

/ В. М. Гончаров, Д. В. Солоха, В. Ю. Припотень, Я. В. Васильковська. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2010. – 416 с. 3. Гриньова В. М. Методологічні засади концепції управління стратегічним інвестиційним розвитком регіону / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська // Управління розвитком. – 2002. – № 1. – С. 42–59. 4. Управління розвитком інноваційного потенціалу регіонів в перехідній економіці України : монографія / Л. М. Матросова, О. А. Овечкіна, К. В. Іванова, Д. В. Солоха. – Донецьк : Донбас, 2009. – 486 с. 5. Михайловська О. Модель інвестиційної привабливості спеціальних економічних утворень / О. Михайловська // Економіст. – 2004. – № 8. – С. 60–63. 6. Растяпин А. Интегральный показатель экономической эффективности инвестиционных проектов / А. Растяпин, И. Бубенко // Экономика Украины. – 2002. – № 8 (481). – С. 81–83.

Стаття надійшла до редакції  
06.12.2010 р.

УДК 338

**Лямець В. І.  
Ягольницький О. А.**

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЇ КЛАСТЕРА

*Анотація. Розглянуто концептуальні основи побудови стратегії підприємства як основи стратегії кластера, подано підхід до розробки місії як атрибуту відкритої системи, визначено суть стратегії і процес її реалізації, виконано стратегічне позиціонування підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены концептуальные основы построения стратегии предприятия как основы стратегии кластера, представлен подход к разработке миссии как атрибута открытой системы, определена суть стратегии и процесс ее реализации, выполнено стратегическое позиционирование предприятия.*

*Annotation. The conceptual basis for the development strategy of the enterprise as a basis for the strategy of the cluster is examined, an approach to the development of the mission as an attribute of an open system is given, the essence of the strategy and its implementation are defined, the strategic positioning of the enterprise is made.*

*Ключові слова: кластер, стратегія, місія підприємства.*

Сучасний стан вітчизняної економіки потребує нових методологічних підходів до підвищення конкурентоспроможності національного господарства. Основними пріоритетами стають інноваційність, розвиток економіки знань, посилення соціальної спрямованості нових технологій, зростання взаємозв'язку між способами функціонування суб'єктів господарювання. У сучасних умовах трансформації економіки розвиток та ідентифікація сучасного виробництва повинні цілком базуватися на нових рішеннях у галузі технології, техніки, організаційних форм та економічних методів господарювання. Вибір цілей і напрямів економічної політики, формування концепції розвитку українського суспільства нового типу передбачає оновлення організаційних структур відповідно до сучасних світових інтеграційних тенденцій розвитку, особливо таких, що поєднують інноваційно-інвестиційні процеси. Аналіз проб-

лем формування й розвитку інноваційних організаційно-економічних структур дозволяє зробити висновок про актуалізацію впровадження такої поширеної у світовій практиці організаційної моделі, як територіально-галузеві виробничі системи, або кластери. Актуальність теми дослідження підтверджується низкою нормативно-правових актів, у яких заплановано створення умов для визначення, утворення та функціонування кластерів [1–3].

Метою даного дослідження є розробка методології побудови стратегії кластера, яка базується на стратегії підприємства як учасника кластера; визначення місії як атрибуту відкритої системи, сутність стратегії та процес її реалізації.

Найважливішим етапом процесу управління функціонуванням кластера як складної економічної системи є розробка стратегії його розвитку. Ураховуючи, що кластер [4] є сукупністю підприємств, об'єднаних з метою випуску конкурентної продукції чи послуги, стратегія його діяльності повинна будуватися від базового рівня – підприємства [5].

Розробка стратегії починається з формування місії.

Місія організації (підприємства) – це набір концептуальних положень, які розкривають у загальній формі призначення організації; своєрідна філософська, соціальна установка організації; стратегічна (генеральна) мета, що виражає сенс існування; загально визначене призначення організації [6].

Стратегія – це патерн або план, що інтегрує головні цілі підприємства, його політику і дії в одне ціле.

Ефективна формальна стратегія повинна містити в собі три найважливіші складові:

основні цілі та завдання діяльності;

найбільш істотні елементи політики, направляючі або обмежуючі сферу діяльності;

послідовність основних дій (або програми), що спрямовані на досягнення поставлених цілей і не виходять за межі обраної політики.

При розробці стратегії вирішуються такі завдання: дослідження закономірностей діяльності; визначення мети та завдань діяльності; розробка форм і способів реалізації діяльності; аналіз і розподіл ресурсів за видами діяльності.

Стратегії не можна розглядати як просте вибудовування програм під заздалегідь поставлені цілі. Еволюція цілей також є невід'ємною частиною формування стратегії. Ефективні стратегії розвиваються навколо декількох ключових концепцій та напрямів, що надає їм узгодженість, збалансованість і фокусованість на досягненні поставленої мети. Концепція формує основні цілі та макрозавдання, а стратегія забезпечує їх виконання. Стратегія тісно пов'язана з економікою, залежить від рівня розвитку виробництва, науки і техніки.

Корпоративна стратегія – це план (патерн) прийняття рішень, який визначає й розкриває завдання і цілі підприємства на досить тривалий період (3–5 років), задає його основну політику і план реалізації поставлених цілей, визначає сферу бізнесу, в якій зосереджені основна діяльність підприємства, тип економічної та кадрової організації, якого дотримується або до якого схильне дане підприємство, а також природу економічних і позаекономічних досягнень, які воно має намір запропонувати власникам, найманцям, службовцям, покупцям і суспільству в цілому.

При розробці стратегії необхідно виділяти два аспекти: формулювання стратегії та її реалізацію.

Основні компоненти формулювання стратегії як логічної діяльності включають виявлення потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі підприємства, а також оцінку ризиків і можливих альтернатив стану і поведінки підприємства – слабкі та сильні сторони.

При визначенні стратегії необхідно також взяти до уваги, незалежно від суто економічних положень, бачення розвитку керівником підприємства і його найближчим ото-

ченням [7]. Особисті цінності, очікування та ідеали можуть і повинні впливати на підсумкове рішення, а тому думки та бажання керівництва підприємства неодмінно повинні увійти до складу стратегічного рішення.

Процес вибору стратегії включає в себе й етичний аспект. Ті чи інші альтернативи економічної поведінки підприємства подаються більш-менш привабливими з точки зору соціуму, якщо якість цілей стратегії задовольняє запити цього соціуму, тобто функціональний запит середовища.

Досягненню однієї спільної стратегічної мети (метаціль) повинні бути підпорядковані всі основні процеси підприємства – управлінські, основні виробничі та забезпечуючі.

На практиці розробка стратегії здійснюється, як правило, для реально існуючих підприємств, які вже мають певну фіксовану організаційну структуру. Тому при розробці стратегії необхідно враховувати, що реалізація запланованих стратегічних функцій може суперечити існуючій організації системи підприємства. Отже, питання формулювання стратегії і її здійснення (реалізації) необхідно розглядати в комплексі. Для цього необхідно застосовувати один з основоположних принципів системного аналізу – принцип "спірального аналізу" взаємодії пари "стратегія підприємства – структура підприємства" [8].

Розробка стратегії підприємства включає такі етапи:  
розробка місії підприємства;  
розробка стратегічної концепції;  
розробка корпоративної стратегії;  
розробка фінансової стратегії;  
розробка маркетингової (клієнтської, продуктово-ринкової) стратегії;

розробка операційної (процесної, внутрішньої, організаційної) стратегії;  
розробка ресурсних стратегій за такими компонентами: трудові, інформаційні, фінансові та матеріальні ресурси;

розробка стратегічних цілей, яка включає розробку корпоративних, маркетингових (клієнтських, продуктово-ринкових), операційних (процесних, внутрішніх, організаційних) цілей;

розробка ресурсних цілей за такими компонентами: трудові, інформаційні, фінансові, матеріальні ресурси;  
розробка стратегічних показників для вимірювання стратегічних цілей;

планування та визначення значень стратегічних показників на кінець періоду стратегічного планування;  
планування та визначення значень стратегічних показників проміжних періодів (піврічних, річних).

Науково обґрунтована розробка стратегії розвитку підприємства повинна базуватися на чіткому уявленні процесу стратегічного планування [9] і тих компонентів, які повинні бути об'єктами аналізу для цього планування. Дослідження цих компонентів надає можливість раціональної побудови стратегії і досягнення цілей стратегічного планування.

Як такі компоненти можна виділити: цільове призначення підприємства; мета діяльності підприємства; товар або послуги, які це підприємство надає клієнту; ринок послуг у заданій галузі діяльності; конкуренти [10].

За кожною з перерахованих вище компонент повинні бути передбачені такі сценарії стану або поведінки підприємства, які б відповідали локальному сценарію стратегії розвитку підприємства.

У таблиці подані основні локальні стратегії розвитку підприємства, на підставі яких може бути сформульована інтегральна стратегія.

**Компоненти формування стратегії розвитку кластера на основі локальних стратегій підприємства**

Основа класифікації	Локальні стратегії для фіксованої основи класифікації
1. Ідентифікація ринку, що необхідно враховувати при виборі стратегії	1. Масовий ринок (великий, гомогенний – однорідний за попитом). 2. Фрагментований ринок (безліч дрібніших ніш). 3. Сегментований ринок (складається з різних сегментів попиту). 4. Млявий ринок (невелике число випадкових покупців, низький попит на даний продукт). 5. Географічний ринок. 6. Ринок, що розвивається. 7. Сталий (зрілий) ринок. 8. Ринок, що руйнується (відносно даного продукту). 9. Вибухаючий ринок (на ринку відбуваються дестабілізуючі його зміни)
2. Позичування підприємства на ринку, яке враховується при створенні стратегії	1. Лідер ринку. 2. Стабільна конкуренція. 3. Багатополюсна конкуренція. 4. Нестабільна конкуренція на зрілому ринку. 5. Нестабільна конкуренція на ринку, що розвивається
3. Стратегії, що враховують властивості продукції підприємства	1. Стратегія низьких витрат і цінового диференціювання продукції. 2. Стратегія диференціювання іміджу продукції. 3. Стратегія диференціювання забезпечення продукції. 4. Стратегія диференціювання якості продукції. 5. Стратегія диференційованого дизайну продукції
4. Стратегії, що враховують процес введення продукції на ринок	1. Стратегія проникнення. 2. Стратегія пакетування. 3. Стратегія розвитку ринку. 4. Стратегія розвитку продукції. 5. Стратегія диверсифікації. 6. Агресивна стратегія захоплення ринку. 7. Латеральна атака на ринок. 8. Партизанська війна. 9. Помилкова атака. 10. Колаборативна стратегія
5. Стратегії, що враховують масштаб відповідності продукції підприємства ринку	1. Стратегія стандартизованого товару. 2. Стратегія сегментування. 3. Стратегія "ніша". 4. Стратегія кастомізації
6. Стратегії, що враховують механізм підвищення відповідності продукції підприємства даному ринку: механізм підвищення відповідності; механізм ізоляції – захист відповідності від негативного зовнішнього впливу	1. Стратегія "нори". 2. Стратегія ущільнення. 3. Стратегія фортифікації. 4. Стратегія навчання

Таким чином, успішне функціонування будь-якого суб'єкта ринкових відносин не можливе без визначення стратегії. Формування стратегії підприємства з використанням поданої методики надає можливість створення загальної стратегії кластера на основі стратегій учасників.

**Література:** 1. Розпорядження КМУ "Концепція Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2011 – 2015 роки" від 15 вересня 2010 р. № 1838-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1838-2010-%F0>. 2. Закон України "Про Державну програму економічного і соціального розвитку України на 2010 р." від 20 травня 2010 р. № 2278-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=2278-17>. 3. Концептуальні засади стратегії розвитку Харківського регіону / Бондаренко Л. М., Внукова Н. М., Лимонова Л. О. та ін. – 2-ге вид. – Харків : ВАТ "Модель Всесвіту", 2002. – 52 с. 4. Якуба М. М. Кластерний аналіз лісового сектору Карпатського регіону / М. М. Якуба // Матеріали міжнародної конференції "Можливості міжнародної співпраці у формуванні лісових кластерів та дерев'яного домобудування". – Ужгород : FORZA, 2009. – 16 с. 5. Клейнер Г. Б. Синтез стратегії кластера на основі системно-інтеграційної теорії [Електронний ресурс] / Г. Б. Клейнер, Р. М. Качалов, Н. Б. Нагрудная. – Режим доступу : <http://www.kleiner.ru/Cluster%20Strategy.htm>. 6. Ансофф Н. Новая корпоративная стратегия / Н. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 414 с. 7. Сулковський Л. Розроблення стратегії підприємства та вплив культурних змінних / Л. Сулковський // Вісник НУ "Львівська політехніка": Логістика. – 2003. – № 472. – С. 389–392. 8. Лямец В. И. Системный анализ. Вводный курс / В. И. Лямец, А. Д. Тевяшев. – 2-е изд., перераб. и дополн. – Харьков : ХНУРЕ, 2004. – 448 с. 9. Маслак О. О. Особливості стратегічного планування розвитку підприємств України [Електронний ресурс] / О. О. Маслак // Економіка, планування і управління галузі. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlut/19\\_4/179\\_Malynowski\\_19\\_4.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlut/19_4/179_Malynowski_19_4.pdf). 10. Афанасьев М. П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М. П. Афанасьев. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 276 с. 11. Дубницький В. І. Напрямки удосконалення управління регіональною економікою на основі кластерного підходу [Електронний ресурс] / В. І. Дубницький, Ю. М. Ковальова, С. О. Маковецький. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2009\\_21/37DubKov.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/37DubKov.htm). 12. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с. 13. Лямец В. И. Теоретические основы концепции критических технологий / В. И. Лямец // Оперативное управление производством. Технологическая база управления / В. И. Лямец, В. А. Ткаченко, Б. И. Холод и др. – К. ; Днепропетровск : Свободна Україна – МАБЭТ, 1998. – С. 75–100. 14. Малхасян С. С. Стратегии формирования инновационных экономических кластеров в нефтегазовом комплексе России : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05 "Развиток продуктивных сил" / С. С. Малхасян. — Краснодар, 2009. — 26 с. 15. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Кактуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с. 16. Пічугіна М. А. Оцінка ефективності діяльності інноваційного кластеру [Електронний ресурс] / М. А. Пічугіна // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – Режим доступу : <http://economy.nauka.com.ua/index.php?option=1&iid=245>.

УДК 332.05

Атаманюк Р. Ф.

## ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

*Анотація.* На основі сформованої системи показників проведено інтегральну оцінку рівня економічного розвитку регіонів та подано динаміку рейтингових місць у регіональному розрізі.

*Аннотация.* На основе сформированной системы показателей проведена интегральная оценка уровня экономического развития регионов и представлена рейтинговая динамика регионов.

*Annotation.* An integrated assessment of the level of regional economic development is prepared, based upon the generated system of the indicators, and the dynamics of rating for regional breakdown is presented.

*Ключові слова:* економічна система регіонів, продуктивні сили, валовий регіональний продукт, інвестиції в основний капітал, номінальна заробітна плата, економічна активність, інтегральна оцінка, економічний розвиток.

Інтегральна оцінка рівня економічного розвитку регіонів є актуальним завданням економічної науки на сучасному етапі, через те що дає можливість визначити загальні закономірності територіального розподілу економічних явищ. Рейтинг регіонів є інструментом формування політичного економічного розвитку, оскільки для прийняття обґрунтованих управлінських рішень місцеві органи влади повинні володіти повною інформацією стосовно динаміки регіональних індикаторів економічного розвитку.

Дослідженню проблем регіонального економічного розвитку присвячені роботи Долішнього М. І., Дорогунцова С. І., Єпіфанової А. О., Лисецького А. С., Мазура А. І., Мармуль Л. А., Семиноженка В. П., Тимчука М. Ф., Фащевського М. І. та ін.

Серед останніх публікацій, у яких досліджується динаміка економічних процесів, слід виокремити роботи [1; 2]. Потрібно виділити монографії "Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави" Жаліло Я. А. [3] та "Державне управління регіональним розвитком України" [4] за редакцією Вороніна В. Є. та Жаліло Я. А., в яких приділено значну увагу аналізу процесів, які відбувалися в економіці України з часу здобуття незалежності.

Метою даного дослідження є інтегральна оцінка рівня економічного розвитку за регіонами та визначення його динаміки.

Соціально-економічна система регіону є сферою функціонування продуктивних сил та економічних відносин, які виникають з приводу виробництва, обміну, розподілу і споживання матеріальних благ і послуг, взаємодія яких характеризує сукупність організаційних форм та видів господарської діяльності й характеризується ієрархічністю, взаємозв'язок елементів у якій відбувається як у вертикальному, так і горизонтальному напрямках. Вертикальна залежність виявляється у відносинах примусу, влади – підкорення, керованості – підлеглості. Горизонтальні зв'язки є партнерськими, добровільними та конкурентними.

Стаття надійшла до редакції  
22.11.2010 р.

© Атаманюк Р. Ф., 2010