

Журнал **ПЕРСПЕКТИВНІ ДОСЛІДЖЕННЯ** заснований Міжнародним центром перспективних досліджень у січні 1999 року та видається щомісяця. У **ПЕРСПЕКТИВНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ** ми представляємо дослідження державної політики, які виконують працівники Центру, наші партнери та інші дослідницькі установи.

ПЕРСПЕКТИВНІ ДОСЛІДЖЕННЯ фінансує Інститут відкритого суспільства.

Редактор **ПЕРСПЕКТИВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ** Гліб Вишлінський

Літературний редактор Марта Боянівська

Ми вдячні за допомогу та поради, що нам надавали директор Центру Віра Нанівська, економісти проекту **КВАРТАЛЬНІ ПЕРЕДБАЧЕННЯ**, а також інші працівники Центру.

Статті, що публікуються в **ПЕРСПЕКТИВНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ**, віддзеркалюють лише особисту точку зору авторів. Будь-які організації, включаючи Міжнародний центр перспективних досліджень та Інститут відкритого суспільства, не несуть відповідальності за оцінки та погляди, наведені в журналі.

Надруковано в Україні, фірма Пекотоф прінт

Адреса Міжнародного центру перспективних досліджень:
254070, Україна, м. Київ, вул. Волоська, 8/5

Телефон: +38044 4636337. Факс: +38044 4635970

E-mail: hlib@icps.kiev.ua

© 1999 Міжнародний центр перспективних досліджень

За умови цитування подача посилання на **ПЕРСПЕКТИВНІ ДОСЛІДЖЕННЯ** обов'язкова.

МІЖНАРОДНИЙ ЦЕНТР ПЕРСПЕКТИВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ — незалежна, неприбуткова дослідницька організація, що має на меті інтелектуальне забезпечення процесу прийняття політичних рішень в Україні. Це завдання досягається через підвищення усвідомлення в уряді та серед громадськості доконечної потреби аналізу варіантів політичних рішень, дослідження можливих наслідків прийняття чи неприйняття кожного з варіантів. Центр сприяє створенню процедур змістовного діалогу між представниками законодавчої, виконавчої влади та громадськості.

НАГЛЯДОВА РАДА

Голова
Богдан Гаврилишин

Ярослав Кінах
Андерс Ослунд
Сергій Тігіпко

Члени ради
Марек Домбровський

Ігор Шумило
Віктор Ющенко

ПРАЦІВНИКИ

Директор
Віра Нанівська

Дмитро Кошовий
Інна Луніна

Заступники директора
Олексій Нестеренко
Андрій Паляниця

Дмитро Луценко
Оксана Масляк
Анна Мельник
Віталій Носов

Консультанти
Дайана Кук
Бесс Лінкворт
Юрій Луковенко
Джол Туркевиц

Оксана Піщевець
Лариса Романенко
Сергій Сегеда
Ольга Шумило
Юрій Ясьмо

Керівники проєктів
Гліб Вишлінський
Едуард Захарченко
Сергій Ільчук
Оксана Кузяків
Наталія Лубкович
Сергій Лобойко
Оксана Реміга

Перекладачі
Тетяна Дехтяр
Оксана Попруга

Адміністративний персонал
Ярослав Ніколенко
Катерина Савченко
Ірина Соколова
Оксана Солodka
Вікторія Спічко

Експерти
Андрій Бойцун
Володимир Гнат

Передмова

Статті, подані далі, пов'язані спільною темою. Кожна з них аналізує напрямки реструктуризації промислового сектору України. Основні ідеї викладеного матеріалу – *регіональний розвиток* та використання *кластерної моделі* розвитку. Обидві концепції – нові для України. Однак цього не можна сказати про інші індустріальні країни світу, які успішно використовували згадані концепції в процесі відродження національної економіки. Так, ідея *регіонального розвитку* залишається складовою програм економічного розвитку цих країн вже протягом кількох десятиліть. Ця частина програми, яку не обмежують кордони областей, працює в масштабах природних економічних зон. Базою спільного розвитку є схожі економічні інтереси та взаємозалежність.

Широке використання концепції кластерів для галузей промисловості сягнуло міжнародних масштабів. При цьому кластерну модель застосовують щодо економік різного ступеню розвитку. Назви деяких географічних регіонів, таких як Бордо, Рур, Силіконова долина, стали назвами відомих економічних марок і водночас – синонімами якості продукції та комерційного успіху регіонів.

Жодна з цих двох ознак економічної діяльності не набула природного розвитку в Україні. Три статті, представлені в цьому числі **ПЕРСПЕКТИВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**, аналізують окремі властивості поведінки економічних суб'єктів та держави, які не дають можливості природному розвитку кластерів.

Перша робота – “*Людська поведінка: фактор у прикладній економіці*” (стор. 3-16) – характеризує два типи поведінки тих осіб, хто найсуттєвіше впливає на економічні реформи в країні. У статті проаналізовано припущення щодо існування системи на кшталт апартеїду, яка створює безодню між підприємцем і чиновником. Така система зумовлює існування перепон, які дуже часто називають бар'єрами на шляху до економічного розвитку, зокрема підприємницької діяльності.

Друга стаття – “*Кластери та їх роль у відродженні економіки Поділля*” (стор. 17-23) – описує модель поведінки підприємства в кластері. Тут розглянуто властивості кластерного варіанту спільної роботи та переваги, які дає підприємствам, особливо малим та середнім, співпраця в межах клас-

теру. У вигляді ілюстрації в статті представлено досвід застосування кластерної моделі реструктуризації промислового сектору Поділля в Асоціації “Поділля Перший”.

Третя стаття – *“Роль недержавної організації як рушія перетворень”* (стор. 24-36) – аналізує структуру недержавних організацій (НДО) як інституцій, що розробляють і впроваджують програми регіональної перебудови. У викладі матеріалу також використано досвід НДО “Поділля Перший” у формуванні регіональної програми реструктуризації.

Економічні концепції, представлені в трьох роботах, можна розглядати як життєво необхідні для відродження української економіки. Надто багато дорогоцінного часу було втрачено. Надто часто інвестиції приносили лише невеликий ефект. Проте уряд знову пропонує нові укази та постанови щодо “економічної стабілізації та стимулювання”. У згаданих статтях також наголошено, що державна політика може лише виграти, втілюючи засади концепції регіональної реструктуризації та кластерного розвитку промислового сектору.

Вольфганг ПРАЙС,
економіст, радник Хмельницької обласної державної
адміністрації

Людська поведінка: фактор у прикладній економіці

Вольфганг ПРАЙС, економіст, радник Хмельницької обласної державної адміністрації

Для якомога швидшого оздоровлення економіки ініціативи регіональних урядів мають бути рішучішими. Зараз державний службовець та підприємець стоять по різні боки економічної, політичної та соціальної арени. Цю недугу розколу потрібно лікувати, адже для того щоб економіка стала сильною, у державі мають домінувати спільні інтереси. Саме постійні контакти між підприємцем та чиновником на обласному рівні дають шанси для узгодження позицій, і саме їх можна розглядати як найкращий плацдарм для реформ. Водночас у лавах підприємців панує справжня анархія: кожен бізнесмен задовольняє лише свої власні інтереси. “Підприємницька спільнота” насправді не є спільнотою, оскільки функціонує як феодалська система, у якій кожен окремий підприємець захищає свою справу від втручання держави та інших компаній. Створення кластерів та запровадження кластерної моделі поведінки підприємств робить реальною перспективу відновлення взаємної довіри в українському економічному середовищі та трансформації ізольованих фірм у підприємницьку спільноту

Україна зараз переживає економічну кризу. Спад виробництва охопив майже всі сектори промисловості, особливо середній бізнес. Пояснення такого погіршення ситуації можна знайти в різних економічних виданнях, тому немає потреби деталізувати це питання тут. Коментатори найбільше нарікають на дії, або точніше, бездіяльність центрального уряду. Панує думка, що кризу спричинила відсутність волі вдатися до рішучих економічних реформ, незважаючи на політичні наслідки таких дій.

Ця стаття обстоює позицію, суть якої зводиться до того, що для якомога швидшого економічного оздоровлення потрібно здійснити реформи і на центральному, і на місцевому рівні влади. Відкладання реформ на обласному рівні в надії, що національну економічну політику буде визначено на центральному рівні управління, фактично, є великою економічною та політичною помилкою.

Я вважаю, що ініціативи регіональних урядів мають бути рішучіші. Зазвичай економічні заходи на місцевому рівні є

ефективніші для прискорення економічного розвитку регіону, порівняно з очікуваними діями центрального уряду. Відображаючи стан регіональної економіки, кроки місцевої влади є набагато логічніші та реалістичніші, ніж ініціативи національного масштабу. Крім того, місцеві адміністрації, які сприяють проведенню економічних реформ та розвитку бізнесу, можуть стати вирішальним важелем прискорення реформ на центральному рівні. Отже, місцеві ініціативи щодо поліпшення структури та потенціалу регіональної економіки є чи не найпотужнішим інструментом реформ та економічного відродження.

Якими ж мають бути економічні та політичні заходи на регіональному рівні управління, що створять краще економічне середовище? Ці заходи можна розділити на два типи:

- дії щодо зміни відношення та стосунків;
- заходи щодо перебудови та реорганізації галузей регіональної промисловості.

Зміни відношення та стосунків

Українська нація, що пережила страшні часи, суперечливо сприймає роль державного та приватного секторів в економіці. За радянських часів економічні та політичні заходи навряд чи можна було розділити, адже економікою керувала держава. Економічну діяльність розглядали як інструмент досягнення мети, яку визначала державна соціально-політична ідеологія (порівняймо це з приватною, ринковою економічною ідеологією). Директор заводу міг і не бути задоволений вказівками зверху, але рідко хто відмовлявся від керівної посади в адміністративно-командній системі. Такий директор передусім залишався *державним службовцем*. Один державний службовець керував обласною адміністрацією, інший – виконував функції директора заводу, але *обидва керівники були часткою однієї системи*.

Швидке падіння режиму спричинило розкол у думках та ідеології. Україна обрала шлях приватизації промисловості та переходу до ринкових відносин, що ніс у собі серйозні загрози. Найпершим проявом цього стрімкого, ментального переходу стала поява управлінської еліти в західному розумінні. Новоспечений підприємець відмовився від статусу державного службовця. Під час зустрічі з колишнім товаришем, який працює в уряді, він заявляє: “Я представляю новий лад та економічні інтереси, які є не просто відмінними від бюрократичної та непродуктивної

діяльності держави, а й вищими за неї”. Відтепер підприємець та державний службовець – не брати і не частки одного цілого. Менеджери, які визначають напрямок економічного розвитку в державному та приватному секторах, стали нащадками Каїна й Авеля.

Для того щоб розвіяти сумніви, прислухаймося до настроїв політиків та їхньої оцінки нового підприємницького класу України.

Скільки з таких осіб оцінять заняття бізнесом як одне з найпривабливіших? Бізнесмена – як найповажнішого члена суспільства? Успіх у бізнесі – як одне з найвизначніших досягнень особистості? Які думки охоплюють політиків, коли вони підраховують багатство підприємців? Чи можуть почути ці бізнесмени схвальні відгуки про себе за примноження багатства? Чи можуть вони зустріти на своєму нелегкому шляху простягнуту руку допомоги? Коротко кажучи, чи захоче хтось порадити власним дітям, які є найціннішим ресурсом нації, зайнятися бізнесом?

Погляньмо на тих, хто керує нацією, – на державну номенклатуру. Як охарактеризували б власну діяльність державні службовці? Прогрес? Лідерство? Якими ідеалами вони керуються, виконуючи свої обов’язки? Кого б вони обрали серед номенклатурних працівників як носія ідеї економічного процвітання держави? Чи вважають державну службу поважною професією в цей важкий для країни час? Чи розцінюють роботу в Державній податковій адміністрації як найважливішу для забезпечення існування держави? Чи є податківці носіями високих моральних чеснот під час економічної кризи, що деморалізує людей? Чи вважають тих, хто здійснює державні перевірки, зразком для наслідування? Або тих, хто працює в Держстандарті? Чи панує в суспільстві думка, що номенклатура виконує свої обов’язки перед державою ефективніше, ніж підприємець приватного сектору? Чи можна першу групу назвати більше чесною у виконанні професійних обов’язків, ніж другу?

Яку чергу обрав би безробітний – у державному центрі зайнятості чи в комерційних службах працевлаштування? З якої черги виходять національні герої?

¹ Негативне психологічне ставлення населення до підприємців називають “характерною рисою сьогоденного стану малого та середнього бізнесу в Україні” (*Бар’єри на шляху розвитку малого та середнього бізнесу в Україні*. Київ: Kyiv Management Consult. 1998).

В українській нації, що бореться за майбутнє процвітання економіки, насправді роздвоїлася душа.

У чому виявляється шкода? У руйнації загальної зацікавленості суспільства в ефективній економіці. Податківець і платник податків стоять по різні боки економічної, політичної та соціальної арени². Тому зникає відчуття спільного інтересу в керівників, що працюють в уряді, і керівників у приватному секторі. Внутрішній антагонізм лише послаблює економіку, а відчужені легіони ворожих сторін спостерігають за поглибленням стагнації в країні.

Які ліки можна прописати? Створення держави, у якій уряд і приватний сектор припинили б чинити зло суспільству, відстоюючи протилежні інтереси. Потрібно стимулювати керівників уряду та приватного сектору гармонійно виконувати їхні природні функції, виявляючи терпимість, співпрацюючи та взаємодіючи. Недугу розколу потрібно лікувати. Для того щоб економіка стала сильною, у державі мають панувати спільні інтереси.

Я вважаю, що зміни в цьому напрямку потрібно розпочати на обласному рівні. Контакти між підприємцями та обласними чиновниками в регуляторній та діловій сфері регіону вже стали щоденною практикою. Ці постійні контакти дають найбільше шансів для узгодження позицій та започаткування змін, отже, їх можна розглядати як найкращий плацдарм для реформ.

Нещодавно ініціативу щодо встановлення регулярних контактів було розглянуто в Хмельницькій обласній та міській адміністраціях. У січні 1999 року міська адміністрація провела конференцію, учасниками якої стали бізнесмени, асоціації та представники податкових служб. Доповідачі виклали своє бачення причин погіршення ділового клімату³. Представники міської адміністрації оголо-

² Це твердження не заперечує того факту, що працівник податкової служби в ефективній економіці поводить себе агресивно. Держава завжди хоче отримати те, що їй належить. Але в Україні відносини в цій сфері викликають роздратування: офіційні особи застосовують автократичні адміністративні методи, а підприємці вдаються до сумнівних маніпуляцій.

³ Конференція "Питання розвитку підприємництва в Хмельницькому: проблеми та перспективи". На конференції представники міської адміністрації зажадали отримати інформацію щодо шляхів покращання роботи місцевих органів управління, оскільки таке знання допомогло б їм краще розуміти та швидше розв'язувати проблеми підприємців. Учасників попросили від-

сили про створення нового підрозділу, який займатиметься питаннями відносин влади та бізнесу⁴. Також передбачено, що в інших заходах міської адміністрації буде враховано оцінки, висловлені під час конференції. На жаль, проголошені від імені місцевих органів влади підтримка підприємницької діяльності та захист інтересів бізнесу видаються не зовсім щирими. Міська влада – у фінансовій скруті. Її джерела доходів – податки, штрафи та плата за ліцензії, які надходять від офіційно зареєстрованих фірм⁵. А ці підприємства постійно відчують на собі зневагу податкових органів⁶. Підприємства, які залишаються в тіньовому секторі економіки, менше страждають від втручання держави в їхню діяльність. Досі не відомо, чи наміри місцевих державних органів є щирі і чи вилиються вони в реальні результати. Але зрозуміло, що поганий клімат для провадження бізнесу таки привернув увагу місцевої влади.

Не виникає жодного сумніву в тому, що забезпечити ефективність деяких економічних реформ може лише центральний уряд (однак потрібно постійно слідкувати за тим, щоб реформи центрального уряду не створили нових бар'єрів для оздоровлення національної економіки). Важливо, щоб під час реформування обласні адміністрації не

повісти на такі питання: (1) якими були ваші мотиви, що спонукали до започаткування власної справи; (2) які причини гальмування розвитку підприємництва є найвагоміші; (3) які фактори впливу на підприємницьку діяльність є найвагоміші; (4) які заходи щодо розвитку малого та середнього бізнесу є найефективніші.

⁴ Міська адміністрація завершила аналіз відповідей і працює над створенням підрозділу з питань підприємництва.

⁵ Тіньова економіка в Хмельницькому розрослася до великих масштабів і функціонує, не звертаючи уваги на державне регулювання. Місцеві регулювання щодо цього сектору є досить неформальні.

⁶ Наприклад, прояви жорстокості податківців щодо базарних торговців можна зустріти набагато рідше, ніж стосовно закладів, що працюють офіційно. Свідком одного з таких випадків, зокрема, став автор. Чоловік, який замовляв обід, раптово підійшов до каси і наказав працівникові кафе підбити баланс. Процедура вимагала показу всіх наявних паперових грошей та монет. Контроль тривав мало не півгодини, і протягом цього часу не можна було обслуговувати клієнтів. Такі раптові перевірки трапляються по декілька разів на тиждень, причому в найкращий для провадження бізнесу час.

залишалися осторонь, адже вони мають можливість проводити регіональні реформи, які прискорять розвиток малого та середнього бізнесу і підприємництва загалом. Найважливішим серед таких заходів є пропаганда поліпшення ділового клімату, що базуватиметься на принципі взаємної поваги між державними інституціями та приватними підприємствами. Що більше, лідери обох секторів мають об'єднатися в спільних діях стосовно підвищення добросовісності в комерційній діяльності. Зміни в психології українців не можуть і не мусять чекати на директиву з Києва.

Організація галузей промисловості регіону

Тут також українська душа роздвоюється, і це роздвоєння є більшою мірою загрозливе, ніж відчуження між державним та приватним секторами. У лавах місцевих підприємців панує справжня анархія: кожен бізнесмен, незалежно від форми власності його підприємства, задовольняє, інколи фанатично, лише свої власні підприємницькі інтереси. “Підприємницька спільнота” насправді не є спільнотою, оскільки функціонує як феодальна система, у якій кожен окремих підприємець захищає свою справу від втручання держави та інших компаній⁷. У цій боротьбі всі компанії – і всередині однієї галузі промисловості, і в інших секторах – виступають як конкуренти щодо продукції, ринків та капіталу⁸.

Можна, звичайно, згадати спроби об'єднання підприємців в асоціації. Деякі з таких асоціацій налічують велику кількість членів⁹. Кількість регіональних асоціацій також

⁷ Така схема поведінки різко контрастує з цеховою традицією підприємництва в Україні. Цех базувався на співпраці та кооперації ремісників та торговців і допомагав їм захищати свої економічні інтереси. За своєю суттю ця форма співпраці дуже нагадує сучасний кластер у галузі промисловості.

⁸ Така поведінка є однією з ознак, що характеризують ситуацію в секторі малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні (*Перешкоди на шляху розвитку МСБ в Україні*. Київ: Kyiv Management Consult. 1998).

⁹ Прикладами таких асоціацій є Асоціація міст України; Міжнародна асоціація виробників харчових продуктів; Український союз промисловців та підприємців; Спілка малих, середніх та приватизованих підприємств України.

швидко зростає¹⁰. Такі об'єднання перетворюються на політичну силу, оскільки надсилають до центрального уряду скарги, петиції щодо поліпшення регуляторного клімату або перегляду економічної політики (натомість регіональні адміністрації поки що не настільки завантажені розглядом апеляцій від асоціацій). На теперішньому етапі важко передбачити, як такі асоціації функціонуватимуть у майбутньому, а поки що їх можна розглядати радше як "братерський союз", а не "економічне партнерство". Отож вплив таких об'єднань на підприємницьку діяльність, ефективність та конкурентоспроможність підприємств залишається мінімальним.

Серед найпомітніших регіональних асоціацій можна назвати обласні торговельні палати, які часто беруть участь у програмах просування на ринки продуктів місцевого виробництва. Наприклад, у Хмельницькому заплановано вісім виставок, кожна з яких представлятиме продукцію окремої галузі промисловості. Такі виставки нагадують ярмарки, на декотрих з яких представлено понад 75 підприємств. Ці виставки-ярмарки мають за мету насамперед продемонструвати продукти. Учасники близькі до однієї асоціації, але не пов'язані між собою і не мають відчуття осередку. Підприємства не об'єднані спільною метою розвитку бізнесу, що визначала б їхній спільний добробут. По завершенні виставки кожен підприємець повертається до відокремленої боротьби за існування. За таких умов згадані асоціації допомагають лише на деякий час абстрагуватися від рутинних проблем, пов'язаних з грошовими потоками¹¹, недостатністю ресурсів та регулюваннями.

Створення промислових асоціацій є популярне також серед підприємств, які працюють у тісно пов'язаних секторах (наприклад, у виробництві молока та м'ясопродуктів). Економічні об'єкти, об'єднані в такі асоціації, виявляють дедалі більшу зацікавленість до обміну досвідом стосовно

¹⁰ Для прикладу можна згадати Хмельницький облагротехсервіс, Союз промислових виробників та підприємців Хмельницької області.

¹¹ Найскладнішою проблемою приватного бізнесу є проблема обігових коштів, особливо для тих підприємств, що виконують державні замовлення. Неспроможність фірм швидко розрахуватися за поставлені товари автоматично перетворюється на кризу ліквідності. Заміна грошових схем розрахунків на бартерні загострює ситуацію, адже податки не можна оплачувати бартером.

виробництва продукції, провадження бізнесу та інших питань. Темпи розвитку підприємств, що входять до аналогічних асоціацій, часто є вищими за рахунок більшого доступу до спеціалізованих міжнародних програм економічної допомоги. Для прикладу можна назвати VOCA – найактивнішу організацію, що допомагає малим та середнім підприємствам – виробникам сільськогосподарської продукції¹². Згадані програми дозволяють підприємствам спілкуватися одне з одним і віднаходити ефективніші форми кооперації та взаємодії. Однак для досягнення взаємної залежності – вищого ступеню інтегрованості підприємств – членів асоціацій – потрібно ще багато часу.

І все-таки, що таке *кластер*? Чи можна його назвати новою моделлю структуризації економіки? Яке відношення ця модель має до України? *Кластери – це зосередження в географічному регіоні взаємопов'язаних підприємств та інституцій у межах окремої галузі промисловості*¹³.

Промислові чи комерційні кластери – це розвинуті економічні осередки, які сприяють розвитку галузі через (а) зростання продуктивності, (б) стимулювання інновацій, (в) стимулювання конкуренції, (г) сприяння створенню нових підприємств. Кластер, таким способом, є сплавом підприємств та інституцій, які співпрацюють задля того, щоб забезпечити підприємствам більший зиск, порівняно з тим, який вони могли б отримати, працюючи окремо. Кластери дозволяють фірмам з більшою гнучкістю реагувати на постійні зміни умов для провадження бізнесу і зберігати при цьому переваги спеціалізації. Кластер різко контрастує з промисловими та комерційними структурами, які існують в Україні сьогодні.

Тут яскраво проглядається ще одна точка розколу. За радянського режиму підприємства однієї галузі промисловості були розкидані по всій країні. Ланцюжки постачання,

¹² У Хмельницькій області Альянс співпраці для розвитку підприємництва (ACDI/VOCA) надав підприємствам низку консультацій і організував для них кілька презентацій, присвячених технологіям виробництва продуктів харчування (ці технології згодом було винесено на обговорення учасників).

¹³ Це визначення є певною мірою модифікованою версією дефініції Майкла Портера, наведеної в статті “Clusters and the new economics of Competition” (*Harvard Business Review*, December 1998). Портер також додає, що “до кластерів входить множина пов'язаних підприємств та інших установ, що відіграють важливу роль у конкуренції”.

клієнти та ринки збуту спеціально було фрагментовано. Регіональні центри, що спеціалізувалися б на окремих видах продукції, також не розвивалися. Виробництво комплектувальних частин розміщували на великій відстані від підприємств, де відбувалося остаточне збирання виробів. Навіть навколо підприємств, продукція яких вже завоювала місце на ринку (наприклад, кондитерської фабрики “Світоч”), не створювали регіонального галузевого сектору.

А проте ще за радянських часів у деяких секторах виникали економічні форми, що нагадували *вертикальний кластер*. Великі кооперативи домінували у виробництві сільськогосподарських продуктів. Ці грандіозні за масштабами підприємства насправді були “кластерами” великої кількості менших підприємств, що виробляли різноманітні сільськогосподарські продукти. Пізніше, коли такі конгломерати було розчленовано на урядовому рівні, єдина можливість формування справжніх кластерів малих та середніх підприємств залишилася невикористаною.

Еволюція кластерної моделі має довгу історію. Надзвичайно цінна особливість кластеру – його природне виникнення. Поширення знань про економічні переваги розвитку за кластерною моделлю привело до намагань клонувати концепцію. Перші спроби полягали в розширенні вже створених взаємопов’язаних регіональних груп підприємств. Часто такі дії поєднувалися із започаткуванням регіональних програм реформ. Вже пізніше розуміння перспектив кластерної моделі як такої лягало в основу створення кластерів з нуля, де як ядро використовували якусь окрему інституцію чи природний ресурс¹⁴.

Відродження промисловості України потребує об’єднання залишків загальносоюзних галузей промисловості в кластери на регіональній основі. Наприклад, Поділля було відоме як регіон екстенсивної легкої промисловості, де не лише шили одяг, а й виробляли текстиль. Експерти вва-

¹⁴ Як приклад можна розглянути виробництво гумових рукавичок у Таїланді. Одночасна наявність сировини та робочої сили, яку можна було навчити, а також зручної інфраструктури сприяли розміщенню виробництва саме в цьому регіоні. Ще більшою мірою честолюбною спробою створення кластеру виявилось втілення проекту “Малайзія 20/20”, який передбачав зосередження в цій країні найбільшого у світі комплексу інформаційних технологій. Цей регіон має переваги з точки зору інфраструктури, щор є основою для створення кластеру.

жають, що понад 100 окремих фабрик забезпечували близько 10 тисяч робочих місць. Сьогодні лише 30 з цих фабрик вижили, причому більшість з них працюють на межі закриття, використовуючи дешеву робочу силу та давальницьку сировину¹⁵. Така поведінка підприємств призводить до виснаження кваліфікованої робочої сили та зношування обладнання¹⁶. Деякі підприємства робили спроби конкурувати на місцевому ринку з імпортом. Однак ані якість, ані ціни не дають жодних переваг місцевому виробникові. Навіть розвал галузі не змусив місцевих промисловців збагнути життєву необхідність об'єднання та співпраці¹⁷.

Доречність застосування кластерної моделі в Україні очевидна. Кластери ефективніше та раціональніше використовують капітал. Інвестиційний капітал в Україні є обмеженим, а обігові кошти – дорогими. Тому потрібно створити умови для ефективного використання капіталу¹⁸. Кластери допомагають підприємствам економно управляти наявними ресурсами і правильно використовувати залучені інвестиції, а ці два чинники є необхідними умовами виживання малих та середніх підприємств.

Кластери прискорюють спеціалізацію, яка, своєю чергою, сприяє підвищенню якості та збільшенню виробництва. Так, текстильні підприємства Поділля не мають спеціалізації. Кожна фірма виробляє будь-яку продукцію, яка може принести моментальний дохід.

¹⁵ Експлуатація дешевої робочої сили – пряма антитеза моделі кластеру. Кластери підвищують свою конкурентоспроможність за рахунок діяльності, яка створює більше доданої вартості. Тому для промислових кластерів дешева робоча сила не є визначальним фактором конкурентоспроможності.

¹⁶ У деяких випадках іноземні контрактори забезпечують текстильні фабрики більш-менш сучасним обладнанням задля збільшення виробництва чи покращання якості.

¹⁷ Схильність до об'єднання у відповідь на загрозу відсутня, ймовірно, через різний юридичний статус підприємств. Крім того, сильні підприємства регіону не бажають об'єднуватися із старими, неререформованими підприємствами.

¹⁸ Важливість цього моменту підкреслив Олександр Махмудов, президент компанії “Діком Інвест”: “...практика свідчить, що підприємства не повністю готові до використання інвестицій, оскільки більшість менеджерів не знають, що з ними робити”.

Фірми кластеру часто поділяють ринок на сегменти, а така сегментація сприяє збільшенню асортименту продукції і створенню нових підприємств. Цю тенденцію посилює той чинник, що кластери складаються переважно з малих та середніх підприємств, які завдяки невеликому розміру є гнучкими і можуть легко переходити на випуск нової продукції.

Кластери стимулюють конкуренцію і прискорюють інновації на підприємстві, отже, можуть втримувати певну частку на ринку через диференціацію продукції. Конкуренція також прискорює маркетингові інновації на підприємстві, що намагається забезпечити відданість споживачів торговельній марці.

Наприклад, текстильні фірми Поділля майже не слідкують за модою, тому їхня продукція майже не відрізняється від тієї, яку тут випускали за Радянського Союзу. Лише 4–5 нових приватних підприємств збільшили додану вартість продукції за рахунок постійного оновлення моделей та першокласної якості пошиття¹⁹.

У кластерах зайві потужності є мінімальними, а витрати підприємства розподіляють між собою. Також взаємними є переваги від “кривої навчання”. Пропозиція професійної робочої сили концентрується в кластері відповідної галузі промисловості.

Тут стимулюють створення нових підприємств. Нові підприємства розглядають як союзників, а не конкурентів кластеру. Ці переваги фактично є внутрішньою інвестицією кластеру. На приплив зовнішнього капіталу можна

¹⁹ Зміна асортименту не є питанням капіталу або технологій, хоча деякі директори неефективних фірм схильні використовувати цей фактор як пояснення своєї неконкурентоспроможності. Спостереження за поведінкою кластеру легкої промисловості свідчить про те, що деякі директори більше відкриті до інновацій і більше готові до відповідних ризиків. Директорів деяких слабких підприємств, що входять до кластеру, було запрошено відвідати будинки мод у Лодзі (Польща) і взяти участь у переговорах з представниками польської Палати мод. Сьогодні не можна сказати, що ця подія підштовхнула підприємців до впровадження інновацій на власних підприємствах. Цікаво, що деякі з цих директорів скористалися досвідом, отриманим у Лодзі, для пояснень причин своєї нездатності виробляти популярні моделі.

сподіватися лише в тому разі, якщо зростає продуктивність підприємств кластеру²⁰.

Цього рівня розвитку малі та середні підприємства сягнуть набагато пізніше, якщо працюватимуть поодиночі. Щобільше, капіталовкладення, модернізація обладнання чи технічна допомога самі по собі не компенсують втрат від відмови співпраці з кластером. Поведінка, що її пропонує кластерна культура, є наукою виживання регіональної та національної економіки, яку має засвоїти український підприємець.

Програма регіонального економічного розвитку “Поділля Перший” є спробою зламати модель ізоляції підприємств. Програма стимулює об’єднання підприємств та спільне обговорення головних питань бізнесу. Наприклад, у кластері легкої промисловості цими головними питаннями є такі: (1) які зусилля має докласти група підприємств для перемоги в конкурентній боротьбі з імпортною продукцією на Поділлі та (2) чи вже існує готова продукція фірм кластеру, яку можна представити на ринку. Через технічну допомогу програма підтримує практику співпраці між фірмами, наприклад, надає послуги оцінки ринку для кластеру²¹. Однак ті, хто надають технічну допомогу, не керу-

²⁰ Указ Президента № 574/98 “Про заходи щодо стабілізації економіки та стимулювання виробництва” проголошує “необхідність розробки широкомасштабної економічної політики нового типу”. Для подолання кризи Указ пропонує деякі ініціативи, одна з яких полягає в спробі стимулювати розвиток малого бізнесу через призначення уповноважених осіб у справах підприємництва та організацію мереж регіональних установ розвитку бізнесу. Створення нових структур не можна вважати стратегією, оскільки діяльність у цьому напрямку не усуває базових причин зниження ефективності виробництва і затримки розвитку малого та середнього бізнесу. Нові установи можуть лише допомагати впроваджувати національні стратегії, яких, однак, досі ще не розроблено. НДО “Поділля Перший” є агенцією регіонального розвитку, яка, проте, не може визначати стратегію економічного оздоровлення Поділля. НДО лише впроваджує кластерну модель розвитку галузей промисловості і сприяння створенню малого та середнього бізнесу.

²¹ Різні спроби використати західні гроші для технічної допомоги українському бізнесу та промисловості мали невеликий успіх. Україну засіяли бізнес-центрами, бізнес-інкубаторами та установами, що надають різноманітні спеціалізовані послуги у сфері бізнесу. Підприємства розробили незліченні “бізнес-плани”, їхнім керівникам було запропоновано величезну кількість тренінгових програм. Майже всі ці послуги лише стимулювали по-

ють процесом розвитку, а, радше, йдуть за “капітанами бізнесу”, які спільними зусиллями намагаються сформува-ти певний напрямок своєї діяльності²². Ресурси технічної допомоги не можуть замінити виробничих інновацій на підприємствах та взаємної підтримки бізнесменів у започаткуванні нових видів діяльності. Жодні семінари з питань підприємництва не зможуть бути рівноцінними налагодженню партнерства між бізнесменами. Ресурси технічної допомоги потрібно використовувати за призначенням, а не заміщувати ними основні види ділової активності. Оздоровлення галузі промисловості мають здійснювати всередині галузевого кластеру самі бізнесмени. Тільки спільні зусилля, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та продуктивності через укладання взаємних угод, можуть створити умови, за яких технічна допомога доповнюватиме взаємодію та спільні інтереси підприємств-учасників кластеру.

Кластер легкої промисловості перебуває лише на першій стадії розвитку. Початкові заходи було спрямовано на покращання дизайну моделей, оволодіння вимогами до якості, визначення спеціалізації і створення індивідуального іміджу підприємств та продуктів через назви та торговельні марки. Розвиток кластерної форми відносин між підприємствами на Поділлі вивів їх на межу етапу *кооперації*. Однак досі існує тенденція до відокремлення від кластеру. Передбачають, що впровадження нових моделей у кластері і надалі відповідатиме спільним інтересам виробників готового одягу Поділля і відновить славу легкої промисловості цього регіону. Ідея, яка об’єднує підприємства Поділля, це – перспектива створення регіонального центру мод. Інша перспектива – створення магазинів та кіосків, де реалізовуватимуть продукцію підприємств кластеру, яку зараз передають для продажу іншим торговцям. Ці плани вимагають підтримки за рахунок технічної допомоги, яку в такому разі використає потужна група виробників.

дальшу ізоляцію підприємств, навіть якщо учасники працювали в спільних групах за однією програмою технічної допомоги. Інколи присутні в групах підприємці рішуче відстоювали свою точку зору, однак таку форму роботи все-таки не можна назвати співпрацею чи кооперацією.

²² Державна економічна політика щодо “призначення уповноважених осіб у справах підприємництва” закріплює ініціативу створення бізнесу за чиновником. Натомість саме підприємець, а не чиновник, має стати найактивнішою фігурою в усіх сферах економічної діяльності.

Завдяки культурі кластерів об'єднуються намагання підприємств бути конкурентоспроможними, вивільняється ініціатива окремих підприємців і одночасно виникає можливість із зиском використати переваги спільних зусиль. Кластер створює свій власний капітал, а також власний know-how успіху. Кластерна модель поведінки робить реальною перспективу відновлення взаємної довіри в українському економічному середовищі та трансформації ізольованих фірм у підприємницьку спільноту.

Кластери та їх роль у відродженні економіки Поділля

Євген БЕЗВУШКО, Асоціація “Поділля Перший”

Історія розвинутих країн свідчить, що в часи економічної кризи вагому роль відіграє державне стимулювання розвитку регіональних автономних механізмів, заохочення приватного підприємництва в регіонах. Особливо ефективними виявилися програми створення регіональних галузевих кластерів. Втілення концепції кластерів можливе на будь-якій території, у будь-якій галузі промисловості. Отже, є всі підстави вважати цю концепцію універсальною. Застосування згаданого підходу дає змогу розвинути промисловість у конкретному регіоні, враховуючи його особливості. Кластери сприяють розширенню використання нових технологій, підвищенню продуктивності і збільшенню конкуренції в усіх секторах економіки. Програма створення кластерів у Хмельницькій області, яку втілює Асоціація “Поділля Перший”, має вивести економіку регіону з депресивного стану і закласти підґрунтя для створення життєздатної економічної спільноти

Що таке кластер

Кластер – об’єднання за територіальною ознакою схожих, пов’язаних між собою, взаємодоповнювальних підприємств. Такі об’єднання сприяють збільшенню конкурентоспроможності підприємств, (1) підвищуючи продуктивність, (2) розширюючи інновації, (3) стимулюючи створення нових підприємств

Кластер – це об’єднання за територіальною ознакою схожих, пов’язаних між собою, взаємодоповнювальних підприємств. Таке об’єднання дозволяє кожному підприємству вигравати від ефекту масштабу, так само, як у формальному об’єднанні, але при цьому зберігається вже вироблена гнучкість окремих підприємств. Завдяки такій формі спільної діяльності збільшується віддача (продуктивність) витрат, насамперед за рахунок постійних інновацій.

До кластерів входять численні підприємства різних галузей та інші установи, які відіграють важливу роль у створенні конкурентного середовища: університети, організації стандартизації, дослідницькі установи, торговельні асоціації, що здійснюють підготовку кадрів, відповідають за інформаційне, дослідницьке та технічне забезпечення.

Кластерна модель пропонує новий спосіб розуміння вагомості фактору розміщення підприємств. За такого підходу підпадають під сумнів традиційні погляди на побудову компаній, місце некомерційних організацій, зокрема університетів, у конкурентному успіху та роль уряду в сприянні економічному розвитку та добробуту.

Кластери мають позитивний вплив не лише на окремі підприємства, а й на економіку регіону загалом. За Майклом Портером²³, кластери сприяють збільшенню конкурентоспроможності підприємств трьома шляхами:

1. КЛАСТЕРИ ПІДВИЩУЮТЬ ПРОДУКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У ТІЙ МІСЦЕВОСТІ, ДЕ СТВОРЕНО КЛАСТЕР. Ці прогресивні зміни відбуваються за рахунок таких чинників: (а) кращого доступу до робочої сили та постачальників; (б) доступу до спеціалізованої інформації; (в) доповнюваності продуктів, які внаслідок цього стають привабливішими для споживачів; (г) доступу до інституцій та суспільних товарів; (д) кращої мотивації керівників, які хочуть здобути повагу місцевих колег.

2. КЛАСТЕРИ ЗБІЛЬШУЮТЬ ТЕМПИ ІННОВАЦІЙ І ВИЗНАЧАЮТЬ ЇХ НАПРЯМОК, ТОМУ СТВОРЮЮТЬ ФУНДАМЕНТ ДЛЯ МАЙБУТНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ. Досягнення цього ефекту забезпечують (а) краще бачення та розуміння ринку; (б) здатність впроваджувати швидкі зміни та достатня гнучкість; (в) нижча ціна експерименту; (г) тиск конкурентів та інших виробників кластеру.

3. КЛАСТЕРИ СТИМУЛЮЮТЬ СТВОРЕННЯ НОВИХ ПІДПРИЄМСТВ, А ЦЯ ОБСТАВИНА СПРИЯЄ ЗБІЛЬШЕННЮ ТА ПОСИЛЕННЮ КЛАСТЕРУ. Ці процеси відбуваються завдяки дії таких факторів: (а) помітнішими є ніші для нових підприємств; (б) наявні необхідна сировина, комплектувальні частини та робоча сила; (в) створення нового бізнесу є частиною позитивного ланцюжка зворотного зв'язку.

Отже, наслідком створення кластеру стає вдосконалення виробництва, збільшення кількості малих та середніх підприємств і зростання конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

²³ "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, November-December 1998.

Економічні передумови створення першого кластеру на Хмельниччині

До 1990 року Поділля спеціалізувалося на виробництві текстилю та одягу. Успадковані від радянських часів підприємства можна охарактеризувати бідністю асортименту продукції, відсутністю спеціалізації та духу конкуренції, але тут є великий кадровий потенціал. Отже, цілком логічним кроком стало створення кластеру підприємств швейної та текстильної промисловості

Подільський регіон, у якому Хмельницька область є найбільшою економічною одиницею, до 1990 року спеціалізувався на виробництві текстилю та одягу для внутрішнього ринку. Сьогодні в області залишилося лише 35–40 підприємств цієї галузі, і всі вони опинилися в скрутному становищі, на межі закриття. Не маючи змоги організувати свою діяльність і пристосуватися до нових економічних умов, відчуючи неспроможність конкурувати з імпортними товарами через відсутність нових технологій, підприємства втратили свою частку ринку. Для того щоб вижити, деякі з них почали працювати на давальницькій сировині для закордонних компаній. Така діяльність дозволяє підприємствам виживати, але повністю усуває можливості розвитку виробництва.

Успадковані від радянських часів підприємства можна охарактеризувати великою бідністю асортименту продукції, відсутністю спеціалізації та духу конкуренції. Новостворені підприємства орієнтовані на випуск продукції для місцевого ринку, проте область перенасичена дешевими імпортними товарами. Окрім того, місцеві фабрики не можуть конкурувати з імпортним одягом і за якістю, оскільки не мають доступу до кращих тканин та технологій з виробництва якісних сучасних моделей.

Водночас на цих підприємствах працюють кваліфіковані майстри, здатні освоїти випуск продукції належної якості та стилю. Що більше, навчальні заклади області (зокрема Технологічний університет Поділля) готують дизайнерів, конструкторів і технологів швейного виробництва. Ці факти свідчать про наявність великого кадрового потенціалу, який здатний професійно вирішувати поставлені завдання.

Аналіз стану текстильної та швейної галузі області дає підстави вважати, що їх відродження можливе за умови, якщо ці підприємства:

- об'єднуються в кластери і співпрацюватимуть, орієнтуючись на перспективу виходу на нові ринки;
- запропонують моделі, що користуватимуться попитом;

- отримують переваги від спільних зусиль у провадженні закупу та збуту, а також налагодять спеціалізацію виробництва.

Логічним завершенням проведеної роботи стало створення в області кластеру підприємств швейної та текстильної галузей промисловості, до якого увійшли 24 підприємства різної форми власності.

Програма “Поділля Перший”

Практика діяльності швейного кластеру свідчить, що застосування концепції кластерів суттєво підвищує ефективність провадження бізнесу. Саме тому представники інших галузей промисловості – харчової та будматеріалів – виявили зацікавленість такою формою організації діяльності. Враховуючи ці обставини, було розроблено регіональну програму, яка отримала назву “Поділля Перший”.

Програма “Поділля Перший” – це програма економічного розвитку області через (1) застосування концепції кластерів; (2) встановлення нових зв’язків, які дають можливість підприємствам максимально ефективно використовувати свій потенціал; (3) освоєння не залучених до виробництва природних та людських ресурсів. Програма висуває за мету розширення і зміцнення всіх галузей промисловості, які можуть впливати на розвиток економіки області.

“Поділля Перший” – програма, яка повністю спирається на ініціативу громадян області і не залежить від будь-якої фінансової підтримки. Над розробкою та впровадженням програми на добровільних засадах працювали економісти, керівники підприємств, фінансові експерти та представники місцевих органів влади.

“Поділля Перший” сприяє поліпшенню стосунків між владою та підприємцями. Бізнесмени в регіоні усвідомили, що завдяки місцевим ініціативам можуть суттєво поліпитися умови для провадження бізнесу. Регулярні зустрічі підприємців та їх об’єднання в кластери створили атмосферу, яка сприяє реалізації спільних зусиль.

Як вже було сказано, одним із засобів сприяння розвитку економіки автори програми “Поділля Перший” вважають освоєння та використання не залучених ресурсів. Найціннішим ресурсом області є молодь. Програма підтримує тісні стосунки з Технологічним університетом Поділля. Студенти, які навчаються за фахом конструювання одягу, працюють дизайнерами на швейній фабриці над

Після появи інтересу підприємств інших галузей до кластерів було розроблено регіональну програму “Поділля Перший”, яка передбачає економічний розвиток області через (1) застосування концепції кластерів, (2) встановлення зв’язків, які дають можливість підприємствам максимально ефективно використовувати свій потенціал; (3) освоєння не залучених до виробництва природних та людських ресурсів

впровадженням нових моделей замість застарілих. Другі розробляють нові торговельні марки. Треті збирають у мережі Інтернет інформацію щодо вимог до матеріалів та етикеток, без дотримання яких вихід на міжнародний ринок є неможливий. Четверті створюють Web-сторінки, полегшуючи доступ до інформації про діяльність програми. Крім того, програма “Поділля Перший” у своїй організаційній діяльності спирається на добровольців з університету.

Програма висуває такі цілі:

- оживити економіку Подільського регіону через стимулювання потенціалу приватного підприємництва в трьох ключових галузях промисловості: (а) виробництві готового одягу, (б) переробці сільськогосподарської продукції та (в) виробництві будматеріалів;
- зміцнити економічну базу кожної з галузей через підвищення їх конкурентоспроможності, сприяти створенню нових підприємств у цих галузях;
- перетворити Поділля на регіон, всесвітньовідомий якістю своєї продукції.

Виходячи з визначених цілей, було розроблено стратегію здійснення програми:

- мобілізувати приватні і державні ресурси для підтримки Асоціації, що втілює програму “Поділля Перший”;
- використати ресурси програми UNIDO-SME²⁴ для створення кластеру як засобу підвищення продуктивності та конкурентоспроможності малих та середніх підприємств області;
- використати технічну експертизу країн-донорів для інновацій задля підвищення конкурентоспроможності фірм області;
- провести переговори з міжнародними фінансовими організаціями щодо фінансування розвитку промисловості Хмельницької області.

²⁴ Програма підтримки малих та середніх підприємств Організації Об’єднаних Націй з промислового розвитку.

Для виконання стратегічних завдань програми було налагоджено зв'язки з низкою організацій та компаній, що роблять внесок у розвиток кластеру:

- **з ХМЕЛЬНИЦЬКОЮ ФІЛІЄЮ ДЕРЖАВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ.** Фонд сприяє інноваційній діяльності малих та середніх підприємств. Директор філії Фонду є членом Керуючого комітету Асоціації “Поділля Перший”. Сторони ведуть переговори щодо (а) укладання контракту про забезпечення кластерів інформацією, (б) інвестування коштами Фонду проекту новацій у виробництві готового одягу;
- **з UNIDO.** Сторони ведуть переговори щодо офіційного контракту про нагляд за діяльністю кластерів. Така координація сприяла б застосуванню концепції кластерів в інших галузях промисловості. UNIDO також надасть підтримку в пошуку країни-донора, яка допомогла б кластеру з виробництва готового одягу модернізувати свої виробничі технології;
- **з РЕГІОНАЛЬНИМИ ФІНАНСОВИМИ УСТАНОВАМИ.** Низка банків області беруть участь у діяльності програми: (а) кластер з виробництва готового одягу має представника Промінвестбанку, (б) директор Хмельницької філії Укрсоцбанку надає послуги Керуючому комітетові і є його членом, (в) керівник Хмельницького обласного управління НБУ представляє в Керуючому комітеті Асоціації Національний банк України;
- **з МАЙБУТНІМИ ОПТОВИКАМИ ДЛЯ ЗБУТУ ГОТОВОГО ОДЯГУ, ВИРОБЛЕНОГО НА ФІРМАХ КЛАСТЕРУ.** Так, керівники підприємства “Володя Плюс”, яке має мережу магазинів по всій Україні, погодилися ввести моделі, виготовлені на фірмах кластеру, до складу своїх колекцій.

Поєднання таких зв'язків стимулює підприємства входити до кластеру, оскільки означає:

- доступ до експертів;
- доступ до інформації щодо різних аспектів діяльності (матеріальні ресурси, оптовики, стандарти, експортні вимоги тощо);
- доступ до капіталовкладень для поліпшення продуктивності та конкурентоспроможності фірм;

- спільні закупівля та продаж (зокрема, спільна закупівля тканин означає ширший вибір текстилю та меншу ціну матеріалу через збільшення обсягу закупівлі);
- доступ до юридичних консультацій щодо реєстрації торговельних марок;
- участь бізнесменів у поїздках до закордонних країн для ознайомлення з особливостями конкретного бізнесу.

Зараз таку допомогу отримують 24 фірми кластеру підприємств швейної та текстильної галузей промисловості, на участь у програмі отримано заяви ще від 7 фірм.

Результати

Перший кластер вже функціонує і має надійні джерела фінансування та технічної допомоги. Є підтримка регіональної влади та Світового банку. Отже, можна сподіватися, що економічний спад на Поділлі буде зупинено

За півроку існування програма виявилася дуже результативною. Перший кластер, який об'єднує підприємства швейної та текстильної галузей, справді функціонує і має надійні джерела фінансування та технічної допомоги.

Спочатку представники облдержадміністрації скептично ставилися до програми "Поділля Перший", проте зараз програму визнано однією з найперспективніших для розвитку підприємництва в області. Завдяки впровадженню програми обласна державна адміністрація та Керуючий комітет Асоціації "Поділля Перший" змогли довести, що Хмельниччина є сприятливим регіоном для участі в програмі розвитку приватного сектору Світового банку. Хмельницьку область обрано однією з трьох областей України, де буде реалізовано цю програму.

Досі в Україні ніхто не використовував концепції кластерів, хоча її дуже успішно застосовують у багатьох економічно розвинутих країнах. Програма "Поділля Перший", яка організовує підприємства Поділля в галузеві кластери для забезпечення їх нормального функціонування, має за мету зупинити спад виробництва на Поділлі. Завдяки програмі виникають перспективи для відродження існуючих підприємств, створення нових підприємств, розширення зайнятості кваліфікованих працівників та виробництва товарів з високим рівнем доданої вартості. Тільки описана економічна стратегія може змінити стагнаційну економіку на таку, що зростає.

Роль недержавної організації як рушія перетворень

“... третя опора нашої глобальної спільноти...”

Гіллари КЛІНТОН

Вольфганг ПРАЙС, економіст, радник Хмельницької обласної державної адміністрації

Навіть у розвинутих економіках зв'язки між державою та бізнесом не завжди налагоджуються легко. Посередниками у відносинах між державним і приватним секторами є велика кількість залежних та незалежних організацій, які аналізують регуляторні акти та їх застосування, а також впливають на управління економікою. Такі організації, що з'явилися в Україні нещодавно, багатьма рисами подібні до організацій, що функціонують у Північній Америці і носять назву неприбуткових (недержавних) організацій. Ці інституції можна розглядати як ланку, що зв'язує уряд, підприємців та громадськість на засадах добровільного прийняття спільних інтересів. Недержавні організації є надзвичайно важливими учасниками промислових кластерів, оскільки допомагають позбутися недовіри, що існує між підприємствами-конкурентами

У першій статті предметом нашої розмови стала поляризація державного та приватного секторів в Україні. Було зазначено, що саме цей конфлікт інтересів є фундаментальним викривленням поведінки, яке не дає можливості українській економіці стати на шлях зростання. Це загрозливе відчуження стало на шляху моральної трансформації суспільства. Помилки держави і бізнесу спричинили тяжкий стан взаємної недовіри, що є складовою частиною нинішнього економічного занепаду.

У статті також зазначено, що підприємства, які належать до однієї галузі, ізольовані одне від одного. Це відокремлене функціонування створює непотрібну конкуренцію, обмежує розвиток підприємств та переводить всю економіку на режим виживання. Такий стан речей призводить до неможливості об'єднання зусиль у збуті продукції, а цей чинник перешкоджає ефективному використанню капіта-

лу²⁵. Відокремлені підприємці, які далі існують на великій відстані один від одного, не бажають оцінити значення резервів капіталу, сконцентрованих в інформації про стан ринків, та великий потенціал кластерної культури²⁶.

Технічні аспекти економічної реформи можна вирахувати і вивірити. Ставки податків та строки реєстрації підприємств²⁷ можна змінити, так само як і частоту перевірок. Обсяг обігових коштів залежить від процентних ставок, обсяг інвестицій – від норми прибутку, ефективність регульовань²⁸ – від рівня стягнень, а привабливість зовнішньої торгівлі – від ставок тарифу. Однак саме по собі маніпулювання цими технічними інструментами не може прискорити оздоровлення економіки. Дезорганізація торгівлі в промисловості та відсутність зв'язків між підприємствами пов'язаних галузей зменшують потенціал впливу цих технічних інструментів на економіку. Для того щоб досягти економічного зростання і усунути щораз більшу загрозу соціальної нестабільності, обережність потрібно змінити на рішучі кроки. Такі кроки вимагають концептуальних змін та змін у поведінці, організації і стосунках економічних інституцій та їх керівників²⁹.

²⁵ За рейтингом Індексу мікроекономічної конкурентоспроможності (МСІ), обчисленого для 52 країн, Україна займає останнє місце вже другий рік поспіль (1997 та 1998 роки), незважаючи на те, що прямі іноземні інвестиції в Україну виявилися серед країн СНД меншими лише від капіталовкладень у Росію. Серед країн Східної Європи та Балтії цей показник був вищий лише в Польщі, Угорщині, Чехії та Румунії (*Джерело: ЄБРР*).

²⁶ Позитивним ефектом, який дає кластерна культура, є відновлення спільних інтересів різних соціальних груп та витіснення анонімною державною номенклатури.

²⁷ Прийнято постанову Кабінету Міністрів № 740 щодо спрощеної процедури реєстрації підприємств.

²⁸ Указ Президента України № 817 від 17.06.98 р. "Про деякі заходи щодо дерегуляції підприємницької діяльності". Указ визначає права та обов'язки адміністративних органів.

²⁹ В економічному реформуванні потрібно враховувати не лише економічні, а й психологічні аспекти трансформації. Підприємствам належить провадити свою діяльність, спираючись на ідеологію співпраці. Пріоритетним завданням місцевих та центральних органів влади має стати спрямування реформаторських зусиль на розв'язання соціально-економічних проблем, що впливають на ефективність економіки.

У другій статті представлено кластерну модель організації галузі промисловості. Застосування такої моделі підвищує ефективність використання капіталу, стимулюючи збільшення конкурентоспроможності, продуктивності та інновацій на підприємствах (особливо середніх та малих). Крім того, було зазначено, що процес інтеграції ізольованих підприємств у кластери можна підштовхувати. Спроби створення кластерів мають базуватися на соціально-економічних ресурсах регіону, що сприяють співпраці фірм. У такому разі кластери утворюються з асоціацій – проміжної форми об'єднання приватних підприємств. Потенціал кластерної організації галузі промисловості щодо сприяння зростанню виробництва і посиленню ролі малого та середнього бізнесу потрібно враховувати в державній економічній політиці.

Ця, третя, стаття пропонує способи усунення недоліків в організації соціально-економічної інституційної системи.

На початку потрібно визнати, що навіть у розвинутих економіках зв'язки між державними регуляторними органами й асоціаціями керівників приватних підприємств не завжди налагоджуються легко. У кожній країні виникають свої форми пристосування одне до одного. Наприклад, у деяких країнах Азії, зокрема в Японії та Кореї, державні інституції, фінансові установи та промисловість традиційно були тріумвіратом, що розвивав торгівлю і організовував економічну діяльність. У Європі компроміс між інтересами цих груп набрав зручної для обидвох сторін форми урядового захисту традиційних галузей національної промисловості. У Північній Америці інституційні конфлікти охолоджує розуміння того факту, що підприємницька діяльність і демократичні цінності взаємопов'язані³⁰. Тому в цій частині континенту клімат для розвитку бізнесу найсприятливіший. Посередниками у відносинах між державним і приватним секторами є велика кількість залежних і незалежних організацій та асоціацій, які аналізують регуляторні акти та їх застосування, а також впливають на управління економікою. Предметом

³⁰ Усталення сприятливого клімату для провадження бізнесу не означає, що в США існує повна гармонія. Наприклад, у Чикаго протягом багатьох років виникали труднощі в співпраці між державними органами та представниками бізнесу, оскільки вони не розуміли і не поважали одне одного. Жодна із сторін не вірила, що дискусії можуть налагодити взаєморозуміння між державним та приватним секторами.

нашої подальшої дискусії стане суть та природа таких організацій, а також їх потенційна роль в управлінні соціально-економічним середовищем.

Такі організації з'явилися в Україні нещодавно і багатьма рисами подібні до організацій, що функціонують у Північній Америці і носять назву *неприбуткових організацій*. В Україні їх звичайно називають недержавними організаціями, або, говорячи юридичною мовою, — громадськими організаціями. Їхню діяльність регулює чинне законодавство, вони користуються встановленими привілеями та захистом. У таких установах працюють або декілька осіб за невеликим грантом, або 50 чи навіть більше осіб за грантом, сума якого може перевищувати \$100 тис. За аналогією до своїх “прабатьків” у США, недержавні організації в Україні мають майже необмежену сферу діяльності: вони не можуть лише вести комерційну діяльність, спрямовану на отримання прибутку, або брати участь у політичному процесі безпосередньо, як політичні партії³¹. Швидкий розвиток недержавних організацій у цілому світі і їх роль у просуванні реформ та регулюванні соціально-економічних процесів, а також пропагуванні громадянського суспільства, привернули до себе чималу увагу³².

У Сполучених Штатах ці організації часто визначають як *системи співпраці*, які виконують такі функції:

- забезпечують постійні комунікації уряду, бізнесу та громадськості;
- є нейтральним форумом, де формуються нові ідеї щодо шляхів поліпшення економічного середовища та підвищення життєвого рівня населення;
- виступають як каталізатор та посередник у створенні і підтримці ініціатив щодо послідовних змін в економіці та громадянському суспільстві.

³¹ Julie Fisher. *Non-Governments: NGOs and the Political Development of the Third World*. 1998. Добрим прикладом такої організації є Ліга виробників та споживачів України, яка спрямовує свою діяльність на подолання соціально-економічних проблем, обстоює інтереси членів організації через поширення інформації та захист.

³² Нещодавно Клаус Шваб, директор Світового економічного форуму, сказав: “Громадянське суспільство, представлене такими його інституціями як НДО, стало третьою опорою ділової та урядової спільноти” (*Newsweek*, February 1, 1999).

Отже, американські НДО можна розглядати як сполучну ланку між урядом, підприємцями та громадськістю. Такі мережі базуються на засадах добровільного прийняття спільних інтересів. Місією такої організації є об'єднання представників бізнесу, уряду, освіти та громадськості для розв'язання регіональних проблем, які впливають на економічний розвиток та рівень добробуту.

В Україні участь недержавних організацій у розвитку економіки та громадянському житті збільшується. Підраховано, що в країні функціонують близько 200 таких зареєстрованих організацій. Напрямки їхньої діяльності дуже різні, дуже часто НДО висувають перед собою лише одне завдання³³.

Найчастіше головними завданнями недержавних організацій є надання послуг громадськості та захист її інтересів³⁴. Великі НДО, які висувають перед собою багато завдань, є помітними суб'єктами економічного життя. Ці організації надають своїм членам широкий діапазон послуг (наприклад, навчання керівників) і пропагують законодавчі реформи (наприклад, полегшення надмірного регуляторного тягаря)³⁵. Відомі також НДО, які надають послуги у сфері бізнесу і забезпечують спеціалізовану технічну допомогу (наприклад, у сфері фінансів, обліку, права та комерції)³⁶.

Країни, найбільше відсталі в економічному розумінні, продемонстрували неспроможність створити національні та регіональні структури, які допомагали б поєднувати економічні та соціальні інтереси державного і приватного секторів. Ця нездатність яскраво проявилася в Україні³⁷. Зосередившись на звинуваченні центрального уряду в неспроможності змінити економічну ситуацію, підприємці

³³ Як, наприклад, Українська асоціація кредитних спілок.

³⁴ НДО, що впроваджує програму запобігання жорсткому поводженню з дітьми, є прикладом організації з одним завданням, спрямованим на захист громадських інтересів.

³⁵ Спілка малих, середніх та приватизованих підприємств.

³⁶ Інститут розвитку міжнародного бізнесу.

³⁷ Україна, на відміну від сусідньої Росії, має не так чітко виражений національний характер, розвиток якого, внаслідок зусиль власної інтелігенції, застиг на ідеї про потенційні можливості української нації бути сучаснішою. Тим, хто цікавиться цими проблемами, рекомендую прочитати книжку "Російська ідея та її творці" під редакцією Арсенія Гулиги.

недооцінюють слабкість власних виробничих можливостей в умовах радикальної зміни природи ринків. Нездатні адекватно відреагувати на поточні зміни, вони вдаються до махінацій, які ще більше відчужують обидва сектори. Своєю чергою, держава, що опинилася віч-на-віч із зростанням безробіття, старінням основних фондів, скороченням ВВП та можливістю свого банкрутства і не спроможна ефективно з цим боротися, жорстко регулює діяльність бізнесу, використовуючи наявні технічні інструменти.

Потрібні енергійні зміни в поведінці та стосунках, які об'єднують інтереси для розвитку економіки. Прірву непорозуміння та недовіри між державним та приватним сектором мають заповнити легіони НДО, яким належить примирити сторони задля економічного та соціального порядку. У країнах, що успішно розвиваються, ініціативи недержавних організацій відчутно прискорили соціально-економічну та суспільну трансформацію, пом'якшуючи антагонізм, що призводив до репресивних контрзаходів держави і бізнесу.

Прототип: НДО “Поділля Перший”

Недержавну організацію “Поділля Перший” створено для впровадження трьох регіональних програм реструктуризації³⁸. Потребу в цій НДО спричинила відсутність у межах Хмельницької обласної адміністрації інституційної структури³⁹, функціями якої було б ініціювання економічних реформ⁴⁰. Що більше, область не мала наукових, техноло-

³⁸ Програма “Поділля Перший” поширюється на три області: Хмельницьку, Вінницьку та Тернопільську.

³⁹ Спочатку програму планували розпочати в межах Управління економіки облдержадміністрації. Але невдовзі зрозуміли, що нові ідеї, особливо концепція кластерів, виявилися надто “закордонними” для державних службовців. Працівники Управління мали досвід роботи з бізнес-центром, але не могли поглянути далі рівня технічної допомоги (написання бізнес-планів та консультації).

⁴⁰ Реакція на спробі розпочати регіональну програму реорганізації за попереднього керівництва облдержадміністрації варіювалася в широкому діапазоні – від байдужості до різкої опозиції. Сьогодні обласна адміністрація повністю підтримує програму “Поділля Перший”. Нещодавно місцева влада офіційно внесла програму до переліку заходів щодо реалізації основних положень Програми діяльності Кабінету Міністрів України в області.

гічних та організаційних ресурсів, навчальної та культурної бази для того, щоб запустити процес виробничих інновацій.

Під час створення НДО виникла потреба докладно обміркувати деякі питання. Функції, яких вимагала реалізація програми, покликаної відродити економіку Поділля, виходили поза межі звичайних функцій недержавної організації. Пріоритети програми можна було б розмістити в такій послідовності: (1) зберегти наявні робочі місця, (2) зберегти потенційно корисні активи та (3) допомогти у створенні нових підприємств (особливо малих та середніх). Окрім того, впровадження кластерної стратегії забезпечувало залучення НДО до всіх можливих напрямків стимулювання підприємницької діяльності. Було запропоновано, щоб ця недержавна організація не лише надавала технічну допомогу, а й виступала безпосереднім учасником дискусії щодо напрямків розвитку бізнесу, зміни спеціалізації підприємств кластеру, розробки торговельної марки (яка свідчила б про дотримання стандарту якості), сприяння інноваціям. Іншими словами, діяльність НДО не обмежували наданням технічної допомоги окремим підприємствам, які бажали б скористатися своїми природними або штучно створеними перевагами. Натомість до планів НДО не входило втручання в розвиток окремих бізнес-проектів: навпаки, організація висувала завдання створити вигідні взаємозв'язки між різними учасниками кластеру.

Отже, НДО стала активним рушієм перетворень: вона обстоює рішучі зміни в політиці підтримки розвитку підприємництва, використовує і психологічні, і технічні інструменти (державного, державно-приватного, приватного, національного або міжнародного походження) для стимулювання розвитку виробництва. Було заплановано, що підприємства об'єднуюватимуться в кластери, у межах кожного з яких вони зможуть формувати свою стратегію, базуючись на комплексних та довготривалих ділових стосунках. Успіх базуватиметься на інтенсивності цих стосунків. Ці відносини потрібно побудувати, і їх не буде обмежувати зовнішнє середовище, подекуди надто вороже до окремого підприємства. Такі кластерні структури дозволяють змінити неефективну поведінку підприємств, що належать до однієї галузі промисловості, і узгодити із суспільними інституціями спочатку "спосіб життя", а потім і "спосіб дії".

Поява НДО як інституційної структури в Україні припала на час змін у соціально-економічних умовах. Недержавні організації виконують регулівну та посередницьку функції для досягнення взаєморозуміння між урядом і підприємцями. НДО – це рушійна сила також у здійсненні економічної реорганізації регіонів. Участь НДО у створенні промислових кластерів допомагає позбутися недовіри, що існує між підприємствами-конкурентами. Лише за умов співпраці та підтримки економічних суб'єктів можна досягти помітного покращання умов для провадження бізнесу в країні. Іншим важливим фактором для розвитку української промисловості є інновація, без якої скорочуються експорт і надходження до країни іноземної валюти. Цей аргумент особливо підкреслює неефективність в українському економічному середовищі чистої стратегії імітації продукції інших виробників, порівняно з динамічнішими та складнішими стратегіями на зразок “імітація–покращання–трансформація”. НДО, що стимулює зміну поведінки підприємства, є новим, життєво необхідним компонентом економічного відродження України.

НДО “Поділля Перший” має складну структуру, що відображає комплексний підхід до реорганізації. Організація підтримує сім таких ініціатив:

- **СТВОРЕННЯ КЛАСТЕРІВ У ГАЛУЗЯХ ПРОМИСЛОВОСТІ.** На початковому етапі для виконання цього завдання було обрано такі галузі: легка промисловість, харчова промисловість та виробництво будівельних матеріалів.
- **РОЗРОБКА НОВИХ ПРОДУКТІВ З ВИСОКОЮ ЧАСТКОЮ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ, ЯКІ МОЖУТЬ СТАТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИМИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ.** Виробництво для внутрішнього споживання підтримують за тієї умови, що доданої вартості не створюють винятково за рахунок низької заробітної платні⁴¹.
- **РОЗВИТОК МЕРЕЖ, ДО СКЛАДУ ЯКИХ ВХОДИТИМУТЬ ТОРГОВЕЛЬНІ КОМПАНІЇ ТА СПОЖИВАЧІ.** Цей чинник стимулюватиме конкурентоспроможність, продуктивність та інновації⁴².

⁴¹ Декілька таких продуктів переходять стадію розробки.

⁴² Наприклад, студентів Технологічного університету Поділля залучають до розробки нових моделей одягу, що їх вироблятимуть підприємства, які входять до кластеру.

- **РОЗВИТОК МЕРЕЖ ЗА УЧАСТЮ РЕГІОНАЛЬНИХ ДЕРЖАВНИХ ТА ПРИВАТНИХ ІНСТИТУЦІЙ**, послуги яких можуть вплинути на ефективність діяльності кластерів.
- **НАЛАГОДЖЕННЯ ДВОСТОРОННІХ КОНТАКТІВ З ДЕРЖАВНИМИ ТА ПРИВАТНИМИ ІНСТИТУЦІЯМИ В ІНШИХ РЕГІОНАХ ТА ЗА МЕЖАМИ КРАЇНИ** для подальшого укладання вигідних угод⁴³.
- **НАЛАГОДЖЕННЯ СПІВПРАЦІ З ОРГАНІЗАЦІЯМИ, ЩО НАДАЮТЬ ТЕХНІЧНУ ДОПОМОГУ ПІДПРИЄМСТВАМ РЕГІОНУ**⁴⁴. НДО співпрацює із Світовим Банком щодо впровадження програми розвитку державного сектору⁴⁵. НДО також підтримує ділові контакти з TACIS з питань перекваліфікації військових офіцерів, які працюватимуть на підприємствах кластеру.
- **НАЛАГОДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКІВ З МІСЦЕВИМИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ** для покращання ділового клімату для підприємств (особливо малих та середніх)⁴⁶.

Перелічені ініціативи перебувають лише на початковому етапі реалізації, оскільки НДО існує менше ніж рік. А проте навіть за цей короткий час організація досягла відчутного прогресу в кожному із семи напрямів діяльності. Найпомітнішим успіхом стала розробка першого цілком нового продукту, який передбачено випустити на світовий ринок одягу. Завдяки ринковому потенціалу цього продукту можна відновити зайнятість на підприємствах легкої промисловості регіону. Великих зусиль потребує робота щодо впровадження зразка у виробництво та випуску обмеженої кількості для випробування на ринку. Зро-

⁴³ Зокрема, налагоджено контакти з Польським центром мод, що діє в Лодзі. Подільські підприємства уклали угоду щодо презентації власних виробів на показах, спонсором яких виступатиме Центр. Центр також погодився сприяти створенню Подільського центру мод.

⁴⁴ Наприклад, підрозділи НДО містяться в бізнес-інкубаторі на території Технологічного університету.

⁴⁵ Працівники НДО підготували заяву-подання на впровадження програми, яку Світовий Банк відібрав як найкращу.

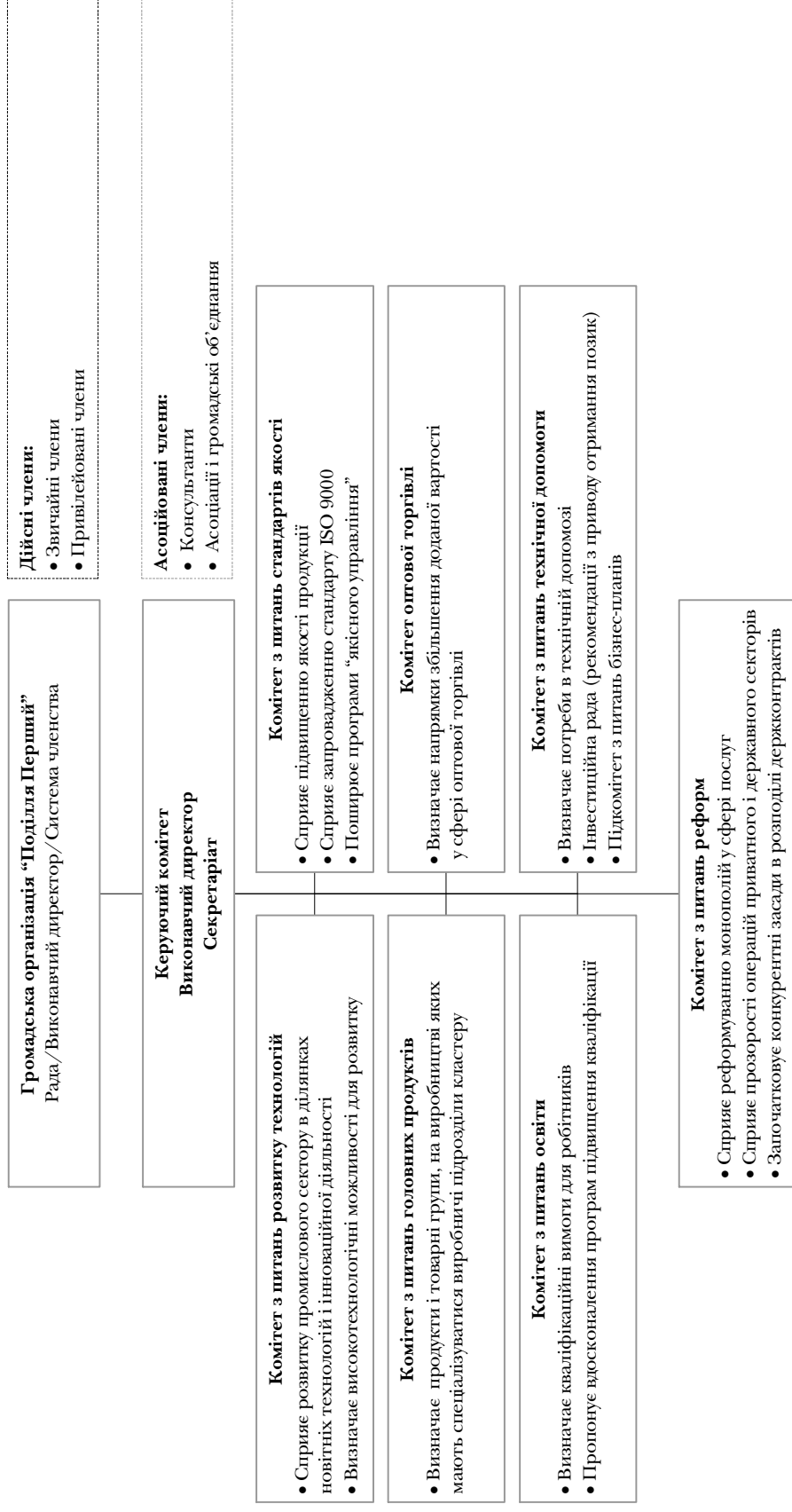
⁴⁶ Так, НДО забезпечила започаткування діалогу між обласною та міською адміністраціями і директорами малих та середніх підприємств у питанні визначення заходів, необхідних для полегшення регуляторного та ліцензійного тягаря для підприємств.

зуміло, що навіть повне задоволення покупців новим продуктом не може вберегти учасників кластеру від подальшого розчарування. Учасники ринку мають врахувати ще один важливий фактор, що впливатиме на реорганізацію економіки регіону: стимули для постійної інновації за умов співпраці є більшими, порівняно із співіснуванням в ізоляції.

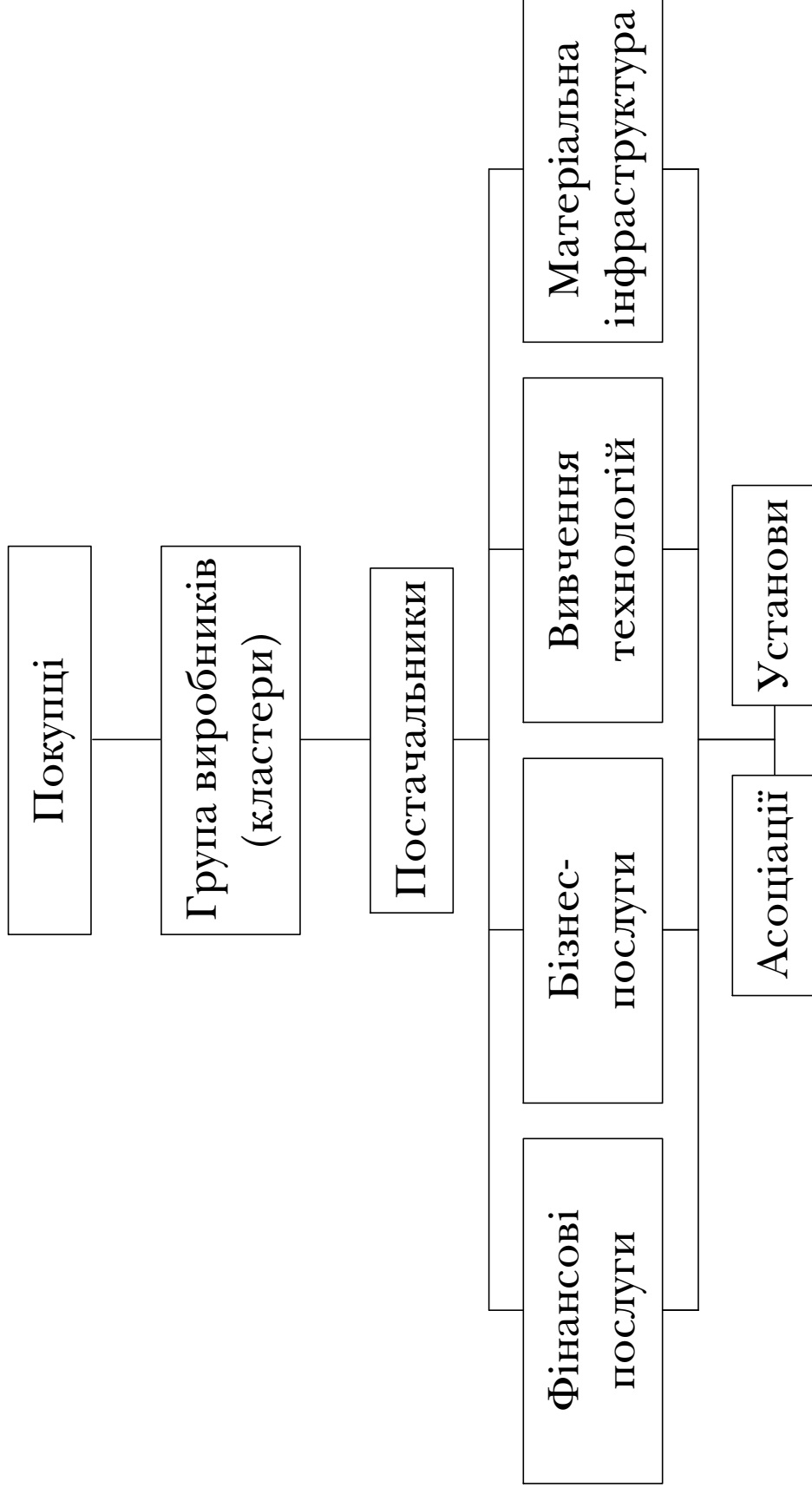
У цій статті представлено *економічні* аспекти соціально-економічної трансформації, яку пропонує НДО “Поділля Перший”. Водночас з ініціатив НДО проглядає також її орієнтація на суспільні цінності. “Поділля Перший” пропагує силу здорового глузду, особистої відповідальності кожного за своє майбутнє та свободи вибору, на протипагу безвиході та відсутності особистих перспектив. Організація сприяє виникненню поваги до досягнень громадянської культури та загальнолюдських цінностей. Ці культурні надбання передаються не примусово, через ідеологічну обробку, а природно, через взаємні культурні контакти в межах програми “Поділля Перший”. Такі зрушення не відчуються відразу... але й не проходять повністю непоміченими⁴⁷. Елементи громадської моралі та особистої доброчесності лежать в основі всієї діяльності НДО з реструктуризації економіки регіону. Ці етичні засади проникають до свідомості громадськості регіону, торують шлях до суспільних інституцій та політиків.

⁴⁷ Навіть ті, хто визнають ефект “кластерної культури”, висміюють його як такий, що не має відношення до серйозних проблем, які потрібно розв’язувати... або відкидають цю ідеологію через її західне походження. Хоча в деяких випадках програма стикалася з відкритим спротивом, загалом вона здобуває радше скептичну повагу. Якщо хтось оцінює ефекти від діяльності програми, то найчастіше вживає слово “можливо”.

Громадська організація “Поділля Перший”



Діаграма системи кластерів



Програма “Поділля Перший”

Цілі програми

Чого досягти?

1. Оживити економіку подільського регіону в 3 секторах промисловості:

- швейна галузь
- будівництво
- переробка сільгосппродукції

2. Підвищити конкурентоспроможність українських фірм і витіснити закордонних

3. Створити імідж регіонові Поділля як місце із всесвітньо відомою якістю продукції

Стратегія програми

Що робити?

1. Мобілізувати приватні і громадські організації для створення асоціації “Поділля Перший”

2. Використати ресурси програми UNIDO SME для впровадження концепції “кластерів”

3. Використати технічну експертизу країн-донорів для впровадження інновацій

4. Залучити міжнародні фінансові інститути (Світовий банк, ЄБРР тощо) для вкладання капіталів у Подільський регіон