

Тим не менш, існують питання, над якими варто замислитися всім учасникам кластера, що формується. На основі логічної системи специфічних для кластера відповідей на ці питання, з урахуванням інтересів учасників, доцільно організувати роботу кластера.

Як уже зазначалося, ми розглядаємо кластери як інструменти, створені шляхом самоорганізації підприємств для підвищення їхньої економічної конкурентоспроможності. Тому ми вважаємо, що кластери можуть бути організовані в будь-якій структурі.

З економічної точки зору, не існуючі юридичні об'єднання чи контракти роблять співпрацю кластером. Однак важливо, щоб усвідомлення та визнані спільні інтереси учасників співпраці визначали напрямок співпраці.

Економічні суб'єкти можуть співпрацювати як кластерні утворення на основі передбачуваної поведінки, усних або письмових домовленостей.

Угорське законодавство не визначає поняття кластера, а також його форму та зміст. Формалізована співпраця може ґрунтуватися на договорі, що визначає співпрацю, або на організації, визначеній Цивільним кодексом (наприклад, кооператив, асоціація або господарське товариство). Співпраця на основі договору передбачає більшу свободу для сторін. Принцип свободи укладення договору застосовується до співпраці між суб'єктами господарювання. Відповідно, в угорській практиці, як правило, укладаються договори про співпрацю та синдикатні угоди, зміст яких має бути адаптований індивідуально до кожної конкретної співпраці. Загальні елементи включають:

- Мета співпраці
- Сфера співпраці (сфери, що охоплюються співпрацею)
- Методи та інструменти, за допомогою яких сторони мають намір досягти поставлених цілей
 - Внесок кожної зі сторін у досягнення спільних цілей
 - Права та обов'язки сторін, залучених до співпраці.

На додаток до вищезазначеного, ці угоди про співпрацю зазвичай мають довгостроковий характер. В індивідуальних угодах або контрактах про співпрацю зазвичай використовуються терміни, які не визначені в чинному законодавстві (Цивільному кодексі),



тому особливо важливо, щоб сторони спільно визначали та пояснювали терміни, що використовуються.

У випадку організаційної співпраці, визначеної Цивільним кодексом, члени, що співпрацюють, створюють організацію відповідно до угорського законодавства, і форма цієї організації може бути будь-якою: господарське товариство (зі статусом юридичної особи або без нього), кооператив, асоціація, фонд, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з обмеженою відповідальністю.

Рекомендований метод створення кластера

Кластери можуть обирати різні форми роботи, і найпростіший метод полягає в тому, що компанії, які входять до кластера, регулюють важливі питання, пов'язані з діяльністю кластера, в рамках угоди про співпрацю або контракту:

Ми рекомендуємо, зокрема, врегулювати:

- Спільні цілі, яких прагне досягти кластер
- Хто і як має право приймати рішення щодо кластера
 - Які існують рівні прийняття рішень?
 - Чи може змінюватися склад органу, що приймає рішення, і якщо так, то яким чином?
 - Як можна внести зміни до установчого документа?
 - Як надається членство в організації?
 - Як використовуються спільні ресурси?
 - Правила участі в тендерах
 - Визначення спільних проєктів
 - Прийняття рішень про спільні заходи
 - Вирішення потенційних суперечок між членами
 - Управління комерційною таємницею
 - Дотримання етичних стандартів
 - Виключення учасників
 - Розпуск кластера
- Хто і як виконує завдання з управління кластером
 - Правила, що стосуються відносин власності організації, що управляє кластером
 - Які завдання кластерного менеджера?
 - Хто і як контролює їх виконання?
 - Яка винагорода для кластерного менеджера?
 - Як вирішуються спірні питання?
- Розподіл загальних витрат
 - Хто, скільки і як регулярно має сплачувати спільні витрати?
 - Хто і як контролює сплату спільних витрат?
 - Які санкції застосовуються за несплату?
- Правила в'їзду та виїзду, а також питання, пов'язані з виключенням
 - Які умови для вступу?
 - Які умови для виключення?



Шлях до досягнення спільних цілей доцільно зафіксувати в окремому стратегічному документі.

Критерії акредитації кластерів

З точки зору способу створення та операційної структури кластера, конкурс «Акредитований інноваційний кластер» не надає переваги жодному формату, тому будь-яке рішення є прийнятним.

Однак, з точки зору акредитації, очікується, що створення кластера та регулювання співпраці принаймні відповідно до основних аспектів, згаданих вище, буде задокументовано в письмовій формі, і що можна буде довести, що всі члени кластера прийняли ці документи (підпис, декларація про членство і т.д.).

Рекомендоване рішення для керування кластером

Компанії-учасники кластера є незалежними організаціями, які, як правило, співпрацюють та конкурують між собою. Тому доцільно, щоб завдання, пов'язані з кооперацією кластера та операційним управлінням, виконувала окрема компанія, а не структурний підрозділ чи дочірня компанія однієї з компаній-учасниць кластера.

Ми рекомендуємо регулювати відносини між кластером та кластерним менеджером на договірних умовах. У договорі мають бути передбачені:

- Питання послуг і зустрічних послуг
- Захист комерційної таємниці (для всього кластера та окремих учасників) послуг і зустрічних послуг
- Комунікація
- Інструкції
- Регулювання представництва кластера.

Щодо форми діяльності кластерного менеджера, то в зарубіжній та сучасній угорській практиці існують різні рішення. Доцільно, щоб керуючий кластером діяв у формі господарського товариства, яке добре відоме учасникам кластера, легко підзвітне та прозоре. Залежно від рішення учасників, компанія може працювати на прибутковій або неприбутковій основі. Крім того, якщо компанія, що управляє кластером, є членом кластера, вона повинна здійснювати лише діяльність, пов'язану з управлінням кластером.

Критерії акредитації

Конкурс «Акредитований інноваційний кластер» визначає чіткі правила організації управління кластером:



- Він повинен функціонувати у формі господарського товариства (як прибуткового, так і неприбуткового), а також
- Жодна з компаній-учасниць кластера не може здійснювати в ньому мажоритарний контроль,
- Компанія не може бути членом іншого акредитованого інноваційного кластера.

Кластер буде успішним тоді, коли його учасники будуть максимально використовувати можливості, закладені у співпраці. Співпраця ґрунтується на взаємності, тобто, окрім того, що учасники користуються сприятливими умовами для себе, вони також пропонують і створюють можливості для співпраці.

У межах кластера співпраця може відбуватися на рівні всього кластера або принаймні для більшої частини його членів, наприклад, спільна ідентичність, спільний зовнішній вигляд, професійні конференції, навчання, закупівлі або платформи для продажу. В інших випадках кілька учасників можуть тимчасово співпрацювати для досягнення конкретної мети. Характерним для кластерів є те, що коло учасників, які співпрацюють, не є постійним, а змінюється відповідно до цілей співпраці, тобто учасник кластера залучається до співпраці з різними учасниками в різному ступені залежно від цілей. Така різноманітна інтерактивна співпраця є характерною рисою кластерів.

2.2.5 Політика Азербайджану щодо діяльності кластерів

Автор:

*Кушвар Мамадова, Азербайджанський державний аграрний університет,
e-mail: kgmammadova@gmail.com*

Засади та напрямки державної політики щодо розвитку регіональних кластерів в Азербайджані відображені в різних державних програмах, прийнятих за останні роки, урядових концепціях та стратегіях. Наприклад, згідно з державною програмою розвитку виноградарства на 2012-2020 роки, кластери мають бути створені у сфері виробництва та переробки винограду. У концепції розвитку «Азербайджан 2020: погляд у майбутнє» зазначається, що в рамках розвитку економіки на основі кластерів має бути передбачено будівництво комплексу нафто-, газопереробних і нафтохімічних заводів, а в регіонах країни повинні бути створені територіально-виробничі кластери за пріоритетними напрямками економіки. Водночас, державна програма розвитку промисловості на 2015-2020 роки також відобразила важливість створення промислових кластерів. Нарешті, Стратегічна дорожня карта розвитку національної економіки, затверджена в грудні 2016 року, більше фокусується на застосуванні кластерного підходу, а найрізноманітніші карти розвитку сектору мають підходи до використання кластерного механізму. Наприклад, згідно зі «Стратегічною дорожньою картою Азербайджанської Республіки щодо перспективи розвитку національної економіки», значний рівень низької вартості робочої сили в регіонах Азербайджану порівняно з Баку формує великий потенціал для розвитку трудомістких кластерів у регіонах. У зв'язку з цим, навчально-освітній процес у провінціях та підготовка



кваліфікованих кадрів, а також підтримка ініціатив зі створення кластерів є одними з головних пріоритетів. Враховуючи той факт, що університетські кластери можуть підвищити ефективність ланцюжка «освіта-дослідження-інновації», передбачається сприяти створенню кластерів в окремих профільних університетах, стимулювати застосування наукових результатів, отриманих в цих кластерах, у виробництві.

Важливим стратегічним рішенням є те, через які «точки зростання» забезпечується майбутнє економічне зростання країни. Внаслідок звуження можливостей моделі активного нагромадження капіталу для створення доданої вартості в новому стратегічному періоді країна має два варіанти підходу до майбутнього зростання:

- a. трудомісткий підхід до зростання
- b. підхід до зростання на основі продуктивності та ефективності

Стратегічним вибором може бути інтеграція в глобальний ланцюг створення вартості, перехід до моделі економічного зростання, що базується на продуктивності та ефективності, у період часу, який є обґрунтованим і логічним з точки зору якості та стійкості економічного зростання. Однак використання комбінації обох моделей у короткостроковій і середньостроковій перспективі може дозволити здійснити перехід до підходу стратегічного вибору за коротший проміжок часу.

Зокрема, слід враховувати, що робоча сила в регіонах Азербайджану значно дешевша, ніж у Баку, що створює великий потенціал для розвитку трудомістких кластерів у регіонах. Однак стратегічний вибір полягає в тому, щоб побудувати підхід до зростання, заснований на продуктивності. Це вимагає якісного інституційного середовища, доступних джерел фінансування, правильної сегментації та спеціалізації бізнесу, а головне - інтенсивної підготовки висококваліфікованого людського капіталу.

2.2.5.1 Сприяння розвитку у форматі «Освіта-Дослідження-Інновації» у вищих навчальних закладах

Вища освіта є важливим етапом у формуванні та розвитку людського капіталу. Її вплив на формування та розвиток людського капіталу проявляється у двох напрямках: 1) підготовка кваліфікованих фахівців, які безпосередньо беруть участь у формуванні людського капіталу; 2) безпосередня участь у виникненні, застосуванні та передачі нових знань.

Фахівці, підготовлені у вищих навчальних закладах, беруть активну участь в управлінні державою та компаніями, створенні більшої доданої вартості, економічному зростанні та підвищенні продуктивності праці. З огляду на це, буде підтримано формування більш економічно та соціально ефективної системи вищої освіти в Азербайджані. Для цього будуть прискорені реформи, спрямовані на підвищення якості вищої освіти, інтеграцію її у світовий освітній простір, задоволення попиту на кадри з вищою освітою, а також приведення вищої освіти у відповідність до вимог інформаційного суспільства та економіки, заснованої на знаннях. Наразі рівень охоплення молоді вищою освітою в Азербайджані є низьким. У довгостроковій перспективі це може стати на заваді конкурентоспроможному та сталому розвитку країни.



Підтримуватиметься адаптація висококваліфікованих кадрів до попиту ринку праці та міжнародної кваліфікаційної класифікації, діяльність з розробки механізму довгострокового прогнозування, розробка механізмів створення диференційованої системи оплати праці та стимулювання на ринку праці.

Створення університетських кластерів може підвищити ефективність ланцюжка «освіта-дослідження-інновації». У зв'язку з цим в країні, в першу чергу, буде стимулюватися створення кластерів в окремих профільних університетах. В результаті підвищення якості системи вищої освіти буде сформовано більш якісний людський капітал та інтелектуальний потенціал, підвищиться продуктивність праці.

Створення університетських кластерів стимулюватиме впровадження досліджень та вдосконалень, застосування наукових результатів у виробництві, а також підвищить ефективність зв'язку «освіта-наука-виробництво». Підтримка кластерів також важлива для розвитку людського капіталу в регіонах.

Заохочуватиметься діяльність, пов'язана зі створенням регіональних і функціональних університетських і виробничих кластерів для побудови механізму гнучкого функціонування інфраструктури «освіта-наука-виробництво». Підтримуватиметься розвиток багаторівневої системи безперервної освіти, університетських комплексів, науково-дослідних установ (НАНА – Національна академія наук Азербайджану - та галузевих інститутів), а також виробничих і сервісних зон, що підвищують економічну ефективність їхньої діяльності.

Азербайджан може досягти підвищення продуктивності праці в агропромисловому секторі, сприяючи стимулюванню системи забезпечення, виробництва та інноваційної діяльності. Будуть створені навчально-тренінгові центри та агрокластери для підготовки кваліфікованих працівників у різних галузях, щоб допомогти підприємцям отримувати більше прибутку та розвивати необхідні їм види діяльності.

Побудова системи підтримки включає вдосконалення інфраструктури, полегшення та прискорення доступу до ринків за допомогою професійної підготовки, трудових стандартів, торговельних угод, а також створення умов для кластерного розвитку через промислові центри або промислові платформи. В Азербайджані тривають зусилля в усіх згаданих сферах. За останнє десятиліття були реалізовані ефективні інвестиційні проекти для поліпшення державної інфраструктури, впроваджені різні плани дій для підвищення рівня розвитку професійної освіти і навчання, включаючи прийняття кластерного підходу до розвитку в таких секторах, як сільськогосподарська промисловість, важке машинобудування і логістика.

Будуть продовжені проекти, які вже почали реалізовуватися в Азербайджанській Республіці, а також проводитиметься моніторинг для відстеження результатів діяльності у сфері продуктивності праці. Виходячи з принципів діяльності, майбутній розвиток країни буде ґрунтуватися на нових планах вдосконалення. У процесі розробки та реалізації плану



дій щодо підвищення продуктивності праці необхідно використовувати ефективні міжнародні практики.

На діючих виробничих об'єктах буде продовжено процес вдосконалення та розвитку кадрового потенціалу, підготовки та перепідготовки робочої сили для розвитку кластера, а також впроваджуватимуться різні стимулюючі та заохочувальні заходи для вдосконалення механізму підбору та підготовки кадрів. Буде розглянуто питання про створення державою місцевого центру зайнятості для полегшення процесу працевлаштування в комерційних організаціях та створення гнучкого механізму. Тренінги, що проводяться центром з метою підготовки перспективних працівників, які відповідають вимогам ринку праці в різних секторах, можуть повністю фінансуватися державою.

Загалом низький рівень агропромислової інтеграції в країні, природно, сприяв слабкому розвитку територіальних кластерів у регіонах. Відповідно до характеру виробництва, підприємства з первинної переробки винограду, бавовни, тютюну та натурального чаю розміщувалися в регіонах, де вироблялася ця продукція, але вони не призвели до формування таких територіальних кластерів. Так, на цих підприємствах здійснюються лише процеси первинної переробки. А продукт, який пройшов первинну переробку, або експортується, або перетворюється на кінцевий продукт на підприємствах, розташованих на споживчих ринках.

В рамках реалізації державних програм соціально-економічного розвитку регіонів принципово розширено мережу переробної промисловості сільськогосподарської продукції, створено переробні підприємства, що працюють на основі сучасних технологій у різних галузях. Особливо останнім часом вжито масштабних заходів щодо докорінного розвитку мережі переробних підприємств текстильного призначення, у виробництві яких відбулося різке відставання.

Також з початку XXI століття в Азербайджані почалося створення агропарків, які використовуються в системі виробництва агропромислової продукції і виступають як одна з нових бізнес-технологій, заснованих на територіально-кластерному підході.

2.2.5.2. Підтримка формування мережі агропарків (у тому числі агропромислових кластерів)

Робота з формування мережі агропарків та агропромислових кластерів буде здійснюватися на наступних етапах:

* Планування агропарків. Для проектування агропарків, перш за все, буде визначено оптимальне місце розташування та площа передбачуваного агропарку, після чого, на основі аналізу виробничих та ринкових можливостей за запропонованими різними ланцюгами доданої вартості, будуть визначені цілі галузей, потім цільові показники за обсягами виробництва, тип та види діяльності підприємств (наприклад, виробництво, переробка, зберігання та підтримка, основні напрямки надання фінансових послуг). Також будуть



використані послуги проектних та архітектурних компаній для підготовки плану фізичного розташування агропарку.

* Визначення обсягу інвестицій для мережі агропарків. На наступному етапі буде визначено потребу в державних інвестиціях та оцінено можливий вплив цих інвестицій на економіку, а також визначено сферу, масштаби та характеристики стимулів (включаючи податкові пільги), призначених для залучення інвесторів в агропарки.

* Підготовка документу із залучення інвестицій для мережі агропарків. Буде підготовлено документ із залучення інвестицій та визначено існуючі можливості для ланцюжка доданої вартості, включаючи переваги, якими можуть скористатися харчові підприємства, розташовані поблизу агропарку. Після цього буде підготовлено перелік компаній, які беруть активну участь у пріоритетних галузях. Документ із залучення інвестицій дозволить запрошувати інвесторів на основі цього переліку, здійснювати інвестиції та поглиблювати співпрацю з інвесторами.

* Розробка плану дій для мережі агропарків. Будуть визначені етапи реалізації діяльності для здійснення інвестицій та отримання індикаторів. Інвесторам буде надаватися допомога в усуненні обставин, що перешкоджають реалізації етапів реалізації, а також публікуватися оновлені дані щодо індикаторів.

2.2.5.3 Створення спеціальних промислових зон та кластерів для МСП

Суб'єкти МСП в Азербайджані стикаються з певними труднощами в отриманні низки послуг, а також в отриманні інформації для виробничих та інших різноманітних цілей. До таких послуг відносяться комунальні, логістичні, лабораторні та ділові послуги, статистичні дані по галузях і т.д. Можна навести приклад. Водночас, через невелику кількість спеціалізованих зон або їх віддалене розташування, підприємці можуть користуватися послугами (наприклад, охорона, комунальні, логістичні послуги тощо), при використанні яких вони несуть ряд надлишкових витрат, що збільшує собівартість їх продукції та послуг і негативно впливає на їх конкурентоспроможність.

Суб'єкти МСП, що працюють в Азербайджані, можуть отримати більшу вигоду від спільного управління інфраструктурою та доступу до низки послуг. Прикладами послуг, які будуть надаватися на базі комплексної логістичної платформи, побудованої в спеціальній зоні, є наступні:

- лабораторія, послуги з тестування, отримання документації про якість, професійне навчання тощо;
- управління підприємством, служба безпеки, комунальні послуги, рецепція, комутатор та колцентр;
- загальні послуги, такі як телекомунікації, логістика, поштові та фінансові послуги, транзитні системи, обслуговування гостей та санітарні умови;
- допомога у підборі персоналу, бізнес-центр, аутсорсингове управління та бізнес-консультування.

Уряд Азербайджану (УА) підтримує кластерні ініціативи та їхню діяльність у своїй національній та галузевій політиці. Він зобов'язується створити необхідне сприятливе



середовище до 2026 року з метою підтримки створення кластерів, стимулювання та заохочення їхньої діяльності. Ключовими цілями створення кластерів є:

- Сприяти виробництву конкурентоспроможної продукції та послуг у не нафтовому секторі, створювати сприятливі умови для діяльності суб'єктів мікро-, малого та середнього бізнесу в цій сфері, посилюючи координацію між ними та підтримуючи розвиток підприємництва;
- Підтримувати сталий розвиток економіки, в тому числі в ненафтовому секторі;
- Підвищення доступності для внутрішніх та зовнішніх інвестицій;
- Збільшити зайнятість населення у сфері виробництва;
- Підвищити конкурентоспроможності суб'єктів мікро-, малого та середнього бізнесу для забезпечення їх виходу на міжнародні ринки.

Нижче наведено національну політику Азербайджанської Республіки, яка підтримує створення кластерів та їх функціонування.

	Державна політика	Дата ухвалення, затвердження	Відповідні статті на підтримку кластерів
1	Азербайджан 2030: Національні пріоритети соціально-економічного розвитку	Затверджено Указом Президента Азербайджанської Республіки № 2469 від 02 лютого 2021 року	Уряд Азербайджану визначив п'ять пріоритетів у своїй програмі розвитку до 2030 року. До них відносяться: 1. Стабільно зростаюча конкурентоспроможна економіка; 2. Суспільство, засноване на динаміці, інклюзивності та соціальній справедливості; 3. Конкурентоспроможний людський капітал і простір сучасних інновацій; 4. Велике повернення на звільнені азербайджанські території 5. Чисте довкілля та зелене зростання
2	Стратегія соціально-економічного розвитку Азербайджанської Республіки на 2022-2026 роки	Затверджено Указом Президента Азербайджанської Республіки № 3378 від 22 червня 2022 року	Національний пріоритет 1. Стале зростання конкурентоспроможної економіки, Ціль 1. Стале та високе економічне зростання. Передбачає декілька заходів та завдань для збільшення частки малих та середніх підприємств в економіці. Діяльність. 1.1.2. Розширення доступу до ресурсів, а також фінансових ресурсів для малого та середнього бізнесу. З метою збільшення участі малих та середніх підприємств у розвитку економіки підтримуються кластерні ініціативи для малого та середнього



	Державна політика	Дата ухвалення, затвердження	Відповідні статті на підтримку кластерів
			бізнесу. Пріоритетним завданням визначено розробку нормативно-правової бази для кластерів малих та середніх підприємств до 2026 року з метою збільшення частки МСП в економічних показниках.
3	Затвердження примірного статуту для кластерів мікро-, малих та середніх підприємств	Затверджено Указом Президента Азербайджанської Республіки № 1905 від 15 грудня 2022 року	Цей статут встановлює інституційні, правові та економічні основи для створення та забезпечення діяльності кластерів мікро-, малих та середніх підприємств в Азербайджанській Республіці.
4	Забезпечити роботу Агентства з розвитку малого та середнього бізнесу в Азербайджанській Республіці	Затверджено указом Президента Азербайджану № 148 від 26 червня 2018 року	Це уповноважує Податкову службу при Міністерстві економіки встановити і) критерії для створення кластерних компаній суб'єктів малого та середнього бізнесу (МСП) відповідно до чинної законодавчої бази на основі найкращої міжнародної практики та ii) створити реєстр кластерних компаній МСП, зареєстрованих як комерційні юридичні особи;
5	Критерій для створення кластерів суб'єктів малого та середнього підприємництва	Затверджено рішенням Державної податкової служби при Міністерстві економіки № 1917050000007900 від 8 травня 2019 року	Кластером МСП можуть виступати наступні платники податків: -Компанії, що мають державну реєстрацію як комерційні юридичні особи відповідно до законодавства, за винятком юридичних осіб з державною часткою власності; -Впровадження важливих рішень, які мають бути узгоджені з Державним агентством з питань малого та середнього бізнесу, має бути закріплено в їхньому статуті; - Мати справу з щонайменше 10 мікро-, малими та середніми суб'єктами господарювання, не



	Державна політика	Дата ухвалення, затвердження	Відповідні статті на підтримку кластерів
			<p>пов'язаними між собою, а 50% вхідних ресурсів та сировини товарів і продукції повинні надходити від місцевих виробників, що входять до складу кластера;</p> <p>Це також встановлює мінімальний інвестиційний ліміт для кластерів МСП для проєктів, які будуть реалізовуватися за економічними регіонами.</p> <p>Діяльність кластерів повинна здійснюватися за наступними напрямками;</p> <p>Створення нових продуктів, які не виробляються в Азербайджанській Республіці;</p> <p>Створення продукції, більше 50% якої імпортується в країну;</p> <p>Послуги гостинності (готельні, мотельні, кемпінгові та інші послуги).</p>

Література

1. <https://static.president.az/pdf/38542.pdf>
2. <https://www.calameo.com/read/00636068330ae727f2c06>
3. [Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi](#)

2.2.6 Політика Молдови щодо діяльності кластерів

Автори:

*Людмила Федотова, Комратський державний університет,
e-mail: fedotovar298@gmail.com*

Анна Левіцька, Комратський державний університет,

Надія Іаніогло, Комратський державний університет, e-mail: ianioglo.n@gmail.com

*Марія Азбаиш, Сільськогосподарське та переробне підприємство SANA,
e-mail: sana001comrat@gmail.com*

Етап впровадження кластерів у Республіці Молдова знаходиться на початковій стадії. Основними причинами недостатнього кластерного розвитку молдовського промислового сектору є наступні:



- Відсутність лідерів, що представляють інтереси кластера;
- Відсутність співпраці між бізнесом, державними органами влади та науково-дослідними організаціями;
 - Обмежений доступ до бізнес-інформації внаслідок відсутності довіри між партнерами, як вітчизняними, так і зарубіжними;
 - Відсутність партнерства між підприємцями та місцевою владою через високий рівень бюрократії та відсутність фінансової підтримки, необхідної для реалізації інвестиційних проєктів.

Згідно з останніми дослідженнями, кількість МСП, які підписали угоду про співпрацю в інноваційній діяльності з іншими підприємствами або установами, є дуже низькою - близько 14% підприємств. З них близько 56% - це підприємства, що працюють у Кишиневі.

Наукові, освітні та бізнес-організації розвиваються, але часто не співпрацюють між собою. Це створює несприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності підприємств як на глобальному, так і на національному та регіональному рівнях. Необхідно розробити стратегії, здатні забезпечити більш високий ступінь взаємодії між освітою, наукою, бізнесом і владою.

У 2011-2012 роках Міністерство економіки Республіки Молдова у співпраці з Інститутом економіки, фінансів і статистики розробило «Концепцію кластерного розвитку промислового сектору Республіки Молдова», яка була затверджена Урядом 20 серпня 2013 року [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=135141&lang=ru]. Концепція розвитку кластерів у промисловому секторі Республіки Молдова ґрунтується на міжнародному досвіді кластерних ініціатив.

Основною метою розвитку кластерів у Республіці Молдова є впровадження та розвиток механізму об'єднання економічних агентів для ефективного та конкурентоспроможного розвитку секторів економіки країни.

Концепція розвитку кластерів передбачає 2 етапи підтримки кластерів:

1 етап - розробка програмних документів та законодавчих актів. Розробка та впровадження механізму державної підтримки розвитку кластерів; розробка «Карти кластерів»; розробка методичних матеріалів; відбір та навчання координаторів кластерів; визначення підприємств, зацікавлених у співпраці у форматі кластерів; навчання менеджерів кластерів.

2 етап - розробка політики підтримки кластерів.

Підвищення вимог до участі в проєктах, що фінансуються державою; фокусування на більших та інноваційних проєктах; моніторинг діяльності кластерів, що підтримуються державою.

У 2010 році була розроблена і запропонована «Концепція розвитку інноваційного підприємництва до 2020 року», реалізація якої призвела до структурної перебудови



економіки Молдови та прискороного розвитку інноваційного підприємництва. Міністерство економіки Республіки Молдова визначило декілька пріоритетів державної політики у сфері інновацій, серед яких виділяється впровадження кластерів за участю малих і середніх підприємств.

З 2012 по 2014 рік Мінекономіки брало участь у проєкті «Cluster PoliSEE: Розумніша кластерна політика для Південно-Східної Європи». В рамках проєкту 11 різних країн спільно розробили навчальну платформу, спрямовану на вдосконалення кластерної політики шляхом спільного навчання та обміну інформацією.

Республіка Молдова є учасником низки програм міжнародного співробітництва партнерів та донорів. Наприклад, програма USAID спрямована на зміцнення якості продукції, інновацій, просування експорту та інституційного середовища в таких секторах, як виноробство, туризм, легка та ІТ-індустрія. Проєкти розвитку інфраструктури (віртуальний та фізичний ІТ-парк) спрямовані на розвиток ІТ-індустрії. У рамках проєкту у співпраці з Технічним університетом, Асоціацією ІТ-індустрії, посольствами США та Швеції, а також приватними компаніями було створено ІТ-центр («Центр передового досвіду в галузі інформаційних технологій»).

Майже повний доступ до ринку ЄС для молдовських виробників завдяки підписанню Угоди про поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі (ПВЗВТ) - це шанс зайняти свою нішу на одному з найбільших і найбільш платоспроможних ринків у світі. Однак для цього необхідно бути конкурентоспроможними з точки зору якості продукції, ціни, упаковки, бізнес-процесів, технологій та інновацій.

Найбільший потенціал для кластеризації в Молдові представлений в наступних секторах і сферах діяльності:

1. Північний регіон

- виробництво, переробка та консервування м'яса
- переробка та консервування фруктів та овочів
- виробництво рослинних і тваринних олій та жирів
- виробництво молочних продуктів
- виробництво готових кормів для тварин
- виробництво безалкогольних напоїв та мінеральних вод.

2. Центральний регіон

- виробництво, переробка та консервування м'яса та м'ясопродуктів,
- виробництво текстильних виробів
- оброблення деревини та виробництво виробів з деревини та корка
- виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів

- виробництво скла та скловиробів.

3. Південний регіон

- виробництво борошна та круп, крохмалів та крохмальних продуктів



- виробництво хлібобулочних і борошняних виробів;
 - виробництво напоїв, зокрема, вина з винограду
4. АТУ Гагаузія
- переробка та консервування фруктів і овочів
 - виробництво борошна та круп, крохмалів та крохмальних продуктів
 - виробництво напоїв, зокрема, вина з винограду
 - виробництво одягу.

У Молдові існують достатні економічні передумови, які можуть створити основу для розвитку місцевих та міжнародних кластерів.

Стратегія розвитку кластерів в Молдові визначається наступним:

- a) модернізація традиційних галузей промисловості
- b) створення та розвиток промислових секторів, які слугують центрами виробничої інтеграції малих та середніх підприємств
- c) створення умов для активної інноваційної діяльності
- d) підвищення ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів на основі передових виробничих технологій.

2.2.7 Політика України щодо кластерної діяльності

Автори

*Ольга Гетья, Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої освіти,
e-mail: o_getya@ukr.net*

*Людмила Степура, Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої освіти,
e-mail: ludmila.stepura@gmail.com*

Ніна Зілюк, Громадське об'єднання «Продовольча долина», e-mail: nina.zyliuk@gmail.com

*Наталія Маєвська, Громадське об'єднання «Продовольча долина»,
e-mail: natali_maevskaya@ukr.net*

На даний момент в Україні не існує державної політики щодо розвитку кластерів. Відповідно не існує загальноприйнятої нормативно-правової бази. Кластери періодично згадуються, як інструменти або цілі економічного розвитку серед деяких програмних документів.

Так, у **Концепції загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014—2024 рр.**, визначено, що одним зі способів реалізації програми є розроблення та виконання програм інтеграції суб'єктів малого і середнього підприємництва в національні та міжнародні інноваційні і технологічні кластери [4].

Пізніше у 2016 році була розроблена **Стратегія розвитку малих та середніх підприємств до 2020**, де вказано, що «створення програм підтримки для кластерів має стати



інституційною складовою ефективною регіональною політикою розвитку підприємництва» [цит. за 1]. Проте, продовження ця Стратегія не мала.

Національна економічна стратегія 2030 (2020–2021) включає чимало цілей розвитку, де кластери фігурують у якості основних інструментів їх досягнення, а також ставить конкретні цілі по зростанню кількості кластерів. Так, серед завдань, направлених на досягнення стратегічних цілей визначається:

- створення стимулів для співпраці суб'єктів підприємництва з закладами вищої освіти, стимулювання програм корпоративної соціальної відповідальності на базах закладів вищої освіти через пільгові режими стимулювання кластерних інвестицій для збільшення високотехнологічного виробництва в межах країни, комерціалізація наукових рішень Національної академії наук;

- включення питання розвитку аграрних кластерів до загальної концепції створення кластерів в Україні, формування ефективною організаційної моделі кластерного розвитку, розроблення нормативно правової бази, що забезпечує функціонування аграрних кластерів;
- створення кластерів малих та середніх виробників аквакультури, в тому числі фермерських господарств, для зменшення бар'єрів щодо виходу до рітейл-мереж;
- налагодження системи поінформованості виробників сільськогосподарської продукції про переваги створення ефекту масштабу, в тому числі через участь в аграрних кластерах;
- компенсація логістичних витрат малим виробникам, кооперативам та кластерам, що перебувають на ранній стадії збуту продукції на зовнішні ринки;
- налагодження шляхів збуту продукції малими виробниками, кооперативами та кластерами через стимулювання довготривалих контрактів та/або прямих угод з кінцевими споживачами;
- збільшення кількості нових аграрних кластерів до 12;
- збільшення кількості вертикально інтегрованих кооперативних кластерів до 60;
- забезпечення кластеризації у сфері Індустрії 4.0 — на національному та регіональному рівні;
- створення сприятливих умов для розвитку кластерів;
- формування взаємовідносин та посилення співробітництва між закладами вищої освіти, науковими центрами та промисловістю;
- інтеграція промислових кластерів України з Європейською платформою співпраці кластерів;
- створення науково-технічних кластерів за участю базових підприємств;
- розбудова сучасної транспортно-логістичної мережі мультимодальних терміналів/кластерів;
- впровадження кластеризації ринку через грантову підтримку і державно-приватне партнерство;
- створення інноваційних кластерів із залученням технічних програм закладів освіти, де відбуватиметься обмін знаннями та вироблення технологічних рішень для закладів освіти (зокрема швидкісного Інтернету та машинного навчання);
- створення п'яти національних інкубаторів та 10 кластерів промислових високотехнологічних сегментів [2].



Проект **Плану відновлення України (2022)** відзначає кластеризацію економіки серед головних завдань по переходу на Індустрію 4.0, прискоренню інноваційного розвитку та кластерних ланцюгів виробництва та інтернаціоналізації.

Зокрема, серед короткострокових завдань на виконання Плану зазначається розвиток кросвзаємодії (твінінгу) між кластерами, громадами, регіонами (всередині України та з країнами-союзниками) через кросплатформу. Передбачається державна підтримка для розвитку сектору індустрії 4.0, прискорення впровадження концепції індустрії 4.0, підтримка розвитку кластерних ланцюгів виробництва та інтернаціоналізації [3].

Існує низка інших документів на рівні урядових постанов, але ці декларації ніколи не переходили в площину реального виконання. На даний момент в країні не існує єдиного документа чи програми дій, які безпосередньо б регламентували питання розвитку кластерів.

Отже, **на практиці, організаційно-правова** форма кластера обирається його засновниками залежно від загальної мети створення кластера, його цілей та видів діяльності, складу засновників та учасників кластера, організаційної структури, джерел фінансування, майна тощо.

В Україні кластерні ініціативи, що мають потребу у реєстрації юридичної особи найчастіше обирають наступні організаційно-правові форми:

- неприбуткові організації (non-profit organization): асоціації, громадські об'єднання, або громадські організації тощо;
- прибуткові організації (profit organization): товариство із обмеженою відповідальністю (LLC), акціонерне товариство;
 - просте товариство (спільна діяльність без створення юридичної особи);
 - кооператив;
 - гібридна організаційно-правова форма.

Неприбуткові організації

Найпоширенішою організаційно-правовою формою агропродовольчого кластера в Україні є неприбуткові організації - громадські об'єднання та громадські спілки (80 % зареєстрованих агропродовольчих кластерних ініціатив).

У Законі України «Про громадські об'єднання» від 22 березня 2012 року № 4572-VI (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>) наведені наступні визначення:

- громадське об'єднання - це добровільне об'єднання фізичних осіб та/ або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів (ст.1 ЗУ «Про громадські об'єднання»);
- громадська організація - це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи (ст.1 ЗУ «Про громадські об'єднання»).



- громадська спілка - це громадське об'єднання, засновниками якого є юридичні особи приватного права, а членами (учасниками) можуть бути юридичні особи приватного права та фізичні особи (ст.1 ЗУ «Про громадські об'єднання»).

На практиці в українських реаліях, громадська спілка може виконувати роль керуючого органу регіонального кластерного утворення. Приклад структури керівних органів кластера у формі громадської спілки зображено на рис. 2.3.

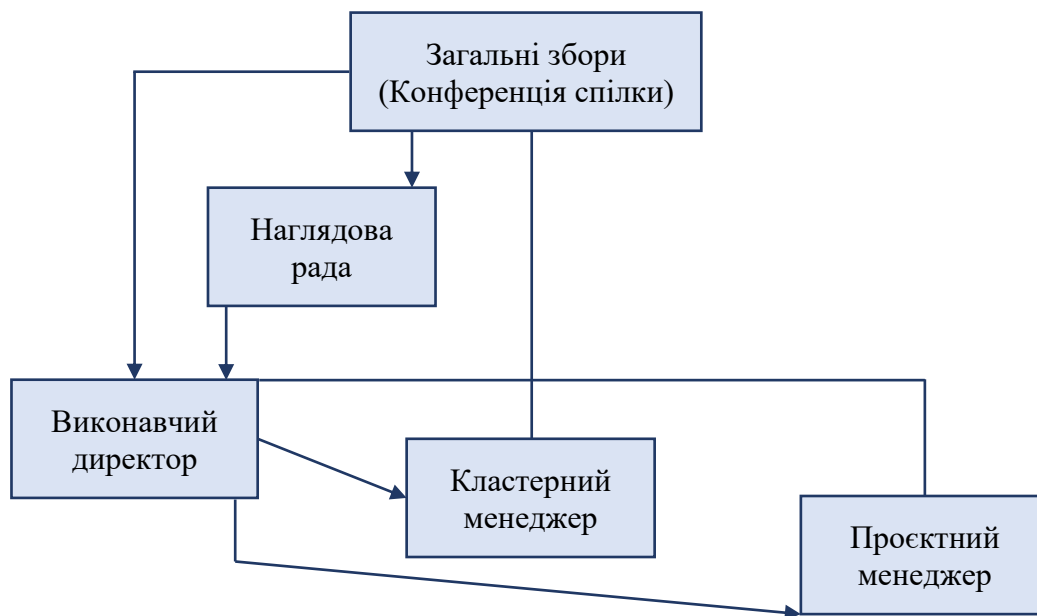


Рис. 2.3. Model of Public Union as a Managing Body of a Cluster

Made by Authors

Прикладом українського агропродовольчого кластера, що зареєстрований, як громадське об'єднання виступає громадська спілка «Український органічний кластер» (<https://organic-platform.org/gs-organichnyj-klaster/>) - неприбуткова організація, працює за принципом екосистеми в органічному секторі агропродовольчої галузі України.

Мета кластера - об'єднання учасників органічного ринку України та представництво інтересів.

Напрями діяльності: промоція, дорадництво та просвітництво. Ukrainian Organic Cluster співпрацює з кластерами Литви, Латвії, Польщі, Данії та Франції.

Прибуткові організації

Серед кластерних організацій, що мають на меті отримання прибутку найбільш поширеною організаційно-правовою формою є підприємницькі товариства - юридичні особи приватного права, метою діяльності яких є одержання прибутку та наступного його розподілу між учасниками (ст.84 Цивільного Кодексу України).



Підприємницькі товариства поділяються на:

- господарські товариства: повне товариство, командитне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство;
- виробничі кооперативи чи сільськогосподарські кооперативи, сільськогосподарські кооперативні об'єднання, що діють з метою одержання прибутку.

Прикладом українського агропродовольчого кластера, що зареєстрований, як сільськогосподарський кооператив є агротуристичний кластер ГорбоГори (<https://www.horbohory.com.ua>), що був створений в 2017 році за ініціативи місцевих фермерів та учасників АТО, органів місцевої і обласної влади, наукових і навчальних установ, що знаходяться на території Семенівської сільської ради та Солонківської ОТГ (Львівська область).

Мета кластера: забезпечення сталого розвитку території названих громад через розбудову інфраструктури, маркетинг альтернативних видів сільського підприємництва та бізнесу в межах агротуристичного кластера.

Напрямки діяльності: виробництво органічної сільськогосподарської продукції, надавати рекреаційні, агротуристичні послуги, відновлювати автентичні види ремісництва.

Господарські об'єднання

Об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань (ст.118 ГКУ). Є юридичною особою.

Різновиди:

- асоціації;
- корпорації;
- консорціуми;
- холдинги;
- концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законом.

Прикладом українського кластера у формі господарського об'єднання є Асоціація «Міжнародний, міжрегіональний агропромисловий кластер Херсонської області «Істен Фуд Текнолоджис Плас»(скорочено - Еа.Ф.Тех+) (https://ea-f-tech.com/kratkaya_spravka_o_klastere_ea.f.tech.html).

Мета кластера - на базі принципу «технологічного ланцюга», об'єднувати зусилля учасників та партнерів кластера у рамках роботи з супроводу проєктів, у сфері вирощування, збирання, зберігання, передпродажної підготовки, переробки та реалізації продуктів харчування шляхом об'єднання комерційних пропозицій від найкращих гравців даного ринку на єдиний узгоджений комерційний пакет.

Спеціалізація кластера "Еа.Ф.Тех+": Постачання обладнання (комплексних технологічних ліній) для вирощування та глибокої переробки (консервування, заморожки, сушіння тощо) продуктів харчування (овочів, м'яса, молока, риби), а також допомога у збуті готової продукції.



Спільна діяльність

За договором про спільну діяльність сторони (учасники) зобов'язуються спільно діяти без створення юридичної особи для досягнення певної мети, що не суперечить законові (ст.1130 ЦКУ):

- спільна діяльність може здійснюватися на основі об'єднання вкладів учасників (просто товариство) або без об'єднання вкладів учасників
- договір підлягає реєстрації в податкових органах у разі здійснення сторонами (учасниками) оподаткованої діяльності.

Приклад українського кластера, який був створений на підставі договору про спільну діяльність - інноваційно-освітній кластер «Агротехніка», форма державно- приватного партнерства, є багатостороннім договірним об'єднанням господарюючих суб'єктів без об'єднання вкладів.

Метою створення інноваційно-освітнього кластера "Агротехніка" є об'єднання провідних державних аграрних вузів, приватних промислових і агропромислових підприємств, науково-дослідних установ, інженерних центрів і органів державної влади та місцевого самоврядування для здійснення ефективної наукової, освітньої, інноваційної та виробничої діяльності в аграрному й агропромисловому секторах економіки. А саме: впровадження сучасних агротехнологій; імпортозаміщення шляхом розробки і виробництва вітчизняної енергоощадної агротехніки та просування її на внутрішньому і зовнішньому ринках; створення нових робочих місць; поліпшення технічного рівня вищої освіти; трансфер технологій та реалізації інновацій в агропромисловій сфері; поліпшення взаємодії з органами влади для розробки ефективної політики підтримки вітчизняних виробників агротехніки.

Кооператив

Кооперативне об'єднання - спілка, ліга, асоціація, альянс та інші форми добровільного об'єднання кооперативів за видами діяльності, чи за територіальною ознакою з метою створення сприятливих умов для діяльності кооперативів, що входять до його складу, та їх членів.

Сільськогосподарське кооперативне об'єднання - юридична особа, утворена сільськогосподарськими кооперативами, що добровільно об'єдналися на основі членства та на засадах самоврядування для провадження спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб.

Прикладом є сільськогосподарський обслуговуючий кооператив "Наш добробут» (<https://trade.nash-dobrobut.com.ua/>).

Мета діяльності – надання послуг із реалізації продукції членам кооперативу. Партнерами кооперативу є ГО «Асоціація фермерів і приватних землевласників Харківської області» та ГО «Харківський обласний центр дорадництва». У 2019-2020 роках кооператив надавав послуги з продажу зернових культур, застосовуючи біржову схему продажу, використовуючи досвід обслуговування більше 500 сільгосптоваровиробників – юридичних осіб, а з 2021 року, враховуючи потреби середніх та малих сільгосппідприємців, кооператив



займається розробкою маркетингових технологій зі збуту овочевої, плодово-ягідної та іншої продукції.



Рис. 2.4. Особливості створення кооперативу в Україні

Розроблено авторами

Нові реалії вимагають швидкої консолідації ресурсів та зусиль бізнесу і влади, перегляду політик та наявного інструментарію в рамках антикризових заходів, де кластери можуть і мають відігравати важливу роль.

Як зазначено в єдиному документі кластерних організацій, кластерів та кластерних об'єднань, «брак адекватної нормативно-правової бази підтримки інновацій в Україні є наслідком домінування сировинних індустрій» [1]. Зміна стратегії розвитку країни в бік високотехнологічних індустрій має супроводжуватись розробленням і реалізацією програм підтримки екосистем інновацій, важливою частиною яких є кластери.

Нині в Україні створено неурядову організацію – Український кластерний альянс, яка виступає з рядом ініціатив щодо нормативно-правового забезпечення розвитку створення та розвитку кластерів в Україні. Альянсом був розроблений проєкт **Національної програми кластерного розвитку до 2027 р.**, проте, він так і не був затверджений урядом.



Серед його інших пропозицій, крім створення нормативно-правової бази, слід зазначити розвиток інструментів підтримки кластерів, створення механізмів оцінки та моніторингу розвитку кластерів. До того ж, Альянс пропонує створити орган державного управління кластерними ініціативами, який би координував розвиток кластерів у співпраці з Українським Кластерним Альянсом, й разом, ефективніше забезпечували співпрацю між різними зацікавленими сторонами.

Загалом, успішна кластерна політика повинна базуватись на комплексному підході, який передбачає не тільки законодавчі зміни, але й інші інструменти підтримки, такі як розробка державних програм в розвитку малого та середнього бізнесу, програми, орієнтовані на розвиток промисловості, інновацій, смарт-спеціалізації, створення інфраструктури для кластерів, розвиток кадрового потенціалу тощо.

Література

1. Рижова Ю., Грига В., Юрчак О. та ін. *Позиція кластерних організацій, кластерів та їх об'єднань щодо регуляторної політики для розвитку кластерів. Версія 1.0, Київ 2023,*
2. *Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 3.03.2021 р., № 179 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>*
3. *Проект плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». Київ 2022, URL: [Відновлення та розвиток економіки.docx \(kmi.gov.ua\)](https://kmi.gov.ua/ua/vidnovlennya-ta-rozvytok-ekonomiky)*
4. *Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024" від 28.08.2013 № 641-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/641&2013&%D1%80#Text>*
5. *Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» від 21.07.2020 № 819-IX <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text>*
6. *Закон України «Про громадські об'єднання» від 22 березня 2012 року № 4572-VI (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>)*
7. *Цивільний Кодекс України*
8. *Господарський Кодекс України*
9. *Концепція Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014–2024 рр., схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 серпня 2013 р. № 641-р*
10. *Загальнодержавна цільова економічна програма розвитку промисловості на період до 2020 р., схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 липня 2013 р. № 603-р.*
11. *Український кластерний альянс: Державна політика щодо розвитку кластерів в Україні <https://www.clusters.org.ua/blog-single/10-vidpovidey-na-pytannya-pro-klastery/>*
12. *INDUSTRY4UKRAINE: <https://www.industry4ukraine.net/digest-5/>*



Глава 3. Приклади кластерів

Кожна країна-учасниця проєкту UniClaD надала короткий опис одного або декількох прикладів кластерів, щоб дізнатися про досвід роботи з існуючими кластерами в різних правових, політичних і географічних контекстах, а також продемонструвати широке розмаїття тем і форм управління.

3.1 Італія

Автори:

Нуреддін Дріуєч, Міжнародний центр передових середземноморських агрономічних досліджень, e-mail: driouech@iamb.it

Емануелла Монтенегро, Міжнародний центр передових середземноморських агрономічних досліджень, e-mail: montenegro@iamb.it

Агропродовольчий кластер в Італії є динамічним і важливим сектором економіки країни. Він охоплює широкий спектр діяльності в сільськогосподарській і харчовій промисловості, зокрема виробництво, переробку, дистрибуцію та роздрібну торгівлю. У цьому тематичному дослідженні буде детально проаналізовано структуру, ключових гравців, економічний вплив і чинники успіху агропродовольчого кластера в Італії.

Політика агропродовольчих кластерів в Італії спрямована на підтримку і заохочення співпраці в аграрному та харчовому секторах країни. Італія впроваджує кластерну політику для підвищення інновацій, конкурентоспроможності та сталості в агропродовольчій галузі [1].

Кластери – це групи взаємопов’язаних підприємств, організацій і зацікавлених сторін у певній галузі. В Італії агропродовольчі кластери об’єднують компанії, дослідницькі центри, заклади освіти та інші відповідні організації для обміну ресурсами, навичками та ідеями з метою підтримки конкурентоспроможності сектору [2].

Італійська агропродовольча промисловість визнана у всьому світі завдяки своїй давній культурі виробництва продуктів харчування, традиційному прагненню до безпеки та якості харчових продуктів, а також сильній присутності на міжнародному ринку [3].

Продукція «Made in Italy» широко відома за кордоном як синонім високої якості, безпеки та престижу і має високий попит у всьому світі. Результатом цього є експорт на суму понад 42 млрд євро у 2022 році та попит на італійську агропродовольчу продукцію з усього світу.

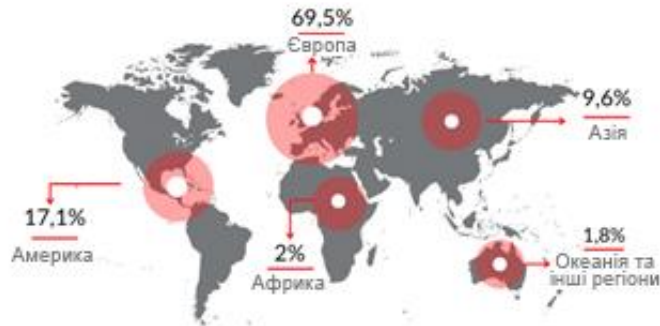


Рис. 3.1. Експорт продовольства з Італії, джерело: дані Міністерства економічного розвитку (4 квітня 2022 року)

3.1.1 Агропродовольчий кластер в регіоні Апулія - Італія приклад GAL Seb



Рис. 3.2. Логотип кластера GAL Seb (GAL Sud Est Barese)

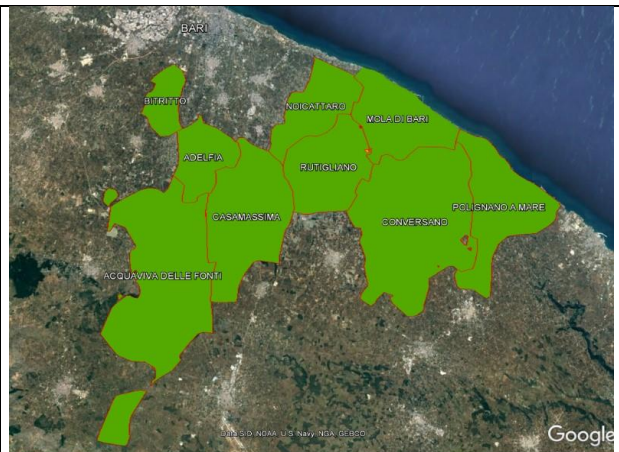


Рис. 3.3. Географічна територія агропродовольчого кластера GAL Seb, джерело: [google map](https://www.google.com/maps)

Тема і завдання

GAL Seb як агропродовольчий кластер працює у напрямі підтримки та сприяння економічному та територіальному продуктивному розвитку агропродовольчої системи Апулії, координує та управляє програмами регіонального, національного та європейського рівня.

Метою *Distretto del Cibo* є підтримка через науково-технічну досконалість привабливості інвестицій у виробничі сектори та сприяння зміцненню технічних і наукових навичок своїх членів, а також зміцнення апулійської системи агропродовольчого виробництва та досліджень на національному і міжнародному рівнях.



Він також сприяє розвитку виробничої системи в районі, сприяючи об'єднанню бізнесу навколо проєктів, які інтегрують еталонні ланцюги поставок кожного виробничого сектору, а також пов'язують їх з питаннями технологічних досліджень.

Важливим є стимулювання створення кращих ринкових відносин для інновацій у сільськогосподарському виробництві та виробничій структурі, а також з метою забезпечення екологічної стійкості.

Цілями SEB Food District є:

- сприяння новим формам територіальної агрегації між підприємствами;
- сприяння територіальному розвитку, згуртованості та соціальній інтеграції через заохочення інтеграції видів діяльності, що характеризуються територіальною близькістю;
- зміцнення продовольчої безпеки, зменшення впливу виробництва на навколишнє середовище та зменшення харчових відходів;
- збереження території та сільського ландшафту через діяльність сільського господарства та агробізнесу.

Сфера діяльності

Кластерна організація діє в провінції Апулія на півдні Італії– регіональна, але пов'язана з ширшими мережами.

Територія членів

Рішенням Регіональної ради від 22 грудня 2021 року № 2200 (BURP № 22, 25.02.2022) було затверджено розширення «Південно-східного продовольчого району Барезе». Нова територіальна зона охоплює 30 муніципалітетів на південний схід від міста Барі, що входять до складу метрополії Барі та провінцій Бріндізі і Таранто.

Управління кластерами

Керівництво кластера діє у формі компанії, що підтримується державними органами влади.

Види діяльності

Районна програма спрямована на підвищення продуктивності господарств-учасників, розвиток якісного сільськогосподарського виробництва, несільськогосподарську диверсифікацію, просування сільського туризму, підтримку агропромисловості. Районна програма є оперативним інструментом, за допомогою якого здійснюватиметься соціально-економічний розвиток сільськогосподарських та агропродовольчих операторів у південно-східному районі Барезе.

Метою Програми Південно-Східного продовольчого району Барезе є сприяння процесам реорганізації відносин між різними суб'єктами, що входять до його складу. Загальною метою є стимулювання створення кращих ринкових відносин, інновацій у сільськогосподарському виробництві та виробничій структурі, а також забезпечення екологічної стійкості.



Програма реалізується протягом трьох років за допомогою стратегії, яка структурована навколо чотирьох пріоритетних тематичних напрямів: розвиток ланцюжка поставок, якість, інновації та диверсифікація. Конкретні цілі Програми пов'язані з цими тематичними напрямками, обґрунтовуючи себе в системних заходах і послідовних бізнес-проектах, пов'язаних мережевою логікою, яка забезпечує єдиний і цілісний образ території, охопленої Програмою.

У 2022 році район отримав визнання як «Продовольчого округу» від Міністерства сільського господарства, продовольчого суверенітету та лісового господарства та реєстрацію в Національному реєстрі продовольчих округів.

Триває реалізація трирічної Програми розвитку, затвердженої регіоном Апулія. Округ готує нову інвестиційну програму для участі в конкурсі пропозицій, присвяченому визнаним продовольчим округам, який незабаром оголосить Міністерство сільського господарства.

Тип і розмір керуючої організації

Південно-східний продовольчий район Барезе був визнаний регіоном Апулія 4 червня 2020 року Резолюцією Ради № 843 (BURP № 91 від 23.06.2020).

Роль промоутера-координатора процесу визнання округу на початковому етапі відіграла Місцева ініціативна група Південно-Східного Барезе через інтенсивну діяльність з територіальної анімації та планування, яка визначила ядро промоутерів округу, що складається із сільськогосподарських підприємств і торговельних асоціацій, підписантів Меморандуму про взаєморозуміння. Продовольчі округи, створені Міністерством сільського господарства (MIPAAF), є новою моделлю розвитку та управління для італійського агробізнесу. «Distretto del Cibo Sud Est Barese» є консорціумною компанією з обмеженою відповідальністю.

Члени кластера

Члени кластера (2021: 118) – це компанії, які займаються сільським господарством, виробництвом кормів для тварин, харчовою промисловістю, роздрібною торгівлею продуктами харчування, громадським харчуванням і гастрономією, дослідницькими, проектними та освітніми інститутами, харчовими підприємствами малого та середнього бізнесу та промисловістю, галузями, що перебувають на вищому та нижчому рівнях (машинобудування, пакування, мийні засоби тощо).

Кількість і типи організацій-учасниць

До складу Округу входять 264 члени, а саме:

- 252 підприємства сільського господарства та агропромислового комплексу;
- торговельні асоціації регіонального значення;
- GALs: Sud Est Barese, Terra dei Trulli e di Barsento та Valle d'Itria, Slow Food Condotta Bari як активні гравці у сфері місцевого просування та розвитку та дочірнє підприємство

Університету Барі ТОВ «Sinagri».



Структура кластерної організації

Таблиця 3.1. **Організація кластера**, джерело: власна оцінка на основі інтерв'ю з керівниками кластерів

Внутрішнє та зовнішнє співробітництво	Ухвалення рішень
<p>Для створення округу GAL Sud Est Barese створила робочу групу, до складу якої увійшли внутрішні співробітники GAL та зовнішні експерти, які залучили всіх місцевих суб'єктів, що працюють у сільськогосподарському та агропродовольчому секторі, щоб розпочати новий цикл роботи, зосереджений на узгодженому підході.</p> <p>«Distretto del Cibo Sud Est Barese» народився як інструмент, здатний планувати на багаторічній основі інтегровану систему дій, яка, завдяки оперативній участі підприємств, дослідників та інших суб'єктів розвитку, може забезпечити всій системі залучених підприємств стійкі конкурентні переваги, засновані на організаційних методах, що базуються на критичних чинниках успіху, тісно пов'язаних з професійними особливостями території.</p>	<p>Компанією керує Рада директорів, що складається з 7 членів, з яких 4 члени представляють компанії-члени, 2 члени – торгові організації та один член – тих, хто займається просуванням, розвитком та інноваціями.</p> <p>Для підтримки рішень Ради директорів в окрузі створено Технічний науковий комітет, який виконує завдання аналізу, вивчення та підтримки діяльності округу відповідно до директив Президента та Ради директорів. Комітет висловлює консультативні думки, які не є обов'язковими до виконання, з метою поліпшення чіткості основних рішень компанії щодо реалізації мети консорціуму відносно цільової території.</p> <p>Науково-технічний комітет складається з 7 членів, які представляють:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Відділ агроекологічних та територіальних наук (DISAAT) – Університет Барі; ▪ Відділ ґрунтознавства, рослинництва та харчових наук (Di.S.S.P.A.); ▪ Університет Барі; Факультет цивільної, екологічної, земельної, будівельної та хімічної інженерії; ▪ Політехнічний університет Барі; ▪ Торгово-промислова палата Барі; ▪ CREA – Центр досліджень виноградарства та енології; ▪ GAL Terra dei Trulli e di Barsento; ▪ GAL Valle d'Itria.



SWOT аналіз

Таблиця 3.2. **SWOT**, джерело: власна оцінка на основі дослідження літератури та інтерв'ю з менеджером кластера

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сприятливий клімат і родючі ґрунти дають змогу вирощувати широкий спектр сільськогосподарської продукції. ▪ Налагоджено виробництво вина, особливо відомого сорту Прімітиво. ▪ Різноманітний асортимент фруктів та овочів, зокрема черешня, артишоки та столовий виноград. ▪ Наявність типової та якісної агропродовольчої продукції. ▪ Наявність зон сільськогосподарської спеціалізації. ▪ Зростаюча схильність до кооперації та об'єднання, зокрема через розвиток інновацій. ▪ Висока диверсифікація виробничих ланцюгів. ▪ Розширення ринку збуту, що визначається високою схильністю до експорту та можливістю десезонного постачання продукції. ▪ Поширення на території джерел біомаси для активізації агроенергетичних проєктів. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Помірна схильність до налагодження зв'язків між учасниками та установами. ▪ Структурні характеристики сільськогосподарських підприємств (розмір, вік тощо), які не сприяють впровадженню інновацій на фермах. ▪ Низька реакція доданої вартості на інвестиції в сільське господарство. ▪ Низька схильність підприємців ініціювати продуктові та/або процесні інноваційні процеси. ▪ Недостатній рівень освіти, підготовки та навичок операторів. ▪ Мале використання або відсутність використання систем простежуваності.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зростання світового попиту на середземноморські та корисні для здоров'я продукти харчування. ▪ Зростання інтересу до практики сталого та органічного сільського господарства. ▪ Розвиток агротуризму, що пропонує відвідувачам можливість познайомитися із сільським життям і місцевою кухнею. ▪ Розширення міжнародних ринків збуту апулійської продукції завдяки глобалізації та електронній комерції. ▪ Потенціал для переробки та пакування сільськогосподарської продукції з доданою вартістю для експорту. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ризик впливу зміни клімату на сільське господарство, зокрема дефіцит води та екстремальні погодні явища. ▪ Конкуренція з боку дешевших виробників в інших країнах та регіонах. ▪ Вразливість до шкідників і хвороб, які можуть вражати сільськогосподарські культури. ▪ Переважання великого роздрібного сектору у владних відносинах у ланцюгах поставок



Чинники успіху

Успіху агропродовольчого кластера в Італії сприяють кілька чинників. По-перше, країна має давні традиції сільськогосподарського виробництва та кулінарної майстерності, що є основою для виробництва високоякісних та автентичних продуктів харчування. По-друге, кластер вирає від міцних зв'язків між академічними колами, науково-дослідними установами та промисловістю, що сприяє інноваціям, технологічному прогресу та переданню знань. Наявність спеціальних служб підтримки, як-от бізнес-мережі, навчальні програми та фінансові стимули, також допомагає МСП процвітати в цьому секторі. Італійський досвід і важливість кластерів для економіки підтверджує, що європейські політики не можуть дозволити собі ігнорувати їхню роль і мають активно вивчати їхній потенціал для модернізації та вдосконалення економічної політики в сільському господарстві, харчовій та агропромисловій галузях [4].

Отже, агропродовольчий кластер в Італії є процвітаючою і життєво важливою частиною економіки країни. Його структура, що характеризується співпрацею та взаємозв'язком, у поєднанні з присутністю ключових гравців, призвела до значного економічного впливу. Успіх кластера можна пояснити такими чинниками, як багата кулінарна спадщина, міцні зв'язки між науковими та промисловими колами, а також допоміжні послуги для МСП. Крім того, агропродовольчі кластери є єдиним центром управління дослідженнями та інноваціями в агропродовольчому секторі, який пропонує міністерствам вищої аграрної освіти та іншим компетентним національним і регіональним установам пріоритети досліджень та інновацій у секторі та пов'язані з ними інвестиційні потреби в дослідженнях і навчанні. Крім того, вони є спільним та інклюзивним середовищем, яке сприяє синергії між промисловістю та науковими дослідженнями в агропродовольчому секторі та розвитку проєктних партнерств [5].

Подяка

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів і висловлюють щирі подяки керівнику та співробітникам італійського агропродовольчого кластера GAL SUD ES Barese «Distretto del Cibo», які сприяли успішному завершенню цього дослідження. Їхня надійність, досвід та відданість справі відіграли важливу роль у досягненні наших дослідницьких цілей. Партнери UniClaD вдячні за їхні цінні ідеї, дух співпраці та непохитну підтримку протягом усього проєкту.

Література

1. **ECCP 2022.** *Strengthening the European economy through collaboration, Italy Country factsheet.* European Cluster Collaboration Platform. [link](#)
2. **OECD (2021),** "Towards a revised cluster policy for Piedmont, Italy", in *Regional Innovation in Piedmont, Italy: From Innovation Environment to Innovation Ecosystem*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6ed34a47-en>. <https://doi.org/10.1787/6ed34a47-en>
3. **Ministry of Enterprises and Made in Italy Agrifood.** *Italian Trade Agency 2023- ICE.* [Link](#)
4. **Driouech N., Madzaric S., Lamberti L., Volpe F. (2020).** *Clusters Initiatives In Italy: Concept And National Model Of Cluster – Spreading Experience Within “UniClaD” Project.* In *Book of Abstracts XI International Scientific Agriculture Symposium “AGROSYM 2020” October 8 - 9, 2020 P.521.*



5. Driouech N., Madzaric S., Lamberti L., Volpe F., (2020. Italian agri-food clusters: concept and national model of food innovation in Chapter IV: Agri-Food Clusters and their Linkage with the Development of Innovation and Sustainability Principles. 4th International Forum On Agri-Food Logistics Poznań, Poland, June 23-24, 2021, P 36-38

3.2 Іспанія

Автори:

Ділені Діаз Де Олео, Університет м. Вальядолід, e-mail: dileynidiaz@girtadrus.com

Летиція Чіко-СантаМарта, Університет м. Вальядолід,

e-mail: proyectos.gir.tadrus@uva.es

Луїс Мануель Навас Гарсія, Університет м. Вальядолід, e-mail: luismanuel.navas@uva.es

Агропродовольчий сектор Іспанії є значною частиною економіки країни, що генерує майже 140 мільярдів євро доходу та забезпечує роботою понад 440 000 осіб [1]. Цей сектор формує 11% ВВП від усіх видів діяльності у харчовому ланцюгу [2]. В Іспанії є велика кількість відповідних кластерів, до того ж різні регіони мають свої власні спеціалізовані кластери. Крім того, політика створення харчових кластерів широко підтримується Європейським Союзом та міжнародними організаціями, як-от Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [3].

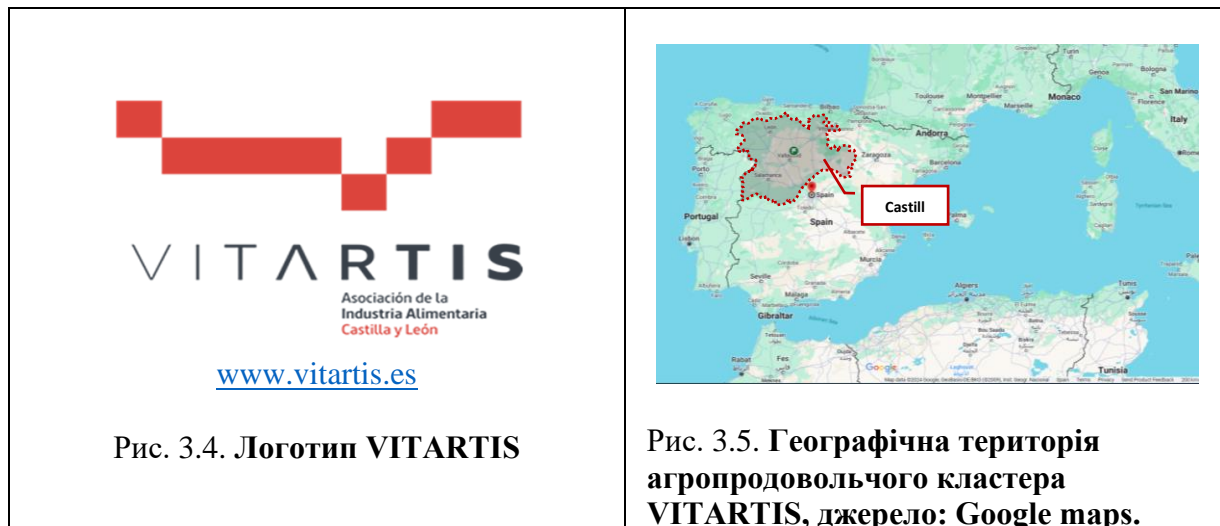
В Іспанії політика харчових кластерів підтримує розвиток агропродовольчої мережі, яка охоплює весь ланцюжок створення вартості харчових продуктів, від первинного виробництва до агропродовольчої промисловості. Регіональні та місцеві агропродовольчі кластери об'єднують різні зацікавлені сторони, які діють у певній географічній зоні, що характеризується високою якістю, інноваційними практиками та прагненням до регіонального розвитку через збільшення кількості робочих місць та підвищення регіональної конкурентоспроможності. Ці кластери також об'єднують пов'язані з харчовою промисловістю підприємства, постачальників та пов'язані з ними державні установи, університети та інституції, які працюють разом задля досягнення спільних цілей, сприяючи розвитку спеціалізованої експертизи, послуг, інновацій і навичок. Крім того, уряд Іспанії ініціював розробку стратегії диджиталізації агропродовольчого та лісового секторів і сільських територій з метою сприяння взаємодії, передання знань і співпраці між зацікавленими сторонами, що може призвести до розробки нових продуктів, процесів та послуг [4].

Агропродовольчий кластер у Кастилії і Леон є важливою частиною економіки регіону, на який припадає 14,6% зайнятості в регіоні та 10,4% виробництва [5]. З позиції виробництва Кастилія-і-Леон є одним з основних гравців в агропродовольчому секторі, особливо в м'ясній, молочній і комбікормовій промисловості, що робить регіон ідеальним агропродовольчим центром для інвестицій і кластерів, як-от Асоціація харчової промисловості Кастилії і Леона (VITARTIS), представлений як перший приклад агропродовольчого кластера в Іспанії. Другим прикладом є Агропродовольчий кластер Наварри (NAGRIFOOD), який є однією з провідних європейських груп в агропродовольчій галузі. Агропродовольчий сектор є другим за важливістю сектором в економіці Наварри, на нього припадає 5% загального ВВП регіону та 14% промислового ВВП, а на його компанії



– 15% загального експорту. На нього також припадає 28 700 робочих місць, або 9,2% зайнятості в регіоні [6,7].

3.2.1 VITARTIS Асоціація харчової промисловості Кастилії і Леона



VITARTIS – це бізнес-орієнтована група компаній харчової промисловості Кастилії і Леона. Ця приватна компанія працює на благо регіону, дбаючи про загальні інтереси, поєднуючи позиції з первинним сектором та адміністрацією, заохочуючи інновації та вдосконалення у всіх сферах агропродовольчого сектору в регіоні [8].

Тема і завдання

Асоціацію харчової промисловості Кастилії і Леона (VITARTIS) було створено 19 травня 2009 року і зареєстровано як інноваційну бізнес-групу в Спеціальному реєстрі інноваційних бізнес-асоціацій (AEI) під номером REA100097 Міністерства промисловості, туризму і торгівлі в листопаді 2009 року. VITARTIS сприяє економічному та соціальному розвитку регіону, привертає увагу до сектору, який є візитною карткою Кастилії і Леона та душею відродження сільського світу. Представляє сектор перед органами державного управління, економічними та соціальними організаціями. Сталість, конкурентоспроможність та відповідальність – це три стовпи, на яких базується сектор, який представляє VITARTIS. Мета VITARTIS – підвищити конкурентоспроможність харчової промисловості Кастилії та Леона, сприяти і вдосконалювати інновації компаній та організацій, а також бути одним з найбільш активних суб'єктів, що представляють сектор в установах, органах державного управління та економічних і соціальних організаціях.

Сфера діяльності

VITARTIS, кластер харчової промисловості Кастилії і Леона, працює в регіоні Кастилія-Леон, Іспанія, з офісом у Вальядоліді.



Управління кластерами

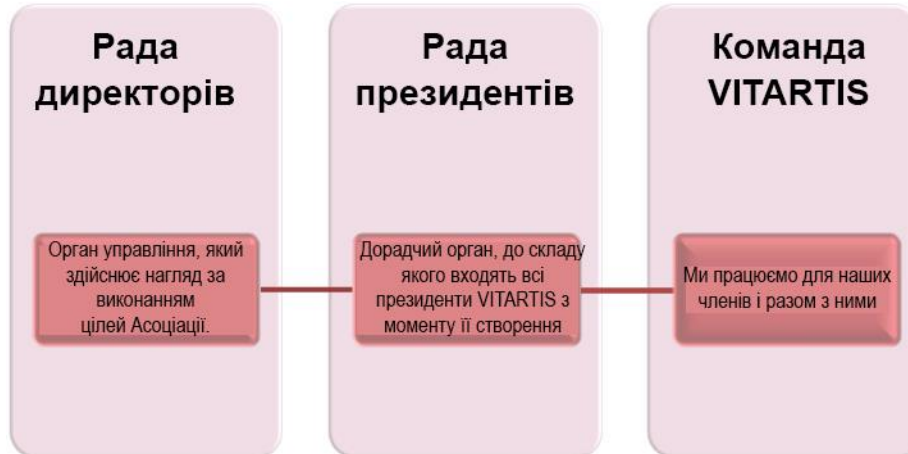


Рис.3.6 Представницькі органи VITARTIS, джерело: власна розробка на основі інформації з вебсторінки <https://www.vitartis.es/nosotros/>

Члени кластера

VITARTIS утворена 126 членами, асоціація складається на 65% з малих і середніх підприємств та на 35% – з великих компаній та установ.



Рис. 3.7. Члени кластера VITARTIS, джерело: <https://autoconsumo.unef.es/grupo-operativo-alimenta-solar/asociacion-la-industria-alimentaria-castilla-leon-vitartis/>

Агропродовольча промисловість (малі та середні підприємства і великі харчові компанії) працюють у галузях, як-от: молочна, борошно та похідні продукти, горіхи, цукор, кава (розчинні продукти), вино, бобові та овочі, печиво, дієтичне харчування, готові, заморожені продукти, консервовані (овочеві) продукти харчування, м'ясо, добавки, готельний та ресторанний бізнес, корми для тварин, а також у секторах агротваринництва та харчової біотехнології.



Основними партнерами VITARTIS є:

- агропродовольчі компанії регіону: малі та середні підприємства (МСП) та великі агропродовольчі підприємства;
- біотехнологічні компанії;
- технологічні центри;
- університети, які працюють в агропродовольчому секторі.

Організація кластера

З моменту створення кількість членів VITARTIS значно зросла, залучаючи підприємства різних виробничих підгалузей (м'ясна, молочна, зернові та продукти їх переробки, фрукти та овочі) та інших профілів, як-от переробна промисловість, виробничі кооперативи, кооперативи другого рівня. На членів VITARTIS нині припадає 40% обігу та зайнятості в харчовій промисловості Кастилії і Леона, що в абсолютних цифрах означає понад 3 800 млн євро обігу та понад 14 000 працівників. Крім того, інвестиції в I+D+I членів VITARTIS досягли 60 000 000 євро. Приблизно 60% цих інвестицій припадає на регіональний сектор [9].

VITARTIS постійно працює над налагодженням співпраці та створенням мереж як всередині сектору, так і вздовж ланцюга поставок та в інших секторах. Наприклад, кластер нині бере участь у кількох проєктах, як-от KNOWnNEBs, DELTA та проєкт Go Savefood, метою яких є сприяння інноваціям, конкурентоспроможності та сталому економічному розвитку в харчовій промисловості [7].

SWOT аналіз

Таблиця 3.3. **SWOT**, джерело: власні оцінки

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Консолідовані знання та досвід членів в агропродовольчій системі та практиках. ▪ Міцний зв'язок із зацікавленими сторонами на місцевому та регіональному рівнях. ▪ Доступність високоякісної сировини для агропродовольчого виробництва. ▪ Система сертифікації, як-от позначення походження, захищені географічні зазначення та гарантовані традиційні страви, що підкреслює автентичність та якість традиційних продуктів. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сприяння співпраці та спільному використанню ресурсів в агропродовольчому секторі. ▪ Поліпшення вертикальної координації й ресурсів у ланцюгу постачання та зацікавлених сторін. ▪ Розширення міжнародної присутності на світовому ринку. ▪ Впровадження інноваційних практик як у виробництві, так і переробці дає змогу галузі залишатися на передовій технологічного прогресу.



Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Підвищення цінності ремісничих виробничих процесів на спеціалізованих ринках. ▪ Впровадження передових технологій для підвищення продуктивності та ефективності в агропродовольчому секторі. ▪ Інтернаціоналізація харчового сектору на арабському ринку для отримання доступу до зовнішніх ринків. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ефективне використання та відновлення побічних продуктів демонструє відданість принципам сталого розвитку та оптимізації ресурсів. ▪ Присутність галузі на міжнародних ринках свідчить про її конкурентоспроможність та здатність задовольняти глобальні потреби. ▪ Консолідація всередині галузі у відповідь на місцеву, регіональну та міжнародну продовольчу політику є перешкодою для стабільності та конкурентоспроможності.

Література

- 1, 6. ICEX. (2020). *Agri-Food Industry in Spain*.
<https://www.investinspain.org/en/industries/agri-food>
2. Montoriol Garriga, J. (2019). *A key sector for the economy and for society*.
3. Giner-Pérez, J. M., & Santa-María, M. J. (2021). *Spatial Agglomerations in the Spanish Food Industry: Does Sectorial Disaggregation Matter? International Regional Science Review*, 44(5), 515–559. <https://doi.org/10.1177/0160017620934177/FORMAT/EPUB>
4. Ministerio de Agricultura, P. y A. (2019). *DIGITISATION STRATEGY FOR THE AGRIFOOD AND FORESTRY SECTOR AND RURAL AREAS MINISTRY OF AGRICULTURE, FISHERIES AND FOOD*. www.mapa.gob.es
5. Interempresas. (2023). *La industria agroalimentaria en Castilla y León supone el 14,6 por ciento del empleo regional*.
7. Invest in Navarra. (2024). *Navarra is one of the leading agrifood clusters in Spain*.
8. VITARTIS. (2023). *VITARTIS | Asociación de la Industria Alimentaria de Castilla y León*.
<https://www.vitartis.es/>
9. UNEF. (2022). *Asociación de la Industria Alimentaria de Castilla y León – VITARTIS*.

3.2.2 NAGRIFOOD – агропродовольчий кластер Наварри

Кластер описується як орієнтир для спільних інновацій, прихильність до конкурентоспроможності продуктів харчування. NAGRIFOOD – це неприбуткова організація компаній у Наваррі, Іспанія, яка займається постійним вдосконаленням агропродовольчого ланцюга. Організація відкрита для всіх типів харчових компаній, що беруть участь у ланцюжку створення вартості в цьому секторі в Наваррі [1].



www.nagri foodcluster.com

Рис. 3.7. Лого



Рис. 3.8. Географічна територія кластера NAGRIFOOD, джерело: Google maps...

Тема і завдання

Агропродовольчий сектор Наварри має стратегічне значення для збалансованого розвитку Наварри і є джерелом активності та добробуту для всього регіону. Як результат, організація нині є ключовим гравцем в агропродовольчому секторі Наварри [2]. Загальною метою NAGRIFOOD є забезпечення підвищення конкурентоспроможності його членів, а отже, і сектору загалом через розвиток кооперації, відкриті інновації, внутрішньофірмове підприємництво та інтернаціоналізацію. Агропродовольчий кластер Наварри отримав національне визнання Міністерства промисловості, торгівлі та туризму через AEI (Asociación de Empresas Innovadores), яке надається кластерам, чий стратегічний план вважається відмінним.

Сфера діяльності

Агропродовольчий кластер Наварри розташований в Памплоні. Це місце слугує основною адресою організації, і саме тут базується її діяльність та операції. NAGRIFOOD – це динамічний кластер, експорт якого значно збільшився, і він посідає друге місце в промисловості за обсягом продажів, зі значним обігом і впливом на зайнятість. В рамках своєї діяльності кластер бере участь у різних проєктах та ініціативах. Наприклад, проєкт PLATSOSTENIBILIDAD, спрямований на підвищення конкурентоспроможності компаній у сфері сталого розвитку [3], Європейський проєкт LifeMcuvo, який сфокусований на пріоритетному напрямі «Навколишнє середовище та ефективність використання ресурсів» з особливим акцентом на воду. NAGRIFOOD також є новим членом Технологічної платформи Food for Life-Spain – найбільшої технологічної платформи іспанського агропродовольчого сектору. З-поміж інших проєктів – проєкт Termosell40, пов'язаний з розробкою пілотного обладнання для виявлення проблем з якістю, та INNODETECT, метою якого є створення нового методу виявлення *Listeria monocytogenes* під час переробки м'яса [4]. NAGRIFOOD організовує заходи, як-от «La Noche del Agroalimentario» – новий форум



для стратегічних роздумів та налагодження зв'язків, а також бере участь у заходах, як-от Alimentaria – виставка продуктів харчування, напоїв і гастрономії.

Управління кластером

NAGRIFOOD як передовий технологічний кластер відкритий для всіх видів компаній, інтегрованих у ланцюжок створення вартості агропродовольчого сектору Наварри. Незалежно від їх розміру або підгалузі, в якій вони працюють, він відкритий до співпраці з іншими організаціями, як-от бізнес-асоціації, університети, технологічні та навчальні центри, державні та приватні установи. Основним пріоритетом кластера є заохочення лояльної взаємодії між його членами, а також встановлення відносин співпраці та взаємовигідного співробітництва з іншими організаціями, кластерами зі схожими цілями в самому секторі та інших міжгалузевих секторах, як-от знання, здоров'я та харчування, біотехнології, навколишнє середовище, цифрова індустрія, кібернетика або позиційний маркетинг.

NAGRIFOOD має достатній потенціал для налагодження контактів між своїми членами та всім сектором, просування проєктів, що становлять спільний інтерес, розширення бачення місцевої агропродовольчої галузі та надання інформації про тенденції та нові звички, які сприяють позиціонуванню агропродовольчої галузі в регіоні як стратегічного та інноваційного сектору у виробничій структурі регіону.

Члени кластера

- Генеральна Асамблея є вищим представницьким органом Кластерної Асоціації, що складається з усіх членів і є органом, який виражає волю членів та ухвалює свої угоди за принципом більшості або внутрішньої демократії.



Рис. 3.9. Агропродовольчий кластер представницьких органів Наварри,

джерело: власна розробка на основі інформації з вебсторінки

nagrifoodcluster.com/nagrifood/organizacion/



- Рада директорів є органом, який здійснює управління, адміністрування та представляє інтереси Асоціації відповідно до положень Генеральної Асамблеї. Члени Ради директорів обіймають свої посади протягом чотирьох років і можуть бути переобрані після закінчення терміну своїх повноважень.
- Оперативним органом, який здійснює моніторинг діяльності Кластера, є Виконавчий комітет, який також надає підтримку та консультації керівництву, просуває, привертає увагу та підтримує ініціативи членів Кластера.
- Керівництво є органом, відповідальним за виконання Планів дій Кластера, загальне адміністрування Кластера, гармонізацію внутрішніх відносин та координацію зовнішніх зв'язків Кластера.
- Технічна команда відповідає за виконання виробничих, коопераційних та адміністративно-управлінських заходів Кластера.

Організація кластера

Генеральна Асамблея збирається для обговорення та прийняття рішень з важливих питань, що стосуються напряму діяльності кластера, його діяльності та стратегій. Це важливий компонент структури управління кластером, який гарантує, що інтереси всіх компаній та організацій-членів представлено та враховано в процесі прийняття рішень. Враховуючи природу таких органів, представники від кожної організації-члена, включаючи різні компанії та організації, що працюють в агропродовольчому секторі Наварри, входять до складу Генеральної Асамблеї.

Кластер відіграє життєво важливу роль у просуванні та сприянні інноваційним процесам, розробленим галуззю для поліпшення бізнесу, і охоплює практично весь ланцюжок створення вартості, з річним обігом у 3 мільярди євро та додатковими 900 мільйонами євро від первинного сектору. В Автономній громаді Наварра агропродовольчий сектор є другим за обсягом обігу промисловим сектором, на який припадає 20% виробництва та обіг понад 2,5 мільярда євро. Йдеться про екосистему з близько 1 370 компаній та 24 000 фермерських господарств, в яких працює майже 25 000 осіб [1].

SWOT аналіз

Таблиця 3.4. SWOT, джерело: власні оцінки

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Синергія та співпраця між учасниками харчового ланцюга, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності всього ланцюга. ▪ Спільний підхід, дослідження та проекти для поширення найкращих практик і технологій. ▪ Представництво в кластері добре МСП та сімейних фермерських господарств в агропродовольчому секторі, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стратегії управління та внутрішня культура учасників кластера. ▪ Розвиток широкої інноваційної екосистеми в агропродовольчому секторі. ▪ Національні, регіональні та міжнародні політики, пов'язані зі сталим розвитком та чистими джерелами енергії.



які добре зарекомендували себе і прагнуть до досконалості.	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Спільні проєкти I+D+I. ▪ Навчання інновацій в агропродовольчому секторі. ▪ Підтримка сектору біотехнологій, що дає змогу забезпечити агропродовольчий сектор рішеннями через генетичне вдосконалення. ▪ Розширення сертифікації безпеки, сталості та маркування якості. ▪ Зробити кластер більш конкурентоспроможним, особливо з погляду логістики. ▪ Укласти угоди про технічну співпрацю з партнерами у виробничих секторах. ▪ Нова модель економічного розвитку Наварри в середньо- та довгостроковій перспективі. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сталий продовольчий розвиток з необхідними ресурсами та стабільною фінансовою структурою для виробничого сектору. ▪ Наслідки та вплив зміни клімату на первинний сектор. ▪ Зміцнення кластерної моделі та мережових структур. ▪ Нові вимоги ринків, що розвиваються, у глобальному конкурентному середовищі, яке регулюється правилами конкуренції, що вимагають знань і використання нових технологічних інструментів. ▪ Додаткові та/або субсидіарні економічні кризи.

Література

1. Nagrifood. (2024). *NAGRIFOOD*. nagrifoodcluster.com
2. Herrera Zhang. (2022). *OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR AGROALIMENTARIO NAVARRO EN CHINA*.
3. Mondragon Unibertsitatea. (2018). *PLATSOSTENIBILIDAD PROJECT - DIGITAL PLATFORM TO INCREASE THE SUSTAINABILITY OF THE AGRI-FOOD SECTOR*.

3.3 Польща

Автор:

Йоанна Вишневська-Палужак, Познанський університет природничих наук,
e-mail: joanna.wisniewska-paluszak@up.poznan.pl

3.3.1 Продовольчий кластер Південної Асоціації Великої Польщі

У Польщі критичною умовою для розвитку кластерів є наявність географічних і регіональних промислових кластерів. Великопольське воєводство є одним з найбільш економічно розвинених у Польщі. Воєводство характеризується високою концентрацією іноземного капіталу та збільшеними інвестиційними витратами на душу населення. Воєводство також має високу сільськогосподарську культуру та добре розвинену харчову промисловість. Аналіз статистичних кластерів (галузевих кластерів) у Великопольському



восьоводстві порівняно з Європейським Союзом показує, що виробництво харчових продуктів перебуває між промисловими секторами [6].

У Польщі регіональні органи влади відіграють важливу роль у розвитку кластерів. Регіональні органи влади Великої Польщі, реагуючи на керівні принципи інноваційної політики в Європейському Союзі та Польщі, протягом багатьох років вжили низку заходів для підтримки кластерів і стимулювання появи кластерних ініціатив. З-поміж інших програм вони надають ваучери для кластерних ініціатив та запровадили сертифікацію кластерних ініціатив у регіоні [7].



Серед ключових гравців польських агропродовольчих кластерів, які прагнуть стати ключовими національними кластерами, є Харчовий кластер Південної Великопольської асоціації в Каліші. Це найбільший і найкраще керований харчовий кластер у Великій Польщі, який охоплює найбільшу кількість підприємств. Кластер складається з науково-дослідницької компанії та університету. Він визнаний, сертифікований і отримує ваучери від регіональної влади. У мережі переважають середні компанії. Кластер має видатну кількість та ефективність проєктів, науково-дослідницьку роботу, співпрацю з наукою, активну участь у галузевих заходах, прихильність до освіти та визнання, має надрегіональний характер, прагне стати національним ключовим кластером, сферу використання як інструменту для розвитку економічного просування.

Тема і завдання

Місія Асоціації полягає у створенні міцної та стабільної організації на півдні Великої Польщі, здатної задовольнити всі вимоги, що їх висувають до агропродовольчої галузі. Вона спрямована на поглиблення кооперативних зв'язків і розвиток промоційної та консультативної діяльності, пов'язаної з підвищенням інноваційності та інтернаціоналізацією. Основною метою є створення спільних дій для підвищення



конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості та впровадження нових продуктів, інноваційних технологій і рішень. Конкретними цілями Продовольчого кластера Півдня Великої Польщі є:

- збільшення вартості інтелектуального капіталу членів кластера;
- створення коопераційних мереж всередині кластера та мереж зв'язків у сфері досліджень і розробок, логістики, інформаційних та бухгалтерських послуг;
- збільшення обсягів продажу товарів і послуг учасників кластера на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- використання іміджу кластера як ефективного та дієвого ринкового інституту;
- збільшення державних коштів на розвиток науково-дослідного центру з лабораторіями, навчальними аудиторіями, серверною кімнатою та штаб-квартирою кластера.

Сфера діяльності

Харчовий кластер півдня Великої Польщі охоплює виробників харчових добавок, кондитерських виробів, напоїв та овочевих препаратів. Ці підприємці займаються пакуванням та дистрибуцією приправ, виробництвом машин та обладнання для харчової промисловості, а також є дистрибуторами харчових продуктів.

Територія учасників

Члени Продовольчого кластера Півдня Великої Польщі працюють на території польських воєводств. Деякі компанії працюють на ринках всієї країни, ЄС, Азії та Північної Африки (разом експортують до майже 70 країн світу).

Управління кластером

Вищими органами управління Продовольчого кластера Півдня Великої Польщі є Загальні збори членів Асоціації, Правління та Наглядова рада. Консультативно-дорадчим органом є Наукова рада, яка об'єднує 18 науковців з різних галузей науки, пов'язаних із сільським господарством, переробкою та послугами. Членство в кластері оголошується після подання декларації та сплати щорічного внеску.

Діяльність кластера

Продовольчий кластер півдня Великої Польщі зосереджується на створенні системи взаємної довіри між членами кластера та поширенні знань про необхідність і можливості побудови методів мережових зв'язків і спільного трансферу технологій. Всі заходи, що їх проводить Правління Кластера, служать подальшому вдосконаленню сучасних способів комунікації між покупцями і продавцями. Вони полегшують суб'єктам господарювання, зосередженим у кластері, продаж виробленої продукції, а покупцям-торговцям і покупцям на ринках, власникам оптових ринків і магазинів – прямий контакт з виробниками. Ця діяльність сприяє зміцненню зв'язків у секторі business-to-business (B2B). Кластер реалізує проекти, пов'язані зі стратегічним консалтингом, тестуванням складу продуктів харчування та автоматизацією виробництва.



Тип і розмір керуючої організації кластера

Продовольчий кластер півдня Великої Польщі – це асоціація, заснована у 2009 році, афілійована з Регіональною торгово-промисловою палатою (РТП) в Каліші, яка діє на основі статуту. 8 Член Ради директорів РТП був заступником президента та координатором кластера. Президентом кластера є представник Познанського університету природничих наук. Рада директорів складається переважно з представників підприємств кластера.

Кількість та типи організацій-учасниць

Продовольчий кластер півдня Великої Польщі налічує сьогодні 56 компаній-членів, що є одним з найбільших у харчовому секторі. До складу кластера входять 38 підприємств, 11 науково-дослідних установ, 5 інституцій бізнес-середовища та 2 органи місцевого самоврядування.

Структура кластера

Продовольчий кластер півдня Великопольщі було створено за регіональною ініціативою 17 компаній з агропродовольчого сектору на півдні Великопольщі, які підписали статут. Міцні неформальні зв'язки між компаніями ініційовані їхніми власниками. Відсутність капітальних зв'язків і тісна пряма співпраця компаній з науково-дослідним підрозділом характеризує мережу. Роль координатора мережі полягає в діагностуванні потреб підприємств у мережі, залученні нових компаній та сприянні розвитку існуючих, підвищенні обізнаності підприємців, навчанні менеджерів мережі, вдосконаленні правового регулювання та заохоченні інвесторів до започаткування бізнесу в регіоні. Член кластера має право брати участь у роботах і проєктах, користуватися допомогою кластера, подавати заявки, висловлювати думки та вимоги, спільно розв'язувати питання роботи та програми дій, беручи участь у прийнятті відповідних рішень та виступаючи із законодавчою ініціативою, а також обирати та бути обраним до органів управління кластера. Обов'язками членів є активна участь у роботі Асоціації та сприяння реалізації її цілей і програми, дотримання статуту, положень та резолюцій, регулярна сплата внесків, що діють в асоціації, дотримання принципів етичної поведінки у своїй діяльності.

SWOT аналіз

Таблиця 3.5. SWOT, джерело: Авторська розробка на основі наданих матеріалів та інтерв'ю

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Широке представництво компаній харчової промисловості. ▪ Зручне розташування до критично важливих ресурсів. ▪ Географічна близькість, що значно полегшує співпрацю компаній. ▪ Спільні науково-дослідні та дослідно-конструкторські проєкти. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Слабка репрезентативність інших членів кластера, окрім Великої Польщі. ▪ Рідкісна спонтанна співпраця членів кластера у сфері досліджень і розробок. ▪ Відсутність довгострокової налагодженої співпраці з університетами або стратегічним університетсько-кластерним дослідницьким центром.



<ul style="list-style-type: none"> ▪ Близькість університетів та дослідницьких центрів у промисловій сфері діяльності кластера. ▪ Підприємства кластера, що займаються експортною діяльністю. ▪ Підприємства кластера, що займаються науково-дослідницькою діяльністю. ▪ Орієнтація на B2B. ▪ Орієнтація на клієнта через впровадження Віртуальної товарної біржі. ▪ Сертифікація якості. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Відсутність окремих відділів, що займаються окремими ключовими напрямками, та осіб, відповідальних за них. ▪ Слабкий доступ до лабораторної та демонстраційної інфраструктури. ▪ Слабка співпраця зі стартапами. ▪ Відсутність усталених форм передання знань. ▪ Відсутність звітності зі сталого розвитку. ▪ Мала кількість спільних продуктів (товарів чи послуг) кластера.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зовнішнє фінансування від регіональних органів влади. ▪ 183 600 євро від Європейського фонду регіонального розвитку. ▪ Реалізація програми інтернаціоналізації з метою виходу на ринки Європи, Північної Африки та Азії. ▪ Подібні ринки в тих самих сферах виробництва або послуг. ▪ Участь органів місцевого самоврядування та університетів у кластерному об'єднанні ▪ Інтенсивна участь членів кластера – підприємств кластера в місіях, ярмарках, зустрічах з потенційними партнерами та інших подібних заходах, спрямованих на залучення потенційних клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Надмірна формалізація та бюрократизація університетів. ▪ Відсутність стратегії розвитку та плану дій. ▪ Слабкі зв'язки з капіталом. ▪ Слабка фінансова стабільність. ▪ Відсутність безперервності фінансової підтримки. ▪ Брак добре освіченого та підготовленого управлінського персоналу в компаніях і кластері. ▪ Труднощі в комунікації та брак інформації про діяльність іншої сторони. ▪ Особливості дослідників та слабка мотивація до співпраці з кластером. ▪ Слабка орієнтація на сталий розвиток у напрямі циркулярної та низьковуглецевої економіки.

Чинники успіху

Критичними чинниками успіху Продовольчого кластера Півдня Великої Польщі є: вигідне розташування до джерел постачання та близькість до партнерів, традиції виробництва та обслуговування, культура праці та рівень знань у цій галузі, досвід розробки нових технологій, знання та навички управлінського персоналу, здатність моніторити навколишнє середовище, прогнозувати зміни та стратегічно планувати, стійкість до кризових ситуацій – величезне зростання продажів продуктів тривалого зберігання під час пандемії Covid-19, високий рівень автоматизації виробничих процесів і взаємна довіра у відносинах між учасниками кластера, що склалася протягом майже 15 років співпраці.



Література

1. Hoińska-Jackiewicz, J., Łata, M., Mackiewicz, M., Wancio, A., (2020) *Kierunki Rozwoju Polityki Klastrowej w Polsce po 2020 roku*, Ministerstwo Rozwoju Departament Innowacji, Warsaw.
2. Piotrowski, M. (Ed.) (2023) *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2022. Raport ogólny*, Parp, Warsaw.
3. Wiśniewska-Paluszak, J., Koszela, K., Lipińska, I, Przebórska-Skobiej, L., Wielicka-Regulska, A., Sadowski, A., Grabowska-Chenczke, O. (2020) *Cooperation of agri-food clusters with universities: the case study for Poland*, *Agrofor International Journal*, 5(2), p. 130-141.
4. Ministerstwo Rozwoju i Technologii (2022) *Regulamin Konkursu o status Krajowego Klastra Kluczowego z dnia 21 czerwca 2022 r.*
5. *Lista Krajowych Klastrów Kluczowych* (accessed 19.01.2024) <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/lista-kkk>
6. Dyba, W. Kania, A., Piniarski, W (2021) *Klustry w województwie wielkopolskim 2020*, *Wielkopolskie Regionalne Obserwatorium Terytorialne, Poznań*.
7. Dyba, W. ...*Ibidem*.
8. *Statut Stowarzyszenia, Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski – Stowarzyszenie*, (accessed 20.01.2024) <http://www.klaster.kalisz.pl/o-nas/statut-stowarzyszenia/>

3.4 Литва

3.4.1 Національний продовольчий кластер

Автор:

Гієдріус Гецевічюс, Каунаський колегіум, Вищий навчальний заклад, e-mail:
giedrius.gecevicius@go.kauko.lt

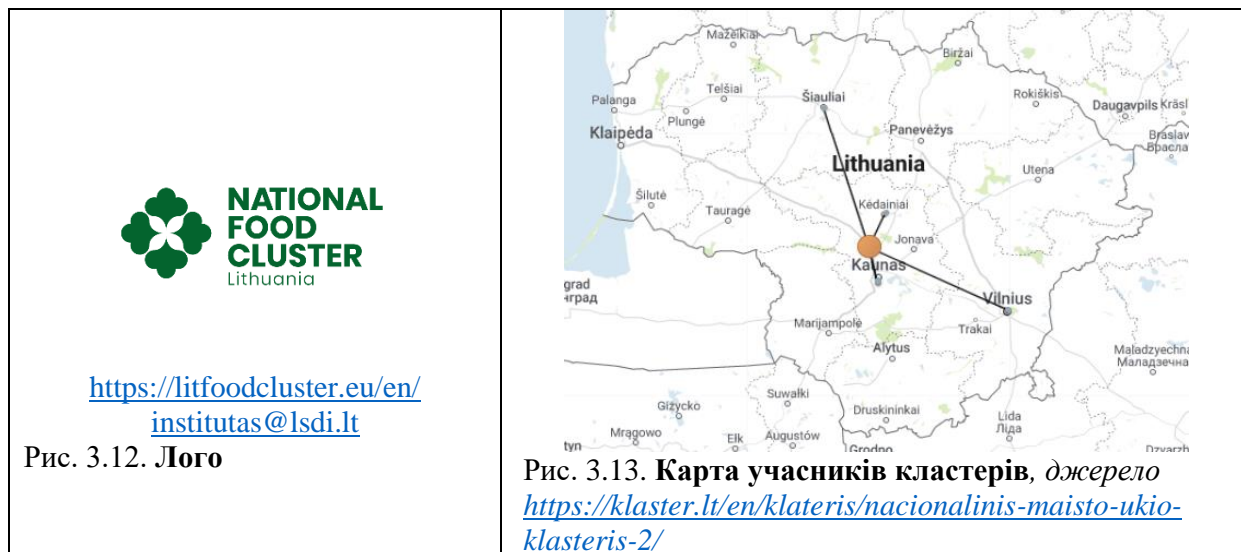


Рис. 3.12. Лого



Рис. 3.13. Карта учасників кластерів, джерело
<https://klaster.lt/en/klateris/nacionalinis-maisto-ukio-klasteris-2/>

Тема і завдання



Національний продовольчий кластер – це мережа співпраці між підприємствами харчового сектору Литви та науково-дослідними установами, яка прагне:

- визначити ринкові ніші, на основі яких литовська харчова промисловість могла б замінити ланцюги з низькою доданою вартістю на ланцюги з високою доданою вартістю;
- сконцентрувати людські, фінансові, організаційні, інфраструктурні та технологічні ресурси, зайнявши визначені ринкові ніші для литовських підприємств;
- організувати безперервний процес набуття навичок, знань та інформації учасниками мережі;
- сприяння учасникам мережі, що дасть їм змогу стати активними та конкурентоспроможними учасниками ринку.

Сфера діяльності

Кластер об'єднує різних учасників з центрального, північного та східного регіонів Литви.

Управління кластером

Національний продовольчий кластер зареєстровано як асоціація. Управління кластером регулюється статутом. Директор кластера, правління та загальні збори відповідають за управління організаційною діяльністю. Загальні збори є найвищим керівним органом. Правління очолює обраний голова правління, правління призначає директора. Кожен член кластера сплачує щорічні членські внески, з яких формується бюджет. Бюджет також може складатися з проектної діяльності, внесків тощо.

Члени кластера

Кластер – це добровільне партнерство між бізнесом та іншими установами/організаціями. Діяльність кластера базується на співпраці між організаціями в широкому спектрі сфер, починаючи від спільного використання ресурсів і закінчуючи розробкою спільних продуктів та інновацій. Кластер складається з 21 учасника.

Таблиця 3.6. Члени Національного продовольчого кластера

Науково-дослідні установи	Асоціації	Малі та середні підприємства	Ферми
Інститут садівництва і городництва ЛАММС (Литовський науково-дослідний центр)	Литовська асоціація виробників, переробників і трейдерів ягід	АТ «Mokslo kavine»	Молочна фермерка Мілнора Пшибісаускене
		АТ «Baltic food technologies»	Фермерське господарство «Serksnas honey»
		АТ «Daumantai»	
		АТ «Dehidra»	
		АТ «Eideka»	
		АТ «Judex»	



Науково-дослідні установи	Асоціації	Малі та середні підприємства	Ферми
сільського та лісового господарства)		АТ «Melyne»	
		АТ «SatiMed»	
		АТ «Spila»	
		АТ «Innofoods»	
		АТ «Dangaus pupos»	
		АТ «Eco Extractum»	
		АТ «Kedainiu konservu fabrikas»	
		АТ «Ruta»	
		АТ «Salprone»	
		АТ «Sulte»	
		АТ «Ekosula»	

Організація кластера

Національний продовольчий кластер має на меті створення інноваційних продуктів, послуг і рішень на основі прикладних наукових досліджень. Ця діяльність розвиває співпрацю між науковими установами, компаніями та фермерами, які шукають нові продукти. Також розвивається міжнародна співпраця, участь у міжнародних заходах та проектах. Національний продовольчий кластер є членом литовської мережі кластерів.



Рис. 3.14. Структура кластера



SWOT аналіз

Таблиця 3.7. SWOT, джерело: власні оцінки

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Консолідовані ресурси. ▪ Концентровані компетенції. ▪ Вища додана вартість. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Брак людських ресурсів. ▪ Брак фінансів. ▪ Потреба у зовнішньому координаторі.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Співпраця з РР. ▪ Нові ринки збуту. ▪ Нові послуги. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Неєфективне управління. ▪ Незрозуміла вигода для стейкхолдерів. ▪ Нечітка довгострокова стратегія.

Література

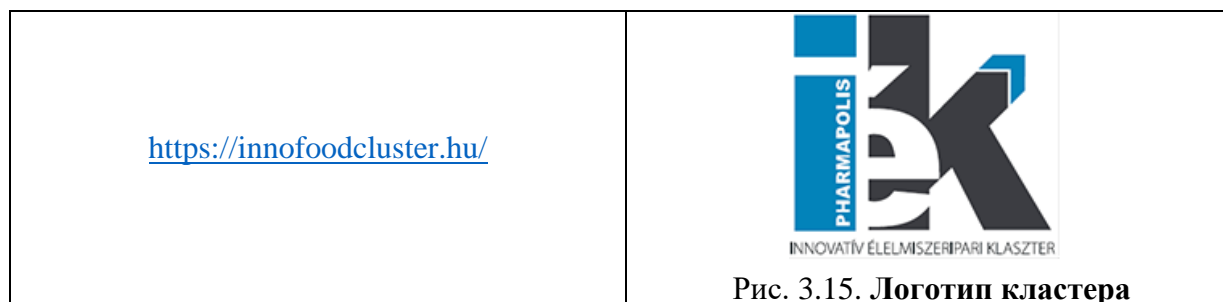
1. Haewon Kim, Seung-June Hwang, Woojin Yoon, *Industry cluster, organizational diversity, and innovation, International Journal of Innovation Studies, Volume 7, Issue 3, 2023, Pages 187-195, ISSN 2096-2487, <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.03.002>.*
2. Ye Xu, Xinyi Li, Changqi Tao, Xuan Zhou, *Connected knowledge spillovers, technological cluster innovation and efficient industrial structure, Journal of Innovation & Knowledge, Volume 7, Issue 3, 2022, 100195, ISSN 2444-569X, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100195>.*

3.5 Угорщина

3.5.1 Інноваційний продовольчий кластер «Фармаполіс»

Автор:

Іштван Комлоці, Університет м. Дебрецен, e-mail: komlosi@agr.unideb.hu



Тема і завдання

Кластер інноваційної харчової промисловості «Фармаполіс» засновано 6 червня 2008 року з метою створення мережі, що складається з юридичних і фізичних осіб, які є його засновниками. Ці члени прагнуть до максимального використання потенціалу досліджень, розробок та інновацій по всьому ланцюжку створення вартості харчової промисловості та функціональних продуктів харчування як на комерційній, так і некомерційній основі. Вони



прагнуть збільшити додану вартість, здійснюють діяльність, тісно пов'язану з цією галуззю або додаткову до неї, і ставлять за мету підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок синергії між собою, використання наявних ресурсів, спільної комунікації та адвокації, а також ефективної мобілізації ресурсів. Продукти, вироблені через поєднання науки і традицій, які пройшли клінічні випробування, дають змогу жити здоровішим життям, запобігати хворобам і легше одужувати після них. Кластер визнав, що, співпрацюючи у розробці продуктів харчування особливої якості, які сприяють збереженню здоров'я, і використовуючи можливості харчових інновацій в Угорщині, а також досягнуті результати, можна значно підвищити ефективність виведення нових продуктів на ринок і розширити експортну діяльність.

Кластер надає такі послуги учасникам: передання знань і технологій, що забезпечується Дебреценським університетом, пропонує унікальний потенціал; кадровий та організаційний розвиток, розвиток харчової промисловості, розвиток технологій, дослідження ринку, маркетингові комунікації, проектування заводів і лабораторій харчової промисловості, ліцензування, технологічне проектування та ліцензування для заводів харчової промисловості та закладів громадського харчування; підготовка до аудиту підприємств харчової промисловості; кластер допомагає у впровадженні різних стандартів харчової промисловості; дозвіл на експлуатацію, система НАССР.

Сфера діяльності

Кластерна організація працює по всій Угорщині, центр Кластера розташований в Дебреценському університеті.

Управління кластером

Управління кластером є неприбутковою організацією. Виконавчий директор кластера, правління та загальні збори відповідають за управління діяльністю організації. Кожен член кластера сплачує щорічний членський внесок, який покриває витрати на діяльність кластера на додаток до доходів від послуг та проектів.

Члени кластера

Членами кластера є великі та середні підприємства, а також державні установи, що працюють у харчовій промисловості.

Членами є: www.adalekmentesen.hu, www.agrargazdasagkft.hu, www.agricorn.hu, www.aveasvanyviz.hu, www.bwa-kft.hu, www.baranyipekseg.hu, www.babolnakaft.hu, www.biomi.hu, www.bionanoferm.ewk.hu, www.biopont.hu, www.bonitasktk.hu, www.borakft.hu, www.detkikeksz.hu, www.lizin.hu, www.dragonmax.hu, www.dunapack-packaging.com, www.egertej.hu, www.felfoldi.hu, www.fino.hu, www.glulusfreefrom.hu, www.geminitrade.hu, www.glosterkonzerv.hu, www.gof.hu, www.guttler.hu, www.hajdugabona.net, www.hungarofood.hu, www.hunniakristaly.hu, www.higienikusburkolat.hu, www.izsakiteszta.hu, www.joybyhoney.hu, www.karsol.hu, www.lachemhood.ewk.hu, www.mastergood.hu, www.talajvizsgalo.hu, www.naik.hu,



www.norta.hu, www.termeszetesgumicukor.hu, www.abyhungary.hu, www.pa-comp.hu,
www.parola.hu, www.pharmacoidea.eu, www.piramisital.hu, www.plaszтик-tranzit.hu,
www.poloskeiszorp.hu, www.vitalio.hu, www.skс.hu, www.stuhmer.hu, www.szib-ep.hu,
www.tejmanufaktura.hu, www.uzemengedely.hu, www.ujchampionns.hu,
<https://herbasium.hu/rolunk>

SWOT аналіз

Таблиця 3.8. **SWOT**, джерело: власна оцінка на основі вивчення літератури та особистого спілкування

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Академічна співпраця: Розташований у Дебрецені, кластер має міцні зв'язки з місцевими університетами, що забезпечує доступ до досліджень, талантів та інновацій. ▪ Інноваційний фокус: акцент на інноваційних харчових технологіях робить Фармаполіс лідером у цій галузі. ▪ Регіональна експертиза: Угорщина, зокрема Дебрецен, має багату історію у сфері фармацевтики та біотехнологій, яку можна використати для розвитку харчових технологій. ▪ Державна підтримка: потенційна підтримка інноваційних і наукових проєктів з боку місцевих та національних органів влади. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обмежений розмір ринку: перебування в місті у Східній Угорщині може обмежити безпосередній розмір ринку та ресурси. ▪ Залежність від академічних установ: велика залежність від університетів може обмежити гнучкість та швидкість комерціалізації. ▪ Проблеми з фінансуванням: стале фінансування може бути проблемою, особливо для наукомістких проєктів. ▪
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Нові харчові технології: зростаючий інтерес до альтернативних білків, стійкості харчових продуктів та продуктів харчування, орієнтованих на здоров'я. ▪ Фінансування та партнерство з ЄС: потенціал для отримання грантів ЄС та співпраці з іншими європейськими кластерами та компаніями. ▪ Глобальні тенденції у сфері охорони здоров'я: зростання глобальної уваги до здоров'я та благополуччя, відкриття ринків для інноваційних харчових продуктів. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Конкурентний сектор: висока конкуренція з боку інших глобальних кластерів та компаній в інноваційному харчовому секторі. ▪ Регуляторні виклики: харчові технології часто стикаються з жорстким регулюванням, яке може затримати запуск продукту або збільшити витрати. ▪ Економічні коливання: економічні спади можуть впливати на фінансування та ринковий попит.



Література:

1. <https://innofoodcluster.hu/>, *Personal communication*

3.6 Австрія

3.6.1 Відпочинок на фермі

Автори:

Георг Вайзингер, Федеральний інститут сільськогосподарської економіки, сільських та гірських досліджень, e-mail: georg.wiesinger@bab.gv.at

Клаус Вагнер, Федеральний інститут сільськогосподарської економіки, сільських та гірських досліджень, e-mail: Klaus.wagner@bab.gv.at



<https://www.farmholidays.com/en>

Рис. 3.16. Лого



Рис. 3.17. Прехтльгоф, © *Urlaub am Bauernhof/Bernd Suppan*, джерело: www.farmholidays.com

Тема і завдання

Кластер «Holidays on the Farm» має на меті підтримку розвитку диверсифікації та додаткового доходу сільськогосподарських сімейних підприємств через розвиток агротуризму та оренду кімнат. Кластер займається маркетингом (цільова аудиторія: туристи) та розвитком (цільова аудиторія: фермерські господарства). Вона надає унікальну туристичну пропозицію з конкретною тематикою. Організація має дбати про «досвід на фермі» і надає інструменти, послуги та рамкові умови для участі фермерських господарств у туристичній діяльності. Діє як інформаційна платформа, консультування, підтримка якості та маркетингу.

Сфера діяльності

Кластерна організація працює по всій Австрії з вісьмома провінційними організаціями.



Управління кластером

Управління кластером є некомерційною та неблагодійною головною організацією, що складається з восьми регіональних асоціацій.

Члени кластера

Членами кластера є сімейні фермерські господарства, що охоплюють 2 200 ферм з 27 000 ліжко-місць у 2019 році.

Організація кластера

Федеральна кластерна організація діє як головна організація для 8 провінційних організацій. На всіх рівнях відбувається співпраця та мережеве спілкування із туристичними організаціями, підприємствами та сільськогосподарськими палатами. Фінансування відбувається за рахунок членських внесків (2019 € 40,- /ліжко/рік) і непостійних з фондів розвитку сільської місцевості. Це приблизно 4 мільйони євро на рік. Витрати охоплюють маркетинг, інтернет, діяльність у соціальних мережах (2/3) і накладні витрати (1/3). Загальна додана вартість для учасників «Holidays on the Farm» оцінюється в 45 мільйонів євро на рік.



Рис. 3.18. Організація та мережа кластера,
джерело: *Урлауб-ам-Бауернхоф, Звіт кластера за 2019 рік*

SWOT аналіз

Таблиця 3.9. SWOT, джерело: власна оцінка на основі дослідження літератури та інтерв'ю з менеджером кластера

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> Регіональні організації та прямий контакт із членами. 	<ul style="list-style-type: none"> Співпраця з дослідницькими та освітніми організаціями, пов'язана з



<ul style="list-style-type: none"> ▪ Регулярний обмін знаннями та інформацією. ▪ Активне використання інноваційних інструментів. ▪ Низькі членські внески. ▪ Оцінювання якості. ▪ Широка пропозиція послуг для членів. ▪ Орієнтація на конкретні актуальні теми свят, гнучкість. ▪ Мережування з іншими регіональними/національними/міжнародними організаціями. ▪ Доведена додаткова цінність для членів, процеси оцінювання. 	<p>окремими випадками, формально не забезпечена.</p>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Туристичні тренди для регіональних пропозицій. ▪ Зростання екологічної свідомості туристів. ▪ Політика підтримує інноваційну діяльність. ▪ Сприяння особистим контактам між фермерами та туристами, а згодом і сільськогосподарській роботі та покращенню життя ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Фінансування частково залежить від субсидій ЄС/національних субсидій, стійкість під загрозою. ▪ Нестійкість до кризових ситуацій (наприклад, COVID). ▪ Юридичні бар'єри, наприклад, питання страхових виплат або обмеження відповідно до національних правил торгівлі, максимальна кількість ліжко-місць, що надаються в рамках програми «Holidays on the Farm»: 10.... ▪ Конкурентні ситуації (наприклад, AirBnB). ▪ Вимоги безпеки ферми.

Література

1. Wiesinger, G., Egartner, S., Wagner, K. Austrian Cluster "Holidays on the Farm" (2020). Presentation at the UniClad Webinar 24.11.2020
2. Embacher H. et al. (2019). Cluster Bericht 2019. Salzburg



3.6.2 Продовольчий кластер Нижньої Австрії

Автори:

Георг Вайзингер, Федеральний інститут сільськогосподарської економіки, сільських та гірських досліджень, e-mail: georg.wiesinger@bab.gv.at

Клаус Вагнер, Федеральний інститут сільськогосподарської економіки, сільських та гірських досліджень, e-mail: Klaus.wagner@bab.gv.at



Тема і завдання

Харчовий кластер Нижньої Австрії об'єднує весь ланцюг постачання в харчовій промисловості з метою підвищення інноваційності та конкурентоспроможності. Він надає інформацію та є контактним пунктом для всього ланцюга створення вартості в харчовій промисловості, від сільського господарства до переробних підприємств та роздрібною торгівлі. Цілями є стале використання ресурсів, якість і безпека харчових продуктів. Підтримує компанії у створенні проєктів співпраці та допомагає компаніям орієнтуватися у сфері фінансування. Дбає про кваліфікацію, розповсюдження, маркетинг та інтернаціоналізацію.

Сфера діяльності

Кластерна організація діє в провінції Нижня Австрія – регіональна, але пов'язана з ширшими мережами.

Управління кластером

Керівництво кластера діє у формі агентства, що підтримується державними органами влади.

Члени кластера

Членами кластера (2021:118) є компанії, що займаються сільським господарством, виробництвом кормів для тварин, переробкою харчових продуктів, роздрібною торгівлею



продуктами харчування, громадським харчуванням і гастрономією, науково-дослідні, дослідно-конструкторські та освітні інститути, малі та середні підприємства харчової промисловості, переробні та переробні галузі (машинобудування, пакування, мийні засоби тощо).

Організація кластера

Відповідальними сторонами є економічний та сільськогосподарський департаменти уряду землі Нижня Австрія. Екоплюс відповідає за оперативну реалізацію. Діяльність фінансується за рахунок членських внесків та державних коштів, які співфінансуються з фондами ЄС. Членські внески залежать від розміру підприємств, від 280 000 до 1 120 000 євро на рік (2021). Команду кластера супроводжує консультативна рада, кластер бере участь у національній і міжнародній мережевій співпраці з іншими кластерами. Запроваджено різні формати заходів (зустрічі з обміну інформацією, гуртки якості, партнерські дні). Забезпечується моніторинг діяльності та впливів і регулярне звітування.

SWOT аналіз

Таблиця 3.10. **SWOT**, джерело: власна оцінка на основі дослідження літератури та інтерв'ю з менеджером кластера

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Регіональні організації та прямий контакт з членами. ▪ Регулярний обмін знаннями та інформацією. ▪ Оцінювання якості, міжнародна сертифікація. ▪ Широка пропозиція послуг для членів. ▪ Мережування з іншими регіональними/національними/міжнародними організаціями у всіх відповідних секторах/сегментах, включаючи дослідження та освіту ▪ Ініціювання проєктів співпраці. ▪ Доведена додаткова цінність для членів, встановлено процеси моніторингу, оцінювання. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Низька кількість сільськогосподарських підприємств з-поміж членів. ▪ Відсутність великих підприємств з-поміж членів.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зростає попит на регіональну продукцію. ▪ Політика підтримує інноваційну діяльність. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Фінансування частково залежить від субсидій ЄС/національних субсидій, стійкість під загрозою.

Література:



1. Wiesinger, G., Egartner, S., Wagner, K. (2020). Austrian Cluster “Holidays on the Farm” (2020). Presentation at the UniClad Webinar 24.11.2020
2. EcoPlus, Niederösterreichs Wirtschaftsagentur GmbH, (2021). Foodcluster of Lower Austria, partnerindex. St.Pölten

3.7 Україна

Автор:

Ольга Варченко, Білоцерківський національний аграрний університет,
e-mail: omvarchenko@ukr.net

Агротуристичний кластер «ГорбоГори»,
www.horbohory.com.ua
https://www.facebook.com/HorboHory/?locale=ru_RU



Мета кластера – забезпечення сталого розвитку території названих громад через розбудову інфраструктури, маркетинг альтернативних видів сільського підприємництва та бізнесу в межах агротуристичного кластера.

Цілі

- підтримка та стимулювання розвитку альтернативних форм сільського підприємництва;
- нарощення обсягів місцевого валового продукту;
- створення умов до одержання додаткового доходу від обслуговування туристів і відпочивальників і продажу їм місцевих продуктів;
- збільшення обсягів бюджетних надходжень;
- активізація інвестиційних процесів у сільських громадах кластера.

Місцезнаходження центру кластера та територія охоплення (сфера діяльності (регіональна/національна/міжнародна) організацій-учасниць)

Агротуристичний кластер «ГорбоГори» створено в 2017 р. у Львівській області. Кластер «ГорбоГори» є регіональним, усі його учасники локально функціонують у межах Львівської області.

Кількість організацій-учасниць



1. Місцеві фермери – фермерські господарства: «Західний равлик», с. Солонка; «Флорина», с. Шоломинь; «Агротем», с. Селисько; «Радвань Нова», с. Милошевичі; «Малинівка», с. Містка; «Кмітливість», М. Пустомити; «Хоросно»; с. Хоросно. «Харнас В.М.»; с. Хоросно.
2. ТЗОВ «Карпатський водограй» м. Пустомити.
4. ФОП «Рубель».
5. Львівська обласна державна адміністрація.
6. Пустомитівська районна державна адміністрація.
7. Львівський національний університет ветеринарної медицини імені С. З. Гжицького.
8. Інститут сільського господарства Карпатського регіону.
9. Семенівська сільська рада *Львівської області*.
10. Пустомитівська міська рада *Львівської області*.

Кластер «Горбогори» офіційно зареєстровано 15 серпня 2017 року.

Голова кластера: Мільчевич Антон Антонович

Голова фонду, замовник проєкту «ГорбоГори»: Древняк Зеновій Романович

Генеральний менеджер проєкту: :Жидачек Андрій

Чинники успіху:

Наближеність території кластера до обласного центру, м. Львів, наявність сприятливих природно-кліматичних, аграрних і людських ресурсів, що дає змогу розвивати виробництво органічної сільськогосподарської продукції, надавати рекреаційні, агротуристичні послуги, відновлювати автентичні види ремісництва.

Проєкти кластера «Горбогори»

Фестиваль «ГорбоГори» проводиться у селі Хоросно, що на Львівщині. На ньому місцеві фермери представляють свою продукцію, а відвідувачі можуть її продегустувати і придбати



Крамниця на фермі



У власній крамниці "Горбогорів" можна придбати продукти від місцевих фермерів. Місцеві виробники продають широкий асортимент продукції: від звичних овочів, молока чи м'яса до домашніх пирогів чи равликів з соусами.



Крамниця розташована на вулиці Грушевського, 27 у місті Пустомити Львівської області.

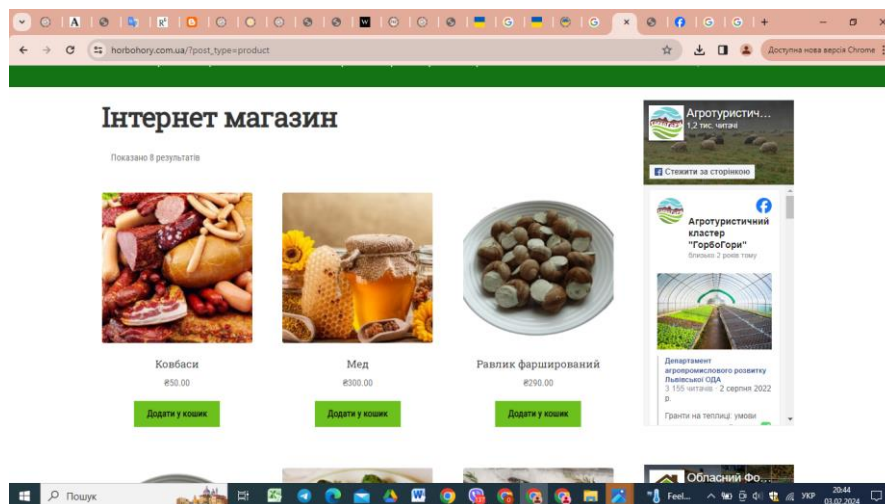


Молочні продукти, вироблені на фермах, що входять до кластера..



Види меду, зібрані на території кластера.

Інтернет-магазин кластера, https://www.horbohory.com.ua/?post_type=product





На території агротуристичного кластера будуть побудовані такі об'єкти

1. Туристично-інформаційний центр у селі Липники
2. Туристичний табір "Агросадиба" в с. Раковець

На сьогодні підготовлено 5 туристичних маршрутів, з якими ви можете ознайомитися за посиланням: <https://www.horbohory.com.ua/?p=2194>

3.8 Молдова

Автори:

Людмила Федотова, Комратський державний університет, e-mail:

fedotovar298@gmail.com

Маргарита Дмитрогло, Берлінська школа економіки і права, e-mail: rodeaschmi@gmail.com

Анна Левіцька, Комратський державний університет, e-mail: levital@mail.ru

Надія Іаніогло, Комратський державний університет, e-mail: ianioglo.n@gmail.com

3.8.1 Pomuşoarele Moldovei

Громадська асоціація «Ягоди Молдови» є некомерційною, неурядовою, неприбутковою організацією, створеною через вільне волевиявлення виробників ягід.



Рис. 3.21. Міжнародна виставка INDAGRA & INDAGRA FOOD 2023 Бухарест, Румунія



Тема і завдання

Заснована у 2012 році, її постійна діяльність полягає у сприянні розвитку ягідного сектору через просування законодавчих змін, організації тренінгів для ягідників, організації ярмарків на «Літньому ягідному ярмарку» та участі у ярмарках і виставках.

- Підтримка сектору та постійне вдосконалення господарської діяльності його членів у сфері виробництва та маркетингу фруктів.
- Просування галузевої політики у сфері ягідництва.
- Участь у розробці законопроектів та їх затвердженні, розробці економічних програм і рішень, що стосуються виробництва та маркетингу ягід.
- Представлення інтересів своїх членів у зв'язках із громадськістю, державними організаціями, органами державної влади та управління.

Сфера діяльності

Міжнародна, місцезнаходження кластерного центру: вул. Мірчешть 84, ет. 3, оф. 403 мун. Кишинів, Р. Молдова

Діяльність

- Навчальні тренінги із сучасних технологій вирощування, збирання та післязбиральної обробки ягід.
- Сприяння обміну передовим досвідом через організацію національних і міжнародних навчальних візитів.
- Консультації з питань експортного маркетингу та сприяння комунікації між виробниками та міжнародними покупцями.
- Організація та участь у ярмарках і виставках.

Управління кластером

Громадська асоціація «Ягоди Молдови» є некомерційною, неурядовою організацією, створеною через вільне волевиявлення виробників ягід.

Члени кластера

До складу Кластера входять 70 підприємств та 300 асоційованих членів

Таблиця 3.11. Дані про кластер

ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ НОМЕР	1012620003829
Регулювання	активне
Фізична адреса	вул. Кепріана 4,204, м. Кишинів, MD2005
Юридична адреса	м. Кишинів, с. Буюкань, вул. Сфатул Тері 32 10
Кількість працівників	3



Рис.3.22. Організація кластера

SWOT аналіз

Таблиця 3.12. SWOT, джерело: власна оцінка

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Гарантований ринок збуту. ▪ Зменшення витрат на придбання необхідних ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання). ▪ Можливість впровадження інновацій. ▪ Єдина політика просування продукції. ▪ Можливість використання пільгових фінансових ресурсів. ▪ Впізнаваність продукції. ▪ Єдині стандарти якості для всіх учасників кластера. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Відсутність нормативної бази щодо регулювання основних напрямів кластерної політики Республіки Молдова. ▪ Відсутність системної інформаційної та методичної підтримки суб'єктів господарювання. ▪ Низька зацікавленість підприємств у кластеризації через недостатню поінформованість про переваги кластерів.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Політична і методологічна підтримка створення та розвитку кластерів на національному рівні. ▪ Можливість залучення незайнятого населення до виробничого процесу. ▪ Використання єдиних складських приміщень. ▪ Тісніша співпраця із закладами вищої освіти в рамках підготовки сучасних кадрів для економіки республіки. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Скорочення субсидій. ▪ Ціни на світовому ринку. ▪ Послаблення зростання ринку, несприятливі демографічні зміни. ▪ Поява іноземних конкурентів з продукцією з низькою доданою вартістю. ▪ Несприятливі зміни валютних курсів. ▪ Екологічні проблеми, як-от зміна клімату, забруднення тощо.



3.8.2 ANTRIM

Назва кластера: Національна асоціація в'їзного та внутрішнього туризму Молдови/ Asociația Națională pentru Turism Receptor și Intern din Moldova. Кластер є неприбутковою організацією, що представляє інтереси приватного сектору в індустрії в'їзного туризму Молдови, щоб допомогти країні здобути міжнародне визнання як туристичної дестинації та поліпшити бізнес-середовище і законодавчу базу для цього сектору. За допомогою стратегічних партнерів ANTRIM співпрацює із зацікавленими сторонами для створення та надання високоякісних послуг та автентичних туристичних вражень, підтримуючи традиційні молдовські цінності, коли йдеться про гостинність, культуру, гастрономію та виробництво якісного вина.



<https://antrim.md/>
<https://www.facebook.com/ANTRIM>
office@antrim.md



TRASEUL DE CICLOTURISM CHIȘINĂU - PALANCA 226 km VIN cu bicicleta BIKING ROUTE I ВЕЛОМАРШРУТ moldova.travel

Traseul #4 Clusești, 45 km

1. Lacuța Vin și Căminata 2. Rezervația primăriei și Centrul Cultural și Culturală 3. Muzeu regional Primăria Clusești an ața postului, s.Emrocia 4. Vinăria Sălcuța 5. Casa Muzeu "Al.Ștef. Moroșan" s. Zărnici 6. Vinăria Găguș or. Căminata

Parteneri strategici: USAID, Sveriges, Traumeel, ANTRIM, #RedescoperăMoldova, GOSLU

Parteneri generali: Traumeel, ANTRIM, #RedescoperăMoldova, GOSLU

Organizații: ANTRIM, #RedescoperăMoldova, GOSLU

Parteneri: ANTRIM, #RedescoperăMoldova, GOSLU

Рис. 3.23. Лого

Рис. 3.24 ANTRIM у партнерстві з EFES VITANTA MOLDOVA BREWERY SA

Тема і завдання

Позиціонувати Молдову як провідну сталу туристичну дестинацію, визнану завдяки своїй унікальній культурній спадщині та якісним туристичним послугам.

- Просування іміджу Молдови як туристичної дестинації.
- Розвиток профілю та іміджу молдовського сектору туристичних послуг на національному та міжнародному ринках.
- Підвищити рівень співпраці та взаємодії між членами бізнес-спільноти щодо надання туристичних послуг.



- Співпрацювати з органами державної влади щодо бізнес-середовища, законодавчих питань та загальних перспектив сектору.
- Просування в'їзного туризму в Молдові на місцевому та міжнародному рівнях.
- Поліпшення всіх аспектів інвестиційних можливостей для підприємств у сфері туристичних послуг.

Сфера діяльності

Місцезнаходження кластерного центру: Республіка Молдова, м. Кишинів, бр. Штефан чел Маре 83, MD-2012, ID NO 1014620000316.

Діяльність

- Ознайомчі тури
- Сприятливі для туризму
- Національна мережа туристичних інформаційних центрів ANTRIM
- Академія нового туристичного покоління
- Журнал туристичної інформації ANTRIM
- Академія туристичних стартапів Молдови
- Тренінг WFTGA
- Літня школа

Організація кластера

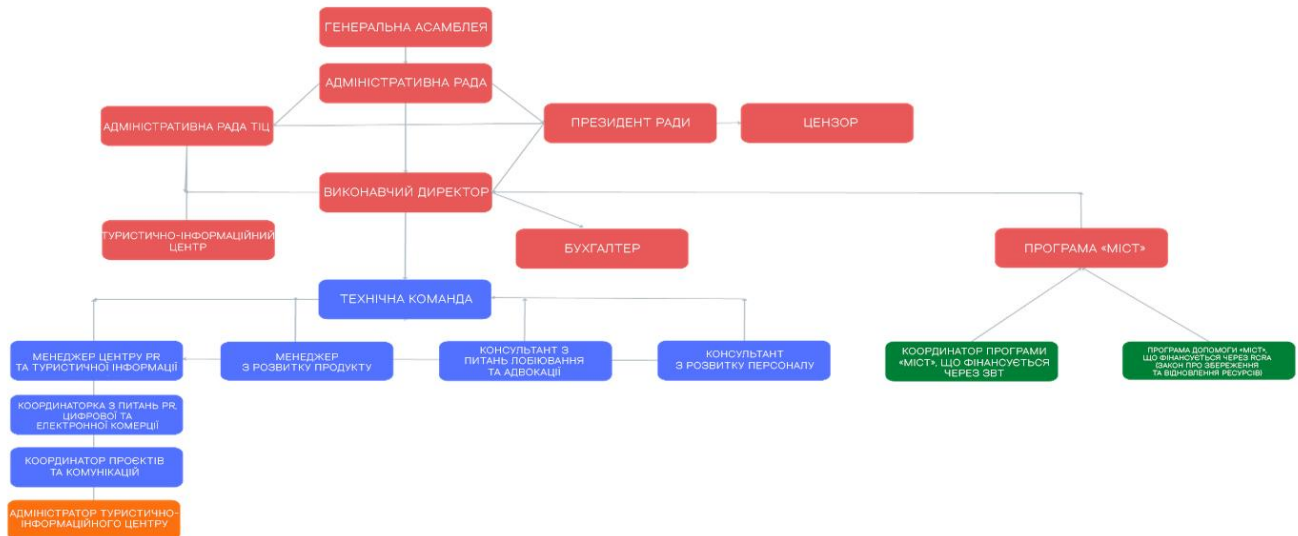


Рис. 3.24. Організація та мережа кластерів

Джерело: <https://antrim.md/> 2022

Члени кластера

До кластера входять 13 туристичних агенцій, 15 виноробів, 9 готелів, 37 гостьових будинків, 7 агенцій з організації заходів, 4 ремісники, 9 м'яких пригодницьких компаній, загалом 94 учасники.



SWOT аналіз

Таблиця 3.13. SWOT, джерело: власна оцінка

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Міжнародна сертифікація. ▪ Лобіювання та адвокація. ▪ Вигідне географічне розташування та транспортна доступність. ▪ Регулярний обмін знаннями та інформацією. ▪ Активне використання інноваційних інструментів. ▪ Оцінювання якості. ▪ Різноманітні культурні, спортивні та додаткові послуги. ▪ Широка пропозиція послуг для членів. ▪ Налагодження зв'язків з іншими міжнародними організаціями. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Великі площі неосвоєних територій для розвитку туристичного кластера.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зростання попиту на туристичні послуги. ▪ Проведення більш активної інформаційної політики через місцеві ЗМІ (радіо, телебачення, друковані видання). ▪ Реформування всього переліку назв послуг, що пропонуються трьома мовами. ▪ Розробка заходів із залученням адміністрації, громадськості та закладів освіти. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Макроекономічна ситуація. ▪ Нестійкість до криз (наприклад, інфляційних, інвестиційних, валютних, COVID). ▪ Недостатня державна підтримка. ▪ ▪

Література

1. Aculai E., Veverița V. (2010). *Elaborarea politicii de susținere a clusterelor IMM: propuneri pentru Republica Moldova*. În: *Fin-Consultant*, 2010, nr.11, p.75-81.
2. Bruce Katz and Mark Muro, (2010). "The New 'Cluster Moment': How Regional Innovation Clusters Can Foster the Next Economy," *Brookings Institution*, September 21, 2010.
3. Capello R., Lenzi C. (2013). *Territorial patterns of innovation: a taxonomy of innovative regions in Europe // The Annals of Regional Science*. Vol. 51. No. 1. P. 119-154.
4. *European Panorama of Clusters and Industrial Change*. (2019). Luxembourg: Publications Office of the European Union, https://ec.europa.eu/growth/content/clusters-drivers-european-economy-results-2020-european-panorama-report_en
5. Levitskaia A., Ianioglo N. (2018). *Digital marketing technologies as an effective tool for promotion of tourism in the Republic of Moldova // Marketing and digital technologies*, vol. 2, no. 3.



6. Levitskaia A., Curaxina S., Ianioglo N. (2020). Wine digital marketing strategy approach: tradition versus innovation // Marketing and digital technologies: Collection of materials IV International Scientific practical conference September 24-25, 2020./ ONPU. Odessa: TES, 2020. – 106 p.

7. The European Cluster Collaboration Platform. URL: <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-organisations/sorintex>.

3.9 Азербайджан

Автори:

Анар Хаджиєв, Азербайджанський технічний університет,
e-mail: anar.hajiyev@aztu.edu.az

Матанат Пашаєва, Азербайджанський технічний університет,
e-mail: matanat.pashayeva@aztu.edu.az

3.9.1 Передумови

Еволюція кластерів в Азербайджанській Республіці пройшла різні етапи розвитку. Асоціації почали розвиватися з 2010 року з метою підтримки учасників одного ланцюга доданої вартості в рамках урядової галузевої стратегії для вивчення, інформування про їхні проблеми та їх розв'язання, втручання, де це необхідно. Метою їх створення було об'єднати учасників ланцюга доданої вартості під «однією парасолькою» та надати їм необхідну підтримку в експорті їхньої продукції, підвищити обізнаність з певних тем, вивчати їхні проблеми та порушувати їх перед державними органами, а також впроваджувати найновіші інновації та зміни в їхню діяльність. Основним джерелом фінансування їхньої діяльності є членські внески. Починаючи з 2010 року, спостерігається тенденція до прямого та зворотного розширення великих гравців ринку через їхні ланцюги доданої вартості. Великі гравці ринку почали розширювати свою діяльність через ланцюги доданої вартості через поглинання і створення нових підприємств.

Але створення кластерів і сприятливого середовища для функціонування кластерів через вивчення кращого досвіду країн ЄС було внесено до порядку денного країни з 2016 року в рамках секторального підходу до розвитку МСП. Розвиток сприятливого середовища та нормативно-правової бази для створення кластерів є пріоритетним в основному програмному документі до 2026 року – Стратегії соціально-економічного розвитку Азербайджанської Республіки на 2022-2026 роки. Відповідно, орієнтовний статут та критерії для їх створення затвердив Уряд Азербайджану.

Критерієм для формування кластерів є організація кластерів МСП, що об'єднує щонайменше 10 суб'єктів мікро-, малого та середнього підприємництва, які не пов'язані між собою, але 50% вхідних ресурсів та сировини товарів і продукції яких має надходити від місцевих виробників, що є членами цього кластера. Основні напрям діяльності кластерів МСП є пріоритетними у таких сферах:



- створення нових продуктів, які не виробляють в Азербайджанській Республіці;
- створення продукції, понад 50% якої імпортується в країну;
- послуги гостинності (готелі, мотелі, кемпінги та інші послуги).
-

Крім того, одним з критеріїв для кластерів є їхня фінансова спроможність інвестувати мінімальну суму інвестицій у проекти, що реалізуються, відповідно до економічних регіонів. При цьому мінімальна сума інвестицій відрізняється для різних економічних регіонів.

3.9.2 Асоціація з виробництва та експорту граната Азербайджану

Асоціація з виробництва та експорту граната Азербайджану (РРЕАА) розпочала свою діяльність у листопаді 2016 року. З моменту заснування асоціація успішно об'єднала фізичних та юридичних осіб, які займаються вирощуванням граната в Азербайджані. Завдяки ретельному веденню обліку, РРЕАА ефективно розв'язує існуючі проблеми в галузі. Крім того, асоціація здійснює агротехнічні просвітницькі ініціативи з метою сприяння розвитку гранатової галузі, отримуючи цінну інформацію під час зустрічей і консультацій з місцевими та міжнародними експертами в цій галузі. Усвідомлюючи, що з часом очікується зростання кількості членів, РРЕАА створила спеціальну Наглядову комісію в рамках асоціації. Ця комісія має на меті проактивно розв'язувати будь-які питання, що можуть виникнути у існуючих членів. Члени РРЕАА беруть активну участь у виробництві різних продуктів з граната, включаючи соки, сиропи, вина, олію та інші продукти на основі кісточок. Асоціація планує розширювати асортимент своєї продукції в майбутньому. За підтримки відповідних державних органів, РРЕАА впевнено продовжує свою діяльність. Керівництво та члени асоціації постійно беруть участь у значущих заходах та активно долучаються до місцевих та міжнародних бізнес-форумів.



Рис. 3.25. Лого



Рис. 3.26. Виставковий стенд РРЕАА на Азербайджанській міжнародній сільськогосподарській виставці в Баку



Тема і завдання

▪ Стратегічний напрям діяльності Асоціації виробників та експортерів граната Азербайджану (РРЕАА) полягає у здійсненні заходів, що відповідають її основним цілям. Зусилля асоціації зосереджено на трьох основних завданнях.

▪ Сприяння зростанню гранатової галузі: РРЕАА прагне сприяти розширенню та розвитку гранатової галузі в Азербайджані. Це охоплює ініціативи, спрямовані на поліпшення практики вирощування, вдосконалення агротехнічних методів та заохочення інновацій у секторі.

▪ Забезпечення добробуту членів і співпраця: Асоціація прагне до добробуту своїх членів, як фізичних, так і юридичних осіб, що займаються виробництвом граната. Асоціація прагне створити середовище співпраці, де члени можуть обмінюватися знаннями, колективно розв'язувати проблеми та отримувати вигоду від синергії об'єднаної спільноти.

▪ Сприяння міжнародному експорту та визнанню: РРЕАА прагне позиціонувати Азербайджан як ключового гравця на світовому ринку граната. Це передбачає реалізацію стратегій, спрямованих на збільшення міжнародного експорту гранатової продукції, встановлення стандартів якості та підвищення репутації азербайджанських гранатів на світовій арені.

Для досягнення своїх головних цілей – зміцнення і розширення виробництва та експорту граната в Азербайджані, а також забезпечення сталого добробуту тих, хто працює в цій галузі, Асоціація виробників і експортерів граната Азербайджану (РРЕАА) надає послуги в таких ключових сферах:

- Технічна допомога та агротехнічна підтримка:
 - надання рекомендацій щодо найкращих практик вирощування граната;
 - надання технічної допомоги для підвищення врожайності та якості;
 - проведення навчальних програм та семінарів для членів для підвищення агротехнічних навичок.
- Розвиток ринку та просування експорту:
 - сприяння доступу до ринку та просування азербайджанської гранатової продукції на міжнародному рівні;
 - впровадження стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності азербайджанського граната на світовому ринку;
 - надання інформації про ринок та тенденції, щоб допомогти членам приймати обґрунтовані рішення щодо експорту.
- Забезпечення якості та дотримання стандартів:
 - встановлення та просування стандартів якості для гранатової продукції;
 - допомога членам у дотриманні міжнародних стандартів якості та безпеки;
 - вжиття заходів з контролю якості для підвищення репутації азербайджанських гранатів.
- Співпраця та налагодження контактів:
 - сприяння співпраці між членами для обміну знаннями та спільних ініціатив;
 - організація галузевих заходів, конференцій і форумів з метою сприяння налагодженню зв'язків.
 - побудова партнерських відносин з відповідними зацікавленими сторонами, як на національному, так і на міжнародному рівні.



- Адвокація та представництво:
 - відстоювання інтересів виробників та експортерів граната на національному та міжнародному рівнях;
 - представлення галузі в дискусіях з державними органами та регуляторними установами;
 - робота над створенням сприятливого політичного середовища, що підтримує зростання гранатового сектору.
- Дослідження та розвиток:
 - інвестування в дослідницькі ініціативи з метою вдосконалення технологій вирощування граната та інноваційних продуктів;
 - співпраця з науково-дослідними установами та експертами для того, щоб залишатися на передовій розвитку галузі;
 - заохочення членів до впровадження сталих та екологічно безпечних практик.

Надаючи комплексні послуги в цих сферах, РРЕАА прагне створити сприятливе середовище для сталого зростання гранатової галузі в Азербайджані, що принесе користь як її членам, так і міжнародному становищу країни на ринку.

Сфера діяльності

Міжнародна, місцезнаходження кластерного центру: проспект Н. Наріманов, 205, Баку, Азербайджан.

Основним регіоном їхньої діяльності є Гойчайський район Азербайджанської Республіки.



Рис. 3.27. Гойчайський район на карті Азербайджану,
джерело: https://www.azerbaijans.com/content_1361_az.html

Види діяльності

Діяльність Асоціації виробників і експортерів граната Азербайджану є багатогранною і базується на всебічній співпраці з представниками приватного сектору та державних установ Азербайджану, а також міжнародних організацій. Співпраця, обмін думками та досвідом у різних сферах з місцевими та іноземними партнерами є одним з найважливіших



чинників для більш ефективного та збалансованого ведення діяльності РРЕАА. Крім того, Агенція регулярно співпрацює із засобами масової інформації та громадськістю для забезпечення прозорості та надійності своєї діяльності.

Робота в приватному секторі, який є однією з основних складових бізнес-середовища, переважно полягає у:

- проведенні регулярних зустрічей з представниками приватного сектору і створенні спеціальних робочих груп для виявлення поточних проблем та їх розв'язання, забезпечення їх діяльності;
- визначенні загальних цілей виробників граната, організації спільної та індивідуальної діяльності на основі плану, що охоплює роботу, яку необхідно виконати для досягнення цих цілей;
- здійсненні відповідного розподілу обов'язків щодо своєчасного та належного проведення робіт, регулярній оцінці ходу виконання робіт та підготовці звітів про них; відповідному розподілі обов'язків для своєчасного та належного проведення робіт, регулярному оцінюванню ходу робіт та підготовці звітів про них;
- проведенні Фестивалю граната в Гойчайі.

Розташований в самому центрі виробництва граната, центральний регіон Гойчай слугує яскравим тлом для однієї з найфесричніших подій Азербайджану. Фестиваль граната в Гойчай – це радісне святкування на честь цього корисного і смачного фрукта, що визнає його глибокий вплив на життя і культуру Азербайджану. В Азербайджані гранат має особливий статус «короля фруктів», наділений багатим символізмом. Гранат, що асоціюється з любов'ю та родючістю, надихає на написання численних пісень та віршів і тісно пов'язаний з національними цінностями, символізуючи «єдність» нації. Характерна форма граната часто відображається у візерунках килимів та настінних розписах, а шкірка плодів навіть використовується як натуральний барвник у виробництві килимів. Окрім символізму, гранат відіграє центральну роль у національній кухні. «Нар Шараб», виготовлений з гранатового соку, є брендованим продуктом Азербайджану і пропонується іноземцям, які відвідують країну, як національний продукт.

Унікальний мікроклімат і склад ґрунту в Гойчайі сприяють зростанню понад 67 сортів гранатів. Регіон став відомим як місце проведення азербайджанського фестивалю гранатів, відомого як Нар Байрамі. З моменту свого заснування у 2006 році ця щорічна подія зробила значний внесок у культурну і туристичну привабливість Гойчаю. Фестиваль відбувається під час гранатового сезону в жовтні або листопаді, точну дату фестивалю ретельно обирають щороку, щоб збігтися з щедрим врожаєм, створюючи святкову атмосферу радості та достатку. Враховуючи прихильність природи до вирощування найкращих сортів граната в регіоні, кілька сіл Гойчайського району мають бренд «Бігір нар» і пропонують найкращі гойчайські гранати.

У 2020 році ЮНЕСКО включила азербайджанський фестиваль граната в Гойчайі до Репрезентативного списку нематеріальної культурної спадщини людства.



Рис. 3.28. Фотографії з Фестивалю граната в Гойчаї
<https://www.bbc.com/azeri/azerbaijan-37885238>

Управління кластером

«Асоціація виробників та експортерів граната Азербайджану» є неурядовим громадським об'єднанням, створеним виробниками та експортерами граната.

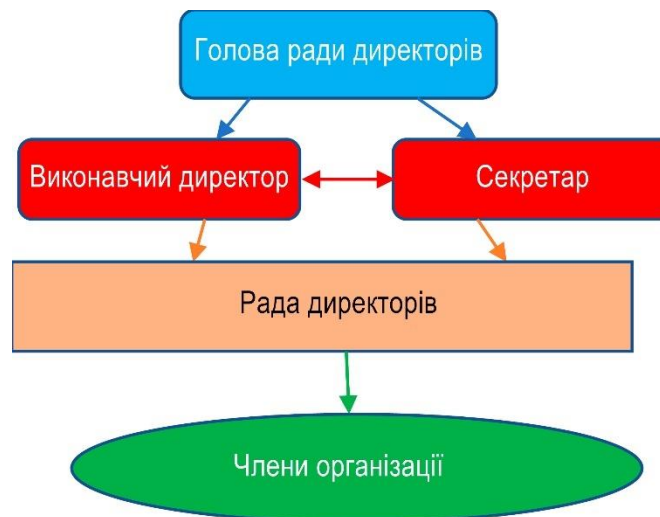


Рис. 3.29. Організація кластерів









Члени кластера

Нині РРЕАА налічує 345 членів. З них 14 є компаніями, зокрема Originar, Azersun, Az-Granata, Gilan, Madena, AzNar, Provision Impex, Telli, Mina Shirin, Tovuz Baltia LTD, Gulustan, Kristal-Z, Sabirabad konserv, Mabat, Aladdin farmer, компанія Fidan та інші – фізичними особами.



Таблиця 3.14. Сфери діяльності компанії AzerSUN – одного з членів РРЕАА:

<https://azersun.com/az>

Activity Fields of AZERSUN	
 <p>Сільське господарство</p> <ul style="list-style-type: none"> - Комбікормовий завод - Агропарк «Азерсун Шамахі» - «Азерсунські сільськогосподарські продукти» - Газахський консервний завод - ASPA Agro - Загатальський фундуковий завод 	 <p>Продовольство</p> <ul style="list-style-type: none"> - Шоколадная фабрика «Мамат» - Гафгазький консервний завод - Шамахинський молочний комбінат - Бакинський масложиркомбінат - Фабрика «Sun Tea» - Азербайджанське об'єднання з виробництва цукру - Азербайджанське об'єднання з виробництва солі
 <p>Роздрібна торгівля</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al Market - Bazarstore 	 <p>Освіта</p> <ul style="list-style-type: none"> - SABISSUN - Академія Азерсун
 <p>Спорт</p> <ul style="list-style-type: none"> - Футбольний клуб «Карабах» 	 <p>Логістика</p> <ul style="list-style-type: none"> - Центральний відділ логістики
 <p>Будівництво та нерухомість</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dreamland Golf Villas & Residences - Парк Бульвар 	 <p>Непродовольчі товари</p> <ul style="list-style-type: none"> - Завод з переробки макулатури - Фабрика паперових рушників - Хірдаланська картонна фабрика - Фабрика мийних засобів - Азербайджанський завод з виробництва паперу та картону



SWOT-аналіз PPEAA

Таблиця 3.15. **SWOT**, джерело: самооцінювання

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> ▪ великий експортний і ринковий потенціал граната та гранатових продуктів завдяки високій поживній цінності та привабливій формі з тривалим терміном зберігання; ▪ привабливий продукт як добавка для здоров'я та напоїв для масового споживання; ▪ підвищення якості продукції для експорту; ▪ сильна підтримка з боку уряду під егідою бренду «Зроблено в Азербайджані»; ▪ підтримка у проведенні маркетингових досліджень; ▪ міжнародна сертифікація продукції; ▪ доступ до міжнародних виставок; ▪ домінування у ланцюжку створення вартості та наявність потужних каналів комунікації; ▪ сильні управлінські навички команди; ▪ великий маркетинговий потенціал завдяки тому, що гранат «Нар» асоціюється з національними цінностями та мистецтвом. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ низька спроможність до переходу на модель роботи кластера МСП; ▪ основна частка експорту продукції, виробленої компаніями-членами асоціації, припадає на російський та український ринки, які перебувають у стані війни; ▪ концентрація більшої частини гранатових садів країни в руках кількох виробників-гігантів; ▪ слабкий дослідницький та інноваційний потенціал; ▪ поганий доступ до міжнародних кластерних мереж.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ щорічний фестиваль граната підтримує туристичний потенціал регіону; ▪ закриття великих міжнародних ринків (Росія); ▪ участь у науково-дослідних програмах; ▪ державна підтримка та субсидії. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ вплив глобальної зміни клімату; ▪ девальвація валюти в країнах, які є основним експортним ринком; ▪ розрив експортного ланцюга через війну в Україні.

Література

1. *Registration of Pomegranate Producers and Exporters Association of Azerbaijan (2016).*
<https://azpromo.az/en/page/ixracat/assosiasiyalar/azerbaycan-nar-istehsalcilari-ve-ixracatcilari-assosiasiyasi>



2. Huseynov H., Aliyev A. (2022). *pomegranate sector, analysis, comparison and proposals*. Baku, 2022, 32 p.
3. *Pomegranates from Azerbaijan allowed into EU*, (2016). <https://www.freshplaza.com/europe/article/9034729/pomegranates-from-azerbaijan-allowed-into-eu/>
4. *Nar Bayrami, traditional pomegranate festivity and culture*. (2020). *Representative List of the Intangible Cultural Heritage of Humanity of UNESCO*, <https://ich.unesco.org/en/RL/nar-bayrami-traditional-pomegranate-festivity-and-culture-01511>

3.10 Загальні ключові аспекти

Автор:

Клаус Вагнер, Федеральний інститут сільськогосподарської економіки, сільських та гірських досліджень, e-mail: Klaus.wagner@bab.gv.at

Приклади кластерів демонструють важливість співпраці, використання синергії, обміну знаннями та їх передавання не лише між подібними суб'єктами, але й між секторами, просторовими та політичними кордонами. Незважаючи на всі організаційні, традиційні та політичні відмінності між країнами-партнерами проєкту UniClad, варто відзначити деякі спільні ключові аспекти. Основою добре функціонуючих кластерів є чітка система цілей та комплексна структура управління. Здебільшого є рада директорів, консультативна рада та управлінська команда.

Важливими є регулярний обмін інформацією та залучення всіх членів. Перевагою є різноманітність учасників – від малих до великих підприємств, з різних секторів виробництва та послуг, урядових, неурядових організацій різних рівнів, а також науково-дослідних та освітніх інститутів, що охоплює всі зацікавлені сторони в ланцюгу. Учасники мають усвідомлювати додаткові цінності, що створюються як результат діяльності кластера. Вони можуть варіюватися: семінари, професійні тренінги, підвищення кваліфікації, обмін інформацією, сприяння співробітництву, налагодження зв'язків та інноваційних можливостей. Заходи із забезпечення якості та сертифікації можуть допомогти у побудові довіри та підтримці сталості діяльності.

Для фінансування діяльності кластера, зазвичай, використовують членські внески. Часто необхідна і надається державна підтримка, а додаткові кошти заробляють через політичні програми або проєкти. Можливості участі в них слід постійно відстежувати. Діяльність кластера, зазвичай, зосереджується на певній території, але мережування має виходити за її межі, щоб отримати ширші знання та шанси, а також реагувати на зовнішні чинники, незалежно від того, чи є вони можливостями або загрозами. Тому парасолькові організації на національному рівні та рівні ЄС мають сенс для розширення горизонту.



Глава 4. Як створити кластер?

4.1 Економічні передумови для створення кластера

Автор:

Кушвар Мамадова, Азерюайджанський державний аграрний університет,

e-mail: kgmammadova@gmail.com

Наразі можна виділити два пріоритетні напрямки для вирішення основних завдань у сфері агропромислового комплексу (АПК): заходи щодо впровадження сучасних розробок і технологій у виробничий процес, організаційні заходи щодо забезпечення та розподілу ресурсів.

Сучасний етап економічного розвитку характеризується активним формуванням кластерів в інноваційному, технологічному та виробничому секторах вітчизняної економіки. Створення кластерів ініціюється рішеннями державних структур на федеральному та регіональному рівнях, про що свідчить різноманітність програм і стратегій кластерного розвитку територій. Основними цілями цих документів є забезпечення стійкого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності економіки регіону шляхом сприяння формуванню та розвитку регіональних кластерів. Відповідно, перед кластерами ставляться багатовимірні завдання: інноваційна модернізація виробництва; активізація інвестиційної діяльності бізнесу; розвиток підприємницької інфраструктури; формування людського капіталу; створення нових робочих місць; підвищення рівня життя в регіоні.

Поряд з удосконаленням технологій в агропромисловому комплексі на рівні виробничого процесу, необхідно використовувати системні підходи до наскрізного управління аграрними ресурсами в регіонах та країні в цілому. Практика показує, що точковий вплив та вибіркове стимулювання лише частини підприємств у сфері сільського господарства не дає глобальних позитивних змін, а тому стає логічним створення та розвиток механізмів і алгоритмів управління сільським господарством на рівні кластерів.

Поняття «кластер» є складним поняттям, яке дослідники часто вивчають фрагментарно, про що свідчить розмаїття визначень цього терміну.

Проаналізувавши сучасні точки зору на сутність поняття «кластер», їх можна умовно поділити на три групи, що відображають певний домінуючий фактор у створенні кластера (рис.4.1).

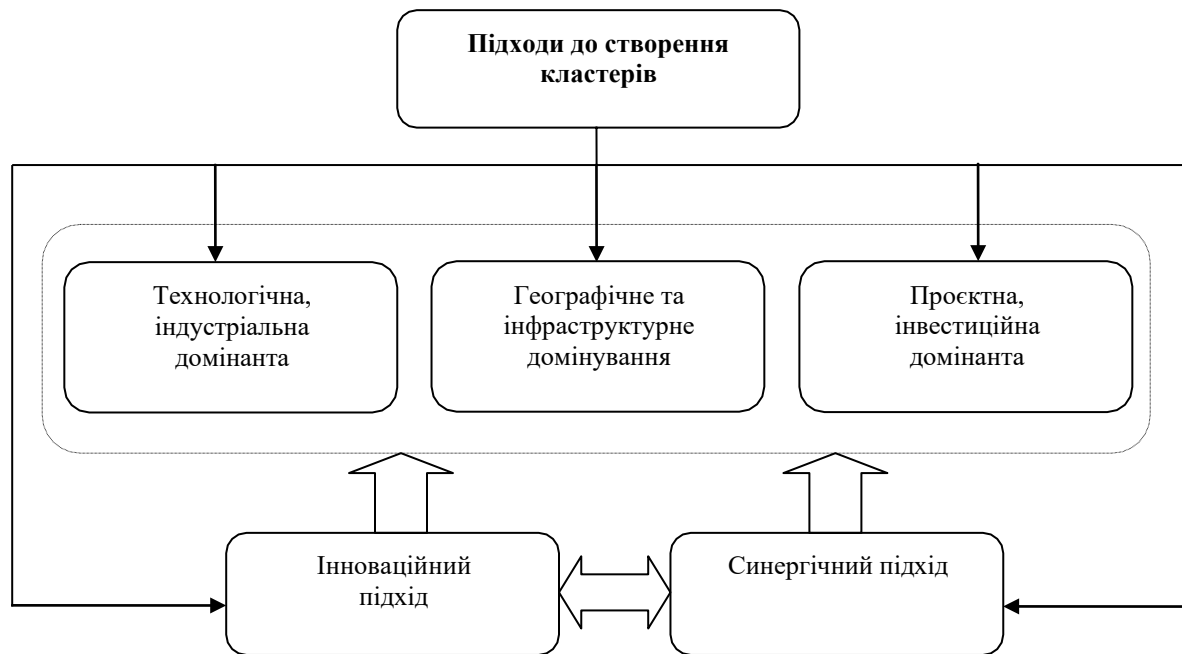


Рис. 4.1. Підходи до визначення домінуючого фактору створення кластерів

Існують різні підходи до класифікації кластерів, при цьому використовується досить широкий спектр ознак, за якими підприємства об'єднуються в однорідні групи (кластери). Кластери підприємств найчастіше класифікують за такими параметрами, як: географічне розташування, наявність капіталу, близькість постачальників, стан конкурентоспроможності, доступ до спеціалізованих послуг, розвиток трудового потенціалу, наявність спеціалізованих навчальних закладів та науково-дослідних організацій, галузева приналежність тощо.

У науковій літературі існують різні підходи до принципів формування кластерів. Наразі описано сім основних підходів, які зустрічаються на практиці і являють собою комбінацію різних факторів, на яких, у свою чергу, базується вибір тієї чи іншої кластерної стратегії. Коротко перерахуємо ці моделі:

Географічна модель передбачає побудову просторових кластерів економічної діяльності різного масштабу, від суто локальних (наприклад, садівництво в Нідерландах) до справді глобальних (аерокосмічний кластер).

Горизонтальна модель використовується для опису випадків, коли кілька галузей є частиною більшого кластера.

Вертикальна модель: у кластерах можуть бути присутніми підприємства суміжних стадій виробничого процесу. При цьому важливо, хто з учасників мережі є ініціатором і кінцевим виконавцем інновацій в рамках кластера.



Буквальна модель: різні сектори об'єднуються в кластер, який може забезпечити економію від масштабу, що призводить до нових комбінацій (наприклад, мультимедійний кластер).

Технологічна модель: описує сукупність підприємств різних галузей, що використовують однакові технології (наприклад, біотехнологічний кластер).

Фокусна модель: кластер фірм, зосереджених навколо єдиного центру - підприємства, науково-дослідного інституту або навчального центру та споживачів знань та інновацій [3].

Якісна модель: характеризує в якісних категоріях наявність та способи взаємодії фірм у межах кластера. Для неї важливо не тільки те, чи дійсно фірми співпрацюють, але й те, як вони це роблять [2].

Кластери можуть відрізнятися за розміром, широтою охоплення та рівнем розвитку залежно від галузей. Природа галузей дозволяє змінювати межі кластерів через появу нових галузей або фірм, а також в результаті розвитку або зміни умов ведення бізнесу. Слід зазначити, що кластери виникають як в межах розвинених країн, так і в країнах, що розвиваються. Відмінністю буде наявність спеціалізованих баз постачальників у більш розвинених промислових кластерах, більш широкий спектр суміжних галузей та глибші зв'язки зі споживачами [1].

Наразі формування промислових кластерів має базуватися на комплексі методів. Основними з них є:

Аналітичний метод: вивчення даних про територію, її природні, трудові та фінансові ресурси продуктивних сил.

Метод індикативного планування конкурентоспроможності: кількісний та якісний аналіз, визначення існуючої та перспективної конкурентоспроможності.

Метод моделювання: дослідження об'єктів кластера шляхом побудови та вивчення моделей реальних організацій, процесів або явищ.

Метод введення-виведення даних: дослідження обігу товарів і послуг між галузями та іншими секторами економіки.

У практиці формування промислових кластерів ці методи використовуються в комплексі, оскільки взяті окремо вони не відображають об'єктивної економічної ситуації. Аналітичний метод відображає ринкову ситуацію на конкретний момент часу (дані про підприємства, їх продуктивність, кількість працівників тощо). Метод індикативного планування полягає у визначенні економічних пріоритетів. Індикативний план має рекомендаційний характер. Основними перевагами індикативного планування є зменшення невизначеності при прийнятті рішень. Метод моделювання - це метод, який дозволяє будувати моделі, що описують процеси так, як вони відбуваються насправді. Цей метод дозволяє уникнути будь-яких помилок у майбутньому. Метод «витрати-випуск» досліджує дані про обіг товарів на основі набору економічних показників (виробничі потужності, зростання продуктивності праці, обсяг випуску продукції тощо).



В умовах переходу країн на шлях інноваційного розвитку кластерна форма організації економіки дозволяє знизити витрати виробництва. Кластерні об'єднання підприємств створюють умови, за яких нечисленні суб'єкти господарювання разом є більш конкурентоспроможними, ніж окремо. Головне, на що спрямована діяльність промислового кластера, - це можливість розвиватися не за інерцією, а за рахунок інновацій. Такий підхід створює необхідні передумови для підвищення конкурентоспроможності продукції при створенні так званого «сукупного інноваційного продукту» і, як наслідок, підвищення рівня виробничо-господарської діяльності кожного учасника кластера з метою отримання прибутку. На сучасному етапі розвитку кластерну теорію слід розглядати як найбільш адекватну вимогам регіональної промислової політики, що дозволяє забезпечити стабільне економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності на всіх рівнях господарювання.

Необхідність сталого розвитку регіонів, підвищення соціально-економічних параметрів розвитку територіальних систем управління вимагають врахування інтересів та забезпечення узгодженості умов функціонування галузевих підприємств, які формують потенціал регіону та значною мірою визначають соціально-політичну стабільність. В умовах реформування місцевого самоврядування принципове значення має взаємодія держави, бізнесу та різних інституційних структур як трьох найважливіших суб'єктів економічної політики на території, а також взаємодія різних компаній між собою. Така ж ефективна співпраця досягається в рамках промислових кластерів.

Кластерний підхід перетворився на важливий інструмент формування та реалізації муніципальної економічної політики. Одним із шляхів підвищення ефективності інвестиційних процесів у промисловому кластері є регулювання його розвитку з боку органів влади. Найбільш перспективним напрямом організації економічних процесів у промисловому кластері великого міста є інвестиційне партнерство, що проявляється у взаємодії органів влади, підприємств, що утворюють кластер, і фінансових структур. Тільки в цьому випадку можливе отримання додаткових переваг, які надає кластер.

Інвестиційне партнерство може посилити конкурентні переваги підприємств промислових кластерів не лише за рахунок технологічних інновацій, але й за рахунок нових методів регулювання, заснованих на комплексному підході до розвитку цих кластерів.

Ефективність функціонування суб'єктів господарювання та промислових комплексів на основі кластерного підходу дозволяє визначити їх економічний потенціал та конкурентні переваги. В умовах обмеженості ресурсів можливість отримання найбільшого ефекту визначається концентрацією фінансово-економічних ресурсів у кластері, який об'єднує не тільки суб'єкти господарювання, а й регіональну економіку в цілому. Всі кластери пропонують можливості для підвищення продуктивності праці та підтримки зростання заробітної плати, навіть ті, які не конкурують з компаніями в інших регіонах. Кожен кластер не тільки безпосередньо сприяє підвищенню продуктивності на національному рівні, але й може впливати на результати діяльності інших кластерів. Кластерний підхід як спосіб досягнення конкурентних переваг дозволяє оптимізувати інтереси території та окремих суб'єктів господарювання. Ця перевага кластера досягається за рахунок відносної



незалежності учасників об'єднання та виникнення конкуренції між учасниками самого кластера. До складу кластера з метою реалізації фінансової, інноваційної, консалтингової, науково-технічної, інжинірингової та інших складових входять відповідні організації, підприємства, компанії та установи, як в якості виробників, так і в якості постачальників товарів і послуг. Таким чином, цілеспрямована діяльність учасників кластера спрямована на виробництво кінцевої продукції, яка найкраще виробляється саме цим кластером, що забезпечується внутрішньою взаємодією учасників та їх виходом у зовнішнє середовище. Важливим ефектом розвитку кластерів є стимулювання інноваційної діяльності (кластер є інноваційно-орієнтованим), що є стратегічним напрямом сучасної економіки, а це, в свою чергу, надає суб'єктам господарювання додаткові конкурентні переваги.

Поштовхом до розвитку кластеризації економіки стали роботи М. Портера: про промислові кластери, потім про регіональні кластери, де він детально описує тісний взаємозв'язок між кластерним партнерством та конкурентоспроможністю фірм та індустрій. Згідно з теорією М. Портера, кластер - це група географічно суміжних взаємопов'язаних компаній (постачальників, виробників тощо) та пов'язаних з ними організацій (навчальних закладів, державних установ, інфраструктурних компаній), що діють у певній сфері та взаємно доповнюють один одного.

Портер вважає, що кластери - це об'єднання фірм різних галузей, які здатні ефективно використовувати внутрішні ресурси. Кластери, з одного боку, ідентичні усталеним поняттям (наприклад, вітчизняні територіально-виробничі комплекси), а з іншого - це нова, універсальна теорія, застосовуючи яку до будь-якого типу економічних завдань, можна запобігти виникненню економічних проблем і тим самим мінімізувати ризики.

Чому економіку слід розглядати через призму кластерів, а не через більш традиційне групування компаній, галузей чи секторів, наприклад, у виробництві чи сфері послуг? Перш за все, через те, що кластери краще відповідають самій природі конкуренції та джерелам досягнення конкурентних переваг. Кластери краще, ніж галузі, охоплюють важливі зв'язки, взаємодоповнюваність між галузями, поширення технологій, навичок, інформації, маркетингу, а також усвідомлення фірмами та галузями вимог клієнтів.

Такі зв'язки виявляються основоположними в конкуренції, підвищенні продуктивності і, зокрема, у визначенні напрямків і місць організації нового бізнесу та впровадження інновацій. Більшість учасників кластера не конкурують між собою напряму, вони просто обслуговують різні сегменти галузі. Однак вони мають багато спільних потреб і можливостей, а також стикаються з багатьма спільними обмеженнями та перешкодами на шляху до підвищення продуктивності. Розгляд групи компаній та організацій як кластера дозволяє виявити сприятливі можливості для координації дій та взаємного вдосконалення у сфері спільних інтересів без загрози конкуренції або обмеження інтенсивності конкуренції. Кластер надає можливість для конструктивного та ефективного діалогу між пов'язаними компаніями та їх постачальниками, з урядом, а також іншими інституціями. Державні та приватні інвестиції, спрямовані на покращення умов діяльності кластера, приносять користь одразу декільком компаніям.



Під кластером доцільно розуміти стійку сукупність суб'єктів господарювання, що виробляють спеціалізовану конкурентоспроможну продукцію. Однак поняття кластер і галузь не збігаються. Кластер - це локалізована складова галузі/індустрії, яка географічно обмежена. Кластер характеризується концентрацією («збільшенням масштабів виробництва однорідної продукції в рамках виробничо-господарських комплексів») і кооперуванням («виробничі зв'язки об'єднань і підприємств з виробництва продукції») виробництва. Цим кластер відрізняється від безсистемного, механічного об'єднання підприємств в межах регіону. Кластер орієнтований на виробництво порівняно вузького спектру спеціалізованої продукції і включає в якості основи промислові підприємства. Така точка зору дозволяє виявити дійсно значущі елементи і зв'язки в кластері, виключаючи випадкові і несуттєві сегменти.

Література

1. Vinokurova, Ju.V. (2007) "Vlijanie klasterov na razvitie territorij", in *Novoe v jekonomike i upravlenii*, MAKS Press, Moscow, p. 7 (in Russian).
2. Asanov, B.C., Vinogradov M.A. (2009) "Problemy upravljaemogo razvitija regiona posredstvom klasternyh struktur", in *Nauchnaja sessija MIFI*, p. 143 (in Russian).
3. Pilipenko, I.V. (2008) *Provedenie klasternoї politiki v Rossii: "Strategija 2020": ot jekonomiki "direktiv" k jekonomike "stimulov"*, p. 12. Available at: http://www.biblioglobus.ru/docs/Annex_6.pdf12 (in Russian).
4. Porter, M. (2006) *Konkurencija, Vil'jams, Moscow*, p. 20 (in Russian).
5. *Ibid.*, p. 25
6. Egorova, L.A. (2005) *Koncepcija upravljenja promyshlennoj sostavljajushhej agropromyshlennogo kompleksa strany, regiona i ee predpriyatijami: dis. ... kand. jekon. nauk, Kislovodsk*, p. 26 (in Russian).
7. Porter, M. (2006) *Op. cit.*, p. 206 (in Russian).
8. *Ibid.*, p. 207
9. *Ibid.*, p. 213

4.2 Організація кластера: процедура створення, типова документація, бюрократичні питання

Автори:

Гієдріус Гечевічус, Каунаський колегіум, вищий навчальний заклад,
e-mail: giedrius.gecevicius@go.kauko.lt

Наталія Масвська, Громадське об'єднання «Продовольча долина»,
e-mail: natali.maevska@ukr.net

Кластер не може бути створений штучно, завжди мають бути природні передумови для формування кластера - географічна концентрація підприємств та організацій на основі спільної розумної спеціалізації на певній території (30-40 км). Якщо кластер створюється штучно, то це, швидше за все, якась інша форма об'єднання - асоціація, консорціум. Багато успішних кластерів працюють без формалізації, тобто не мають єдиного органу управління



та організаційної структури. Однак може існувати можливість організувати кластерну економічну діяльність у легальний спосіб. Зазвичай, ініціатива формалізації співпраці між організаціями на регіональному рівні (створення кластерної ініціативи) виходить від місцевого бізнесу, але може виходити і від державних установ, які також повинні бути підтримані бізнесом.

Процедура створення

Кластери не є постійними утвореннями, вони проходять ті ж самі життєві цикли, що і всі інші підприємства чи організації. Згідно з методологією І.Ф. Вільямса, процес створення кластера включає наступні фази:

- Фаза 1 Ініціація/Початок;
- Фаза 2 Оцінка ринку;
- Фаза 3 Формалізація кластера.

Фаза 1 Ініціація/Початок.

Група візіонерів, які представляють місцевий бізнес або державні установи і розуміють ідею та переваги кластерного об'єднання, беруть на себе ініціативу створення кластера. Група ініціативних людей називається Ініціативна група. Ініціативна група проводить переговори з ключовими стейкхолдерами кластера, щоб зацікавити їх в участі у кластері. Ініціативна група проводить презентацію ідеї створення кластера, пояснює переваги та можливості, які надає кластер усім зацікавленим сторонам - підприємствам та організаціям, державним та освітнім установам, громадянському суспільству та навколишньому середовищу. З метою налагодження нових бізнес-зв'язків у регіоні Ignition Team проводить індивідуальні зустрічі з впливовими керівниками компаній, торгово-промислових палат, асоціацій, освітніх та наукових установ, навчальних центрів, бізнес-інкубаторів, технопарків, фінансових установ, бізнес-ангелів, сервісних та логістичних компаній, громадських спілок та громадських організацій, регіональних засобів масової інформації, а також зустрічі з міськими головами та політичними діячами.

Ініціативна група організовує зустріч усіх ключових регіональних стейкхолдерів - першу публічну зустріч, яка називається Установчими зборами і запрошує представників стейкхолдерів до спільної дискусії. Метою установчих зборів є узгодження спільного розуміння переваг та труднощів майбутньої співпраці, обговорення форми державної підтримки та певних зобов'язань. Учасники Установчих зборів обговорюють обґрунтування спеціалізації та діяльності майбутнього кластера, наводять та обговорюють приклади успішних міжнародних кластерів, обирають керівника кластера та основну ідею створення кластера, а також шукають можливого спонсора або спонсорів через учасників зборів, які могли б надати фінансову підтримку кластера протягом перших двох-трьох років його існування. Основним результатом Установчих зборів є публічне оголошення про створення кластерної ініціативи. Перший етап має тривати один-півтора місяці.

Фаза 2 Оцінка ринку

Ініціативна група та Кластерний менеджер проводять маркетингові дослідження для обґрунтування ідеї створення кластера, а саме:



- статистика існуючих регіональних кластерів;
- інформація про нові регіональні кластерні ініціативи, що з'являються;
- історія економічного розвитку регіону. Необхідно провести пошук унікальних історичних об'єктів та культурної спадщини (музеї, парки), носіїв унікальних здібностей та ремесел тощо;
 - основна стратегія економічного розвитку регіону: наявні активи (природні ресурси, виробничі потужності) та сильні сторони регіону (наукова база та людський потенціал, географічне розташування);
 - доступні експортні ринки з високим потенціалом зростання;
 - визначення географічних меж кластера (зазвичай 30-40 км);
 - визначення меж компетенцій кластера - від загальних до конкретних, від регіональної спеціалізації до смарт-спеціалізації кластера;

На цьому етапі Кластерний менеджер проводить індивідуальні зустрічі з лідерами основних стейкхолдерів, а Ініціативна група проводить інтерв'ю з експертами, які беруть участь у реалізації інших кластерних ініціатив.

За результатами проведеної оцінки ринку Ініціативна група та Кластерний менеджер готують звіт обсягом до 10 сторінок, який включає:

- історичні передумови для створення кластера (спеціалізація, культура та потенціал регіону);
- ринкові умови (незадоволений попит, потенціал для розвитку пропозиції);
- розумна спеціалізація (як основа для розвитку кластерних продуктів та послуг).

Етап 3 Формалізація кластера

На цьому етапі Ініціативна група та Кластерний менеджер організують та проводять стратегічну сесію, учасниками якої є представники основних зацікавлених компаній кластера.

Результатом стратегічної сесії є бізнес-план, який включає:

- історію створення кластера;
- ситуація на ринку;
- розумна спеціалізація;
- стратегічна ідея: бачення, місія, цілі та цінності кластера;
- екосистема: основні стейкхолдери, їхні ролі та зв'язки між стейкхолдерами;
- продукти та послуги кластера;
- R&D;
- фінансова модель;
- основні етапи;
- ключові показники ефективності

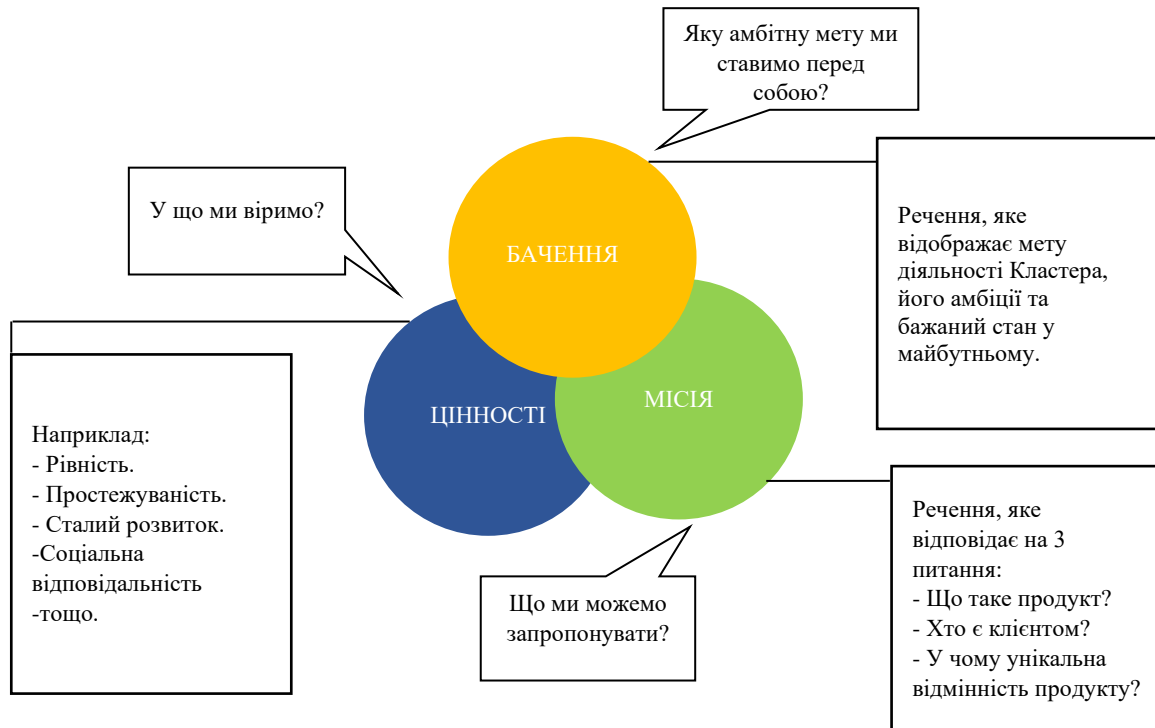


Рис.4.2. Стратегічна ідея кластера

Після проведення Установчих зборів / Установчої асамблеї та розробки бізнес-плану кластера, погодженого з усіма основними зацікавленими сторонами, на основі бізнес-плану може бути розроблений Статут кластера. Під час Установчих зборів може бути затверджено керівника кластера (або іншу особу) як виконавчого директора кластера (або іншу вищу керівну посаду), а також обрано вищий керівний орган, наприклад, Наглядову раду. Члени вищого керівного органу, як правило, представляють основні зацікавлені сторони кластера. На підставі протоколу Установчих зборів виконавчий директор кластера організовує процес державної реєстрації кластера як юридичної особи. Після завершення процесу державної реєстрації виконавчий директор та інші члени команди кластера можуть бути офіційно прийняті на роботу та розпочати господарську діяльність кластера.

Основними бюрократичними проблемами, пов'язаними зі створенням кластера, є вибір відповідного статусу, відповідність законодавчим актам, специфіка законодавчих актів, вибір форм управління та статуту, отримання дозволів, ліцензій на проведення наукових досліджень, інших дотримань для створення та продажу товарів і послуг.

Література

1. European Foundation for Cluster Excellence, <http://www.clusterexcellence.org> (accessed on 3 January 2024).



2. Ffowcs-Williams I. Chapter 10: Clusters and regional transformation: establishing actionable forward agendas. Olayele, F. *Regional Economic Systems after COVID-19. Monograph Book*, Edward Elgar Publishing, Ottawa, 2023. <https://doi.org/10.4337/9781802208214>
3. Ffowcs-Williams I. F. *Cluster Development Handbook*, 2016, <https://clustercollaboration.eu/news/cluster-development-handbook-launched>
4. Guohua Zeng, Yuelong Hu, Yongyou Zhong, *Industrial agglomeration, spatial structure and economic growth: Evidence from urban cluster in China*, *Heliyon*, Volume 9, Issue 9, 2023, e19963, ISSN 2405-8440, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19963>.
5. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations*. *Harvard Business Review*, 1990, <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (accessed on 29 December 2023).
6. *The Cluster Initiative Greenbook*, <http://www.czechinvest.org/data/files/the-cluster-initiative-greenbook-3916-cz.pdf> (accessed on 27 December 2023).
7. Yue Yin, Ming Yan, Qiushi Zhan, *Crossing the valley of death: Network structure, government subsidies and innovation diffusion of industrial clusters*, *Technology in Society*, Volume 71, 2022, 102119, ISSN 0160-791X, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102119>.

4.3 Фінансування кластера

Автор:

Наталія Маєвська, Громадське об'єднання «Українська продовольча долина»,
e-mail: natali_maevska@ukr.net

Фінансова модель кластера обумовлена специфікою кластерної організації, як форми об'єднання та співпраці підприємств та організацій за принципом Win-Win. Основними відмінностями кластерної організації у порівнянні із кооперативом, консорціумом, або іншим бізнес-об'єднанням є смарт-спеціалізація регіону та науково-дослідницька складова кластера, що впливають на здатність до спільного продукування доданої цінності та, як наслідок, спроможності генерувати фінансовий потік. Смарт-спеціалізація кластера є об'єктивним фактором, що визначається історичними, культурними та економічними традиціями регіону, де розташований та функціонує кластер. Натомість, науково-дослідницький потенціал кластера залежить від спроможностей та потенціалів суб'єктів, що утворюють кластерну організацію.

Фінансова модель кластерної організації обумовлена багатьма зовнішніми та внутрішніми чинниками, що певним чином впливають на формування моделі, зокрема такими факторами можуть бути:

- організаційно-правова форма кластерної організації: громадське об'єднання, кооператив, товариство тощо;
- мета діяльності кластера: просвітництво, комерціалізація результатів досліджень, стимулювання інноваційного розвитку регіону, промотування продукції регіону,



об'єднання локальних виробників з метою отримання конкурентних переваг та виходу на міжнародні ринки тощо;

- масштаб діяльності: локальний, регіональний, міжнародний кластер;
- кількість та склад учасників: державні інституції, державні та приватні організації, об'єднання громадян, асоціації, заклади освіти, науково-дослідницькі організації, науково-інноваційні парки, підприємства, домогосподарства, медіа, консалтингові компанії та окремі експерти, фінансово-кредитні установи тощо;
- тип продукту/послуг, що випускає/надає кластерна організація: тренінги, семінари, підручники, каталоги, патенти, консалтинг, бізнес-консалтинг, брендинг та маркетингові послуги, промотування на локальному та міжнародному рівнях, спільна комерційна діяльність учасників кластера тощо.
- регіон та географічна локація: приналежність до певного регіону надає можливість використати бренд місцевості у комерційних цілях, розміщення у прикордонних регіонах надає доступ міжнародних ринків тощо;
- правове регулювання країни та регіону впливає на фінансову модель кластера, оскільки має враховувати податки та збори, особливості ведення комерційної діяльності за обраною організаційно-правовою формою тощо;
- доступність залучення зовнішнього фінансування є важливим фактором, оскільки за даними досліджень М. Портера та інших дослідників, у перші 2 роки існування кластерна організація фінансується за рахунок донорських коштів, натомість фінансова модель зрілої кластерної організації трансформується в залежності від доступних джерел фінансування.

Сукупність вище перелічених факторів напряду впливає на формування джерел доходів кластерної організації, що можуть бути диференційовані в залежності від мети та особливостей діяльності, зокрема:

1. грантові кошти від національних та міжнародних донорських організацій, фондів;
2. членські внески від учасників кластерної організації;
3. доходи від реалізації продукції/послуг кластерної організації;
4. інші доходи.

1. Грантові кошти від національних та міжнародних донорських організацій, фондів: різноманітні локальні та міжнародні організації, метою яких є сприяння розвитку кластерів, надають допомогу кластерним організаціям у формі субвенцій, або грантів у перші роки їх діяльності, або з метою підтримки науково-інноваційної діяльності. Існують платформи для комунікації кластерних ініціатив, де також можна знайти інформацію щодо фінансування, наприклад, EU4Business - Європейська платформа кластерної співпраці (<https://eu4business.org.ua/>), або European Cluster Collaboration Platform (<https://clustercollaboration.eu/>).

2. Членські внески від учасників кластерної організації:
- фіксований;
 - % від доходу.



Як правило, учасники кластерної організації домовляються про розмір та періодичність внесків ще під час установчих зборів та фіксують цю домовленість у Статуті організації. Згідно домовленості, учасники кластерної організації сплачують членські внески у вигляді фіксованого платежу, або % від доходу. Розмір внесків встановлюється кожною організацією окремо в залежності від типу організаційно-правової форми та масштабу діяльності кластера. Розмір внесків може варіюватись в залежності від ролі учасника у кластерній організації та в залежності від типу організації, наприклад, наукова установа-член кластера може бути звільнена від сплати членського внеску у грошовій формі, натомість її співробітники можуть виконувати певний вид робіт, або надавати певні послуги учасникам кластера. Інший приклад, коли у кластері беруть участь комерційні організації (підприємства) різного масштабу, де кожен учасник кластерної організації сплачує певний % від доходу, що також може бути зафіксовано в угоді між учасниками кластера.

3. Доходи від реалізації продукції/послуг кластерної організації продукуються учасниками кластера у взаємодії, вони відрізняються в залежності від мети діяльності кластера та галузі, до якої він належить, до прикладу, європейським агропродовольчим кластерам притаманні наступні джерела доходів:

- реалізація продукції кластера (за умови, що учасники кластера ведуть спільну виробничу діяльність, або спільно реалізують продукцію під парасольковим брендом);
- надання консалтингових послуг як учасникам кластерної ініціативи, так і зовнішнім стейкхолдерам;
- розробка, організація та проведення семінарів та тренінгів, конференцій, як наукових, так і практичних;
- надання послуг проектного менеджменту (project management) на аутсорсі: дана послуга поширена у європейських кластерах, може надаватись як членам кластерної організації, так і зовнішнім стейкхолдерам;
- доходи від участі у науково-дослідницьких проектах (R&D).

4. Інші доходи: кластерні організації можуть бути фінансовані локальними науковими установами, або локальної владою з метою стимулювання інноваційного розвитку регіону, промотування продукції регіону, промотування інвестиційної привабливості регіону, тощо. Наприклад, Університет природничих наук у м. Познань (Польща) є учасником кластера Лещинські смаки (Leszczyński Smaki). Кластер виступає регіональним нетворкінговим майданчиком, що об'єднує ключових учасників ринку, виконує роль бізнес-фасилітатора, а також може надавати послуги проектного менеджменту учасникам кластера, серед основних завдань кластера є:

- трансфер знань;
- розвиток культури підприємництва у регіоні;
- дисемінація інновацій.

Університет Вальядоліду (Іспанія) виступає одним із ініціаторів створення кластерних організацій у регіоні, основною метою діяльністю яких є промотування регіону та його продукції. Університет Вальядоліду бере активну роль у наукових проектах, надає свої виробничо-дослідницькі потужності у користування учасникам кластерних об'єднань,



таких як CARTIF, VITARIS, Науковий парк Університету Вальядоліду (University of Valladolid Scientific Park). Метою кластерних організацій є акумуляція знань, розробка інноваційних рішень, трансляція знань та технологій організаціям та підприємствам.

Науковий парк Університету Вальядоліду має власні незалежні від ЗВО проекти, може виступати R&D відділом на аутсорсі, основними напрямками роботи такого інноваційного кластера та відповідно джерелами доходів кластера є:

- розробка прототипів (продуктів, винаходів);
- розробка методик та технологій;
- розробка бізнес-моделей та проведення стратегічних сесій.

Доходи кластерної організації можуть мати різне відсоткове співвідношення джерел доходів, що залежить від виду та мети діяльності кластера. Досліджені кластерні організації Іспанії, Італії, Австрії, Угорщини та Польщі мають різні фінансові моделі. В узагальненому вигляді фінансову модель кластера можна зобразити у вигляді послідовної схеми, що зображена на рисунку 4.3.

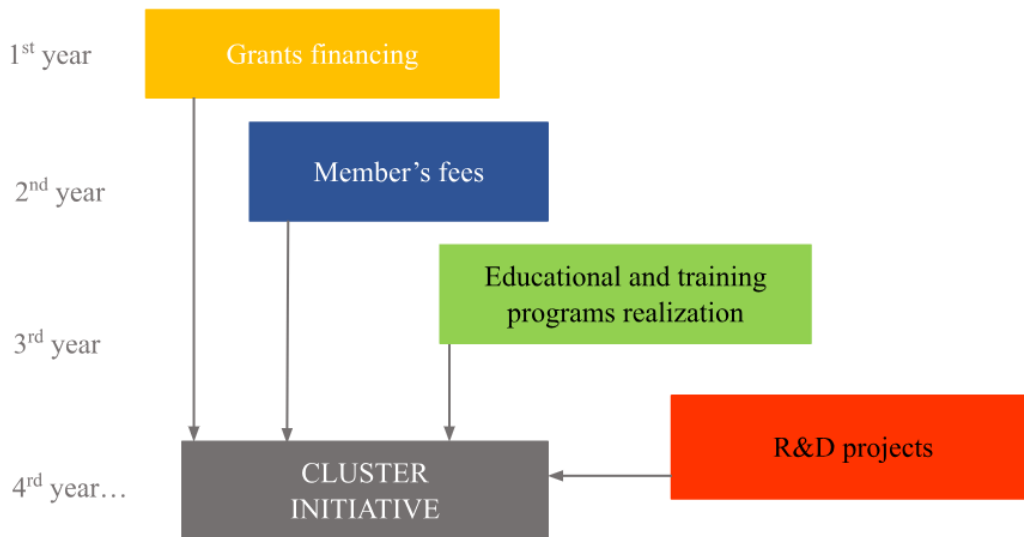


Рис. 4.3. Фінансова модель кластера

За даними досліджень, що були проведені у рамках проекту UniCluB серед кластерів Австрії, Угорщини, Польщі, Італії та Іспанії, вид діяльності, що пов'язаний із розвитком та дослідженнями (research and development activities), інноваційною діяльністю генерує найбільший % доходу у структурі фінансового потоку кластерної організації. Проте така діяльність потребує значних (significant investments) інвестицій, як у виробничі засоби – приміщення, лабораторне обладнання, так і у людський потенціал. Тому найчастіше,



кластери мають у своєму складі науково-дослідні установи та центри експертизи, або тісно із ними співпрацюють.

Література

1. Ffowcs-Williams I. Chapter 10: Clusters and regional transformation: establishing actionable forward agendas. Olayele, F. *Regional Economic Systems after COVID-19. Monograph Book*, Edward Elgar Publishing, Ottawa, 2023. <https://doi.org/10.4337/9781802208214>
2. European Foundation for Cluster Excellence, <http://www.clusterexcellence.org> (accessed on 3 January 2024).
3. Ffowcs-Williams I. F. *Cluster Development Handbook*, 2016, <https://clustercollaboration.eu/news/cluster-development-handbook-launched>
4. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations*. *Harvard Business Review*, 1990, <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (accessed on 29 December 2023).
5. *The Cluster Initiative Greenbook*, <http://www.czechinvest.org/data/files/the-cluster-initiative-greenbook-3916-cz.pdf> (accessed on 27 December 2023).

4.4 Підтримка з боку місцевих органів влади та держави

Автори:

Наталія Гордійчук, Громадське об'єднання «Українська продовольча долина»,
e-mail: atlantis1up@gmail.com

Наталія Маєвська, Громадське об'єднання «Українська продовольча долина»,
e-mail: natali_maevskaya@ukr.net

Кластерні ініціативи у сучасній економіці виступають фактором зростання та конкурентоспроможності. Кластерні ініціативи найбільш притаманні країнам із розвинутою економікою, що наголошують на просуванні науки та інновацій. Кожна кластерна ініціатива унікальна, її особливості формуються залежно від ступеня розвитку країни, в якій вона виникає.

Ініціатива створення кластера може походити як від компаній та установ що працюють у певному регіоні, так і від муніципальних, чи загальнонаціональних органів влади. За даними дослідників кластерних ініціатив Ö. Sölvell, G. Lindqvist та Ch. Ketels, до створення кластерних ініціатив на національному, регіональному та місцевому рівнях можуть бути залучені різноманітні установи та організації, що схематично зображені представлені на рис. 4.4.

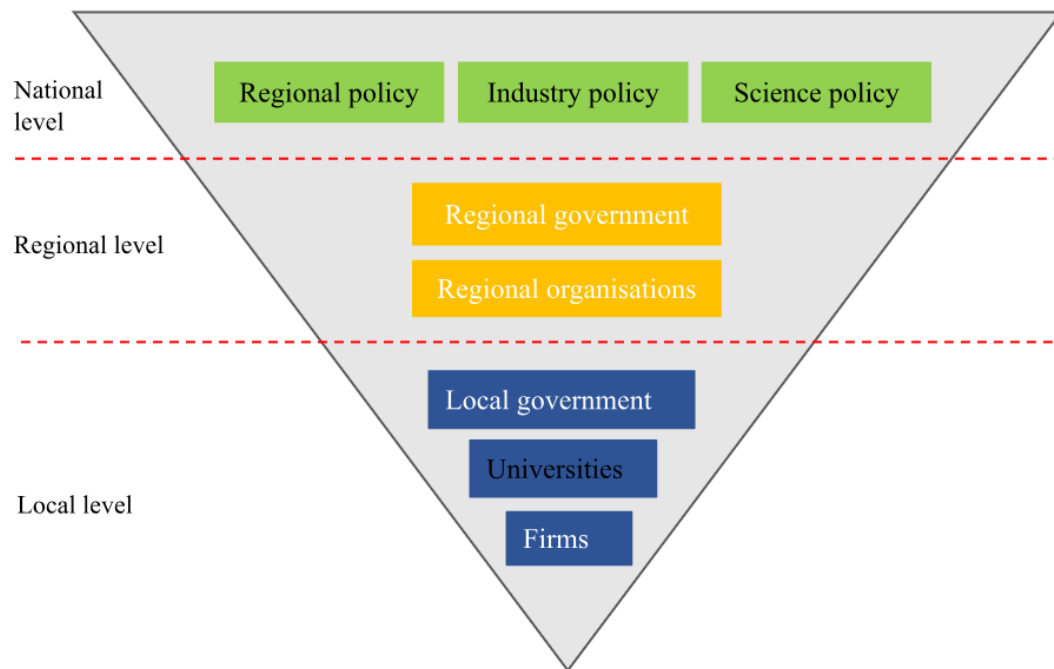


Рис. 4.4. Особи, залучені до створення кластерних ініціатив на національному, регіональному та місцевому рівнях від Ö. Sölvell

Кластерна політика виступає центральним пунктом регіональної та місцевої політики для багатьох урядів у всьому світі. Регіональна та локальна кластерна політика базується на припущенні, що ринок, є саморегулюючою системою а в основі кластерних ініціатив лежить співпраця та взаємодія різних ринкових суб'єктів. Співпраця учасників кластерної ініціативи має стратегічний характер, а її метою є продукування нової цінності.

На думку Brodzicki, Szultka, Tamowicz, кластерна політика може відповідати чотирьом основним моделям [Brodzicki, Szultka, Tamowicz, p. 16–17]:

- 1 модель: створення конкурентних переваг у ключових секторах економіки;
- 2 модель: підвищення конкурентоспроможності малих і середніх підприємств;
- 3 модель: підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості регіону в цілому;
- 4 модель: інновації та політичні завдання та полягає в наближенні сфери науки, досліджень і промисловості.

Кластерна політика має багато інструментів, які можуть підтримувати розвиток кластерів:

- покращення загального бізнес-середовища у регіоні, наприклад, перегляд податкової політики;
- інвестування в нові технології, фінансова та інституційна підтримка ІТ та R&D-центрів;



- надання послуг збору та обробки економічних даних, наприклад, проведення ринкових досліджень щодо трендів, місткості ринку, даних про потенційних клієнтів та конкурентів;
- забезпечення базової інфраструктури;
- розвиток сфери освіти та забезпечення спеціалізованої підготовки кадрів, що необхідні кластерам;
- сприяння нетворкінгу та утворенню нових зв'язків між підприємствами [Енрайт, с. 16–17].

Ch. Ketels вважає, що основною місією регіональної кластерної політики є надання підтримки у створенні та веденні поточної діяльності кластера. Дана місія вказує на три аспекти політичного впливу регіональної влади на діяльність кластерних ініціатив, що схематично зображено на рис. 4.5.:

- дії, які локальна влада повинна застосувати;
- дії, які локальна влада могла б вчинити;
- дії, які локальна влада не повинна вчиняти.

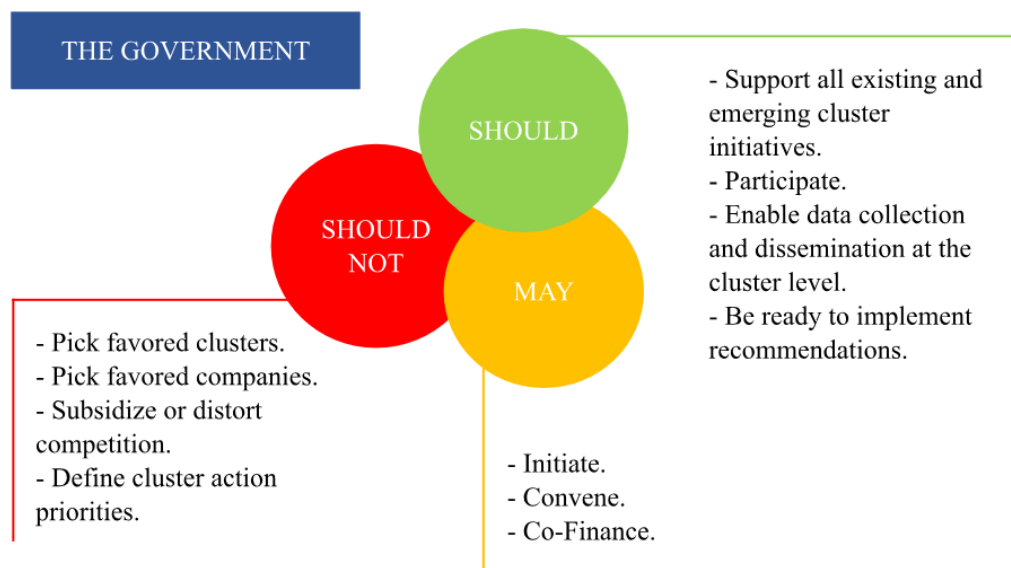


Рис. 4.5. Модель участі локальної влади у кластерній ініціативі (за Ch. Н. М. Ketels)

Як свідчить практичний досвід, єдиної моделі кластерної політики не існує, кожна країна адаптує її до власних потреб, економічного потенціалу, політичного середовища, та соціального розвитку. Програми підтримки кластерів є ключовим елементом економічної політики розвинених країн, що визнали вплив кластерів у стимулюванні інновацій та



економічного розвитку регіонів, вони об'єднують підприємства, науковців та громади з метою спільного подолання викликів та створення умов для успішного розвитку. Зокрема, досвід Нідерландів відомий інтегрованою системою підтримки агрокластерів, де держава активно співпрацює з громадами та підприємствами, забезпечуючи фінансову підтримку та створюючи умови для впровадження новітніх технологій у сільському господарстві. У Швеції, акцент робиться на створенні сприятливого законодавчого середовища для розвитку агробізнес-кластерів, що включає в себе вдосконалення законів щодо земельних відносин, спрощення процедур ліцензування та створення пільг для агропідприємств.

Дослідження європейських кластерів Польщі, Угорщини, Іспанії, Італії та Австрії у рамках проекту UniClaD та аналіз праць відомих сучасних дослідників кластерів М. Портера, Енрайта, І. Ффоукс-Вільямса та ін. свідчать, що процес взаємодії ініціативної групи кластера та представників державної влади на місцях зазвичай включає наступні етапи:

1. проведення стратегічної сесії та формування цілей діяльності майбутнього кластера: перед початком роботи над кластерною ініціативою громада та представники органів локальної влади визначають стратегічні цілі, які вони прагнуть досягти; даний процес може включати створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності регіону, розвиток інновацій, та підтримку малих та середніх підприємств, тощо;

2. аналіз потенційних секторів локальної економіки, що мають вплив на розвиток кластера: виконується на основі аналізу економічного потенціалу, наявності ресурсів та експертизи в регіоні; цей етап передбачає партнерство між громадами, науковими установами, підприємствами та державними органами;

3. мобілізація ресурсів: місцеві громади сприяють мобілізації ресурсів, включаючи фінансову підтримку від підприємств, грантів від держави, та активної участі в процесах планування та розробки стратегій; держава також забезпечує фінансову підтримку та регулюючий фреймворк для створення стійкого кластера;

4. розвиток інфраструктури: створення кластерів передбачає розвиток інфраструктури, яка підтримує діяльність підприємств у вибраному секторі, що може включати створення інноваційних центрів, дослідницьких лабораторій, та бізнес-інкубаторів тощо;

5. навчання та розвиток висококваліфікованої робочої сили є важливою частиною підтримки кластерів; держава і громадикладають зусилля в створення освітніх програм та тренінгів, спрямованих на потреби конкретного кластера;

6. заохочення інновацій: держава стимулює дослідження та розвиток, а громади сприяють обміну ідеями та колаборації між підприємствами;

7. взаємодія з громадою: відкриті діалоги, участь громад та забезпечення участі всіх зацікавлених сторін грають важливу роль у створенні успішних кластерів, тощо.

Основою підтримки європейських кластерів виступає комплексний підхід, що враховує інтереси всіх зацікавлених сторін - від місцевих громад до державних органів. Одним із



ключових елементів є активна участь держави в створенні сприятливого середовища для розвитку кластерів, що включає в себе податкові пільги, фінансову підтримку, навчання та розвиток робочої сили.

Література

1. Ffowcs-Williams I. F. *Cluster Development Handbook*, 2016, <https://clustercollaboration.eu/news/cluster-development-handbook-launched>
2. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations*. *Harvard Business Review*, 1990, <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (accessed on 29 December 2023).
3. Ch. H. M. Ketels, *Achieving Competitiveness: What Role can Cluster Initiatives Play?*, Institute for Strategy and Competitiveness Harvard Business School, paper presented at conference *Clusters as Drivers of Competitiveness: Strategies and Policy Issues*, Fribourg 2011.
4. Enright M., 2001, *Regional clusters: what we know and what we should know*, Paper presented at the Kiel Institute International Workshop on Innovation Clusters and Interregional Competition, Kiel.
5. Ö. Sölvell, *Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces*, second edition, Ivory Tower Publishers, Ödeshög, January 2009, p. 47.
6. Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch., 2003, *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower, Stockholm.
7. Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., 2004, *Polityka wspierania klastrów*, Instytut Badań nad Gospodarką i Rynkami, Gdańsk.

4.5 Трансфер інновацій в межах кластера

Автор:

Кушвар Мамадова, Азербайджанський державний аграрний університет,
e-mail: kgmammadova@gmail.com

В умовах формування нової економічної системи, що функціонує в рамках інформаційного суспільства, все більше уваги приділяється питанню формування кластерів.

Світовий досвід свідчить про високу ефективність кластерного підходу до модернізації економіки з метою підвищення її конкурентоспроможності. У широкому розумінні кластерний підхід передбачає, що кожна галузь не може розглядатися окремо від інших. Формування базової галузі слугує поштовхом для розвитку галузей-постачальників і галузей-споживачів, а також сегментів послуг, формуючи «кластер економічної діяльності».

Ступінь інноваційності кластера повинен, на нашу думку, виражатися в якісних і кількісних характеристиках, що відображають ступінь інтеграції в кластер центрів генерації наукових знань, центрів генерації бізнес-ідей, центрів підготовки висококваліфікованих фахівців; частку інноваційної та наукомісткої продукції в загальному обсязі виробництва і характеристику ринків збуту цієї продукції.



Загалом, говорячи про інноваційний кластер, слід зазначити, що інновація не є окремим явищем. Виникнення інновацій залежить як від корпоративних, так і від часових та просторових аспектів. Більше того, дослідження інновацій пройшло кілька етапів. Спочатку її розглядали як роботу індивідуальних новаторів - результатом був комерційний успіх винаходів і винахідників - як, наприклад, винахід гуми компанією Goodyear; або пневматичного гальма Bendix; або створення транзистора Шоклі. Всі ці інновації найчастіше використовувалися однією фірмою - поодиноці або невеликими групами. Основним елементом аналізу на цьому етапі був окремий новатор, або новатор, який працював у компанії.

У зв'язку зі значним ускладненням економіки та технологій, інноваційний процес також ускладнився, став охоплювати ширший спектр діяльності, тому аналіз інноваційної діяльності вступив у нову фазу. Наразі інноваційний процес зазвичай розглядається більше як колективна, ніж індивідуальна діяльність.

Аналіз поточної ситуації у сфері створення та впровадження інновацій дозволив виділити п'ять основних ознак категорії «інновація» на сучасному етапі, а саме:

по-перше, ступінь категорії «інновація». Відповідно до еволюційно-революційного підходу до розвитку економічних систем, інновації можуть бути радикальними і поступовими, комплексними і фрагментарними;

по-друге, комерційна складова інновацій. Якщо підприємство або група підприємств не може отримати вигоду від впровадження інновації, то ця інновація, як правило, випадає зі сфери інтересів підприємства;

по-третє, на сучасному етапі «робочою одиницею» інноваційного процесу стає група людей або підприємств, які спільно розробляють інноваційний проект. Найяскравішим прикладом є науково-дослідні проекти, що здійснюються кількома країнами;

по-четверте, сучасні інновації виникають і реалізуються в умовах активного переходу від індустріальних засобів виробництва до постіндустріальних, а також в умовах зміни технологічних укладів;

по-п'яте, надзвичайно важливим є те, як інновації, а точніше інноваційна діяльність, організована у просторі, тобто географічно.

Загалом, у світовій практиці існує *два основних підходи до формування кластерів*:

Перший - класичний ліберальний, запропонований у 80-х роках ХХ століття М.Портером [3]. Він ґрунтується на самоорганізації економічних агентів у рамках «вільного ринку». Цей підхід не передбачає прямого втручання держави, в тому числі з позиції підтримки кластера.

Другий підхід, який частіше називають «полюсами конкурентоспроможності», базується на партнерстві бізнесу та влади, як центральної, так і місцевої. Ця тенденція розвивається у Франції з другої половини 2000-х років, що пов'язано із зацікавленістю держави у глобальній конкурентоспроможності своєї економіки, яка виражається у наданні різних форм державної підтримки [4].



Дослідження процесу кластеризації дозволило нам скласти концептуальну схему формування інноваційного кластера.

Як видно з вищесказаного, реальний кластер відрізняється від аналітично виділеного конгломерату географічно близьких підприємств. З нашої точки зору, такий конгломерат може стати реальним кластером, якщо будуть дотримані наступні умови:

відповідність кластера гармонізації промислової та торговельної регіональної політики, прийнятої місцевим інноваційним співтовариством;

активне використання нових управлінських технологій;

наявність відповідної інфраструктури, в тому числі інформаційної;

наявність формальної організаційно-комунікаційної структури, що виконує самоврядні функції та забезпечує формування інноваційної спільноти як суб'єкта розвитку території та суспільства в цілому, що діє в партнерстві з бізнесом та владою.

В якості передумов для формування інноваційного кластера можна виділити наступні:

наявність наукового потенціалу, тобто наявність вчених світового рівня, великих наукових центрів, університетської та заводської (галузевої) науки;

наявність інституційних передумов, які можуть виділитися в статусі наукограду, підтримка з боку федерального бюджету і різних фондів, а також інноваційний розвиток економіки на основі кластерного підходу - федеральна і регіональна підтримка ідеї формування інноваційного кластера, можливо, в рамках найбільш пріоритетної галузі;

наявність політичних передумов, які проявляються у рішучості керівництва розвивати інноваційну діяльність як один із стратегічних пріоритетів розвитку;

наявність виробничих передумов, а саме рівень інноваційності промисловості регіону в цілому та окремих підприємств, що входять до кластера. При цьому, на нашу думку, повинні існувати вимоги до рівня інноваційності виробництва всіх підприємств, що входять до складу кластера, як необхідної умови досягнення, в кінцевому підсумку, «полюсу конкурентоспроможності».

Для визначення механізмів управління кластерами, на нашу думку, необхідно більш детально їх класифікувати, що дозволить виявити «контрольні точки». Запропонована нами класифікація наведена в табл. 4.1.

Таблиця 4.1. Класифікація кластерів

Класифікаційна ознака	Зміст класифікаційної ознаки
- за ступенем однорідності (концентрації на основному бізнесі):	галузевий кластер - всі підприємства мають схожий основний бізнес; міжгалузевий кластер, коли важко чітко визначити основну сферу діяльності



Класифікаційна ознака	Зміст класифікаційної ознаки
- за ступенем організаційної та економічної пов'язаності:	група взаємодіючих підприємств, що утворюють єдині технологічні ланцюги та мають єдиний орган управління; група підприємств-конкурентів
- за ступенем участі центрів генерації інновацій:	генеруючі інновації - кластер формується на базі дослідницьких центрів та університетів - центри генерації інновацій належать окремим підприємствам; не генеруючі інновації - в межах кластера відсутні центри генерації інновацій;
- за ступенем зрілості:	кластери, що формуються; сформовані (зрілі) кластери; кластери на стадії розпаду (кризи);
- за масштабами:	національний кластер; регіональний кластер; галузевий кластер
- за спеціалізацією:	продуктовий кластер (впровадження інновацій, пов'язаних зі зміною продукту, які збільшують продажі та посилюють конкурентні переваги підприємств), технологічні (впровадження нових методів і технологій організації виробництва) нетехнологічні (використання нових фінансових інструментів, форм управління підприємством, методів впливу на клієнтів, навчання персоналу тощо).

Розробка та впровадження інновацій тісно пов'язані зі створенням, засвоєнням та застосуванням знань. Слід зазначити, що інноваційні процеси - це не тільки пошук і отримання знань, але й передача знань між усіма учасниками. Знання можуть передаватися двома шляхами. По-перше, це придбання нового обладнання, технології, зразків готової продукції. По-друге, придбання або набуття знань може відбуватися в «нематеріальній» формі: патенти, ліцензії, участь у конференціях, професійна перепідготовка, вища професійна освіта. У всіх цих випадках можна говорити або про здатність до сприйняття знань, або про процеси потоку знань.



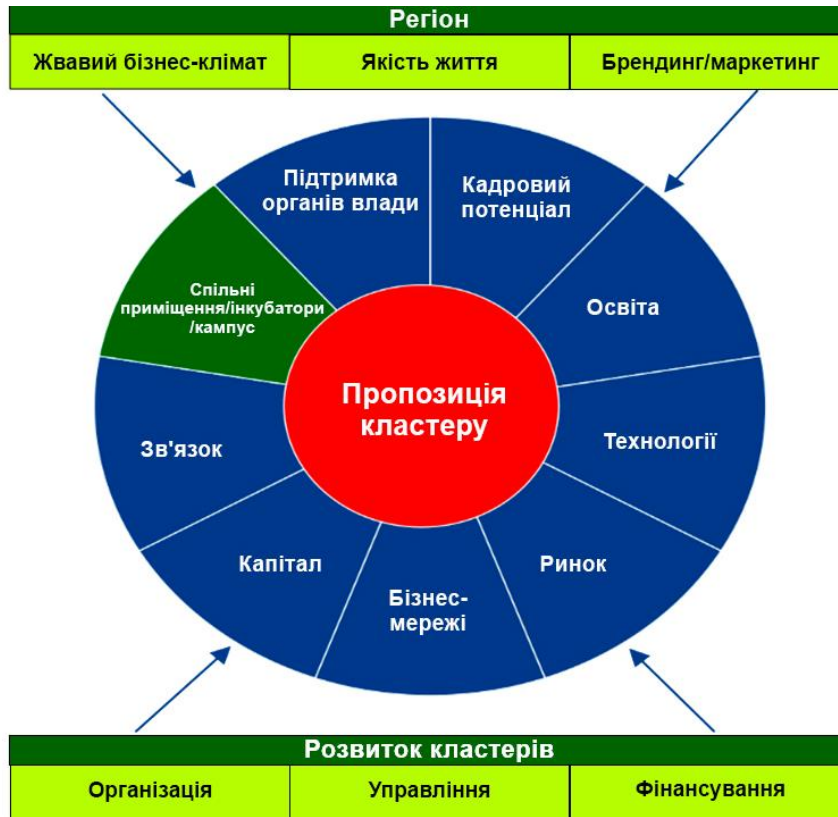
Здатність до сприйняття знань - це, перш за все, здатність і вміння вчитися, а отже, засвоювати і застосовувати на практиці отримані знання. Стратегічною особливістю цих процесів є необхідність дуже великих інвестицій з неочевидним кінцевим результатом.

У підсумковому звіті, підготовленому на замовлення Європейського Союзу, зазначається, що технологічні зміни в галузях промисловості супроводжуються різким збільшенням інформаційних потоків, що є необхідною умовою для проведення успішних експериментів (R&D - Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи). Такі дослідження можуть стати основою для нового бачення традиційних товарів і технологій. Більше того, сьогодні вже не можна трактувати інновації лише як отримання інформації. Настав час, коли будь-яка інформація повинна сприйматися як джерело знань, необхідних для підвищення конкурентоспроможності компанії. Ці знання є стратегічним фактором розвитку виробництва та інноваційних досліджень. Таким чином, генерація і поширення знань багато в чому визначають поточний стан і перспективи розвитку компанії.

Процес передачі знань є абсолютно нормальним процесом для сучасної цивілізації. Його суть полягає в тому, що знання, отримані в державній організації, вищому навчальному закладі або приватній компанії, можуть бути використані в інших організаціях, фірмах або приватних особах без компенсації витрат на отримання цих знань, або ця компенсація явно не покриває всіх початкових витрат. Така ситуація стає можливою через те, що знання та інновації є частково взаємовиключними та неконкурентними товарами.

Положення про потік знань та інформації має особливу цінність для кластера і всіх структур, що входять до його складу. Це цілком природно, адже кластер, до складу якого входять промислові підприємства, науково-дослідні організації та вищі навчальні заклади, з часом може сформувати власний високий потенціал, який перевищує суму індивідуальних потенціалів усіх його учасників. Збільшення потенціалу є результатом спільної діяльності та ефективного використання всіх наявних ресурсів. В результаті виникає певний синергетичний ефект: всі учасники кластера отримують вигоду від спільної діяльності. Значну роль у досягненні цього результату відіграють знання, які можуть вільно перетікати від одного учасника кластера до іншого.

Формування нових знань та їх вільний потік всередині кластера є одним з фундаментальних факторів, необхідних для переходу кластера на інноваційну модель розвитку. Тут дуже доречно процитувати П. Друкера: «Коли ми застосовуємо знання до завдань, які ми вже знаємо, як вирішувати, ми називаємо це продуктивністю. Коли ми вчимося застосовувати управління знаннями до нових завдань, ми називаємо це інноваціями».

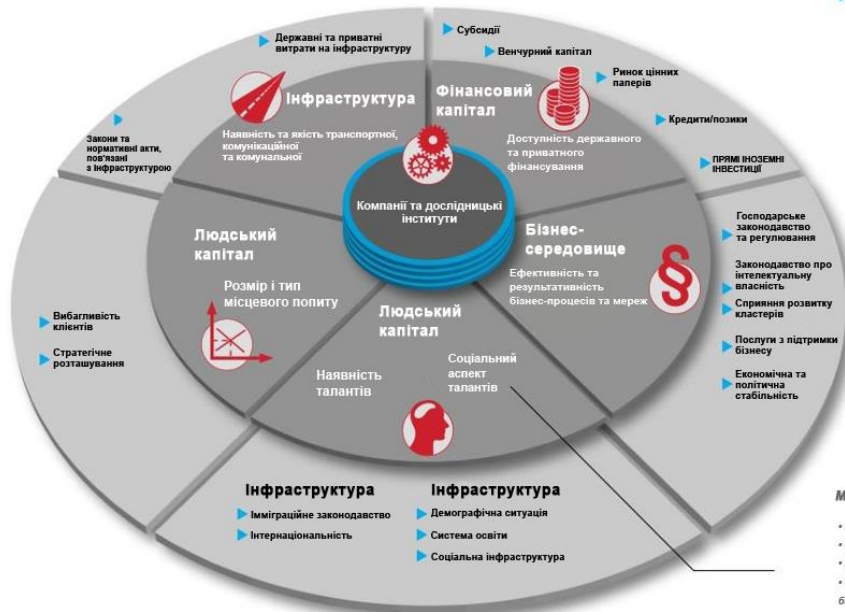


Джерело: VCI

Для розвитку інноваційних кластерів необхідно вирішити питання, пов'язані з 5 вимірами

ПРИКЛАД

▶ Драйвери для сприятливих факторів



SOURCE: McKinsey Innovation Heatmap

McKinsey & Company | 6



Трансфер інновацій всередині кластера є важливим процесом, який сприяє розвитку та підвищенню конкурентоспроможності учасників кластера. Нижче наведено деякі методи та механізми трансферу інновацій всередині кластера:

Обмін знаннями та інформацією: кластери забезпечують платформу для обміну знаннями та інформацією між компаніями, науково-дослідними установами, університетами та іншими учасниками. Це може відбуватися шляхом організації конференцій, семінарів, робочих груп, форумів та інших заходів, де учасники можуть ділитися своїми ідеями, досвідом та передавати новітні технології.

Кластерні програми та проєкти: кластери можуть організовувати спільні програми та проєкти, спрямовані на розвиток інновацій. Це можуть бути спільні дослідження та розробки, технологічні платформи, інноваційні конкурси та фінансування інноваційних ідей. Такі програми стимулюють взаємодію та співпрацю між учасниками, сприяють передачі нових знань та передового досвіду.

Інкубатори та акселератори: кластери можуть надавати програми інкубації та акселерації для стартапів і молодих компаній. Ці програми надають доступ до експертів, інфраструктури, фінансування та нетворкінгу, сприяючи розвитку та комерціалізації інновацій.

Спільне використання ресурсів: кластери дозволяють учасникам спільно використовувати такі ресурси, як обладнання, лабораторії, інфраструктура та послуги. Це знижує витрати і підвищує доступність інноваційних ресурсів для всіх учасників кластера, сприяючи їхньому розвитку та застосуванню.

Навчання та обмін досвідом між компаніями: кластери створюють можливості для навчання та обміну досвідом між компаніями. Учасники можуть організовувати навчальні програми, семінари, тренінги та обміни працівниками для розвитку навичок та знань у сфері інновацій.

Мережування та партнерства: кластери сприяють формуванню мереж і партнерств між компаніями, науково-дослідними установами, постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Це дозволяє обмінюватися ідеями, інформацією, ресурсами та створювати нові можливості для спільної розробки та комерціалізації інновацій.

Загалом, трансфер інновацій в рамках кластера вимагає активної взаємодії та співпраці між учасниками, а також створення сприятливого середовища для обміну знаннями та ресурсами. Підтримка та координація з боку організаторів кластера, а також підтримка з боку держави та інших зацікавлених сторін відіграють важливу роль в успішному трансфері інновацій в рамках кластера.

