УДК : 332.1:338.24

Володимир Мазур

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ КЛАСТЕРІВ

РЕЗЮМЕ. В статті розглянуто управління конкурентоспроможністю підприємства при виході на міжнародні ринки на засадах створення кластерів.

Узагальнено основи теорії кластерів, світовий та вітчизняний досвід кластеризації в кризових умовах господарювання .

SUMMARY. In the article the management of enterprise is considered a competitiveness on leaving to the international markets on principles of creation of clusters. Bases of theory of clusters are generalized, world and home experience of clusterization in the crisis terms of menage .

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Конкурентоспроможність, кластер, стратегія, кластерний підхід, інновація, якість, попит, пропозиція,виробнича діяльність.

KEYWORDS. Competitiveness, cluster, strategy, cluster approach, innovation, quality, demand, suggestion, productive activity.

Постановка проблеми. Упродовж тривалого часу посилюється тенденція зниження конкурентоспроможності національної економіки. Пріоритети, що сформувалися в країні, не відповідають вимогам часу та інтересам економіки. Технічний рівень більшості вітчизняних виробництв на десять років відстає від рівня розвинених держав. Достатні умови для інноваційного розвитку ще не створено, більшість галузей перебуває у важкому економічному становищі.

Глобалізаційні процеси в економіці, посилення внутрішньої конкуренції стимулюють підприємства шукати нові методи підвищення своєї конкурентоздатності. За умови насичення внутрішнього ринку, перед підприємством постає завдання пошуку нових можливостей на міжнародному ринку. Міжнародний ринок являє собою надзвичайно складне утворення, яке характеризується значною місткістю та створює значні перспективи для напрацювання нових конкурентних переваг. Забезпечення високого рівня конкурентоздатності не можливе без обґрунтованих управлінських рішень, що ґрунтуються на аналітичних дослідженнях.

Для підтримки та розвитку конкурентних переваг економіки потрібна чітка державна політика і довгострокова стратегія розвитку галузі в кризових умовах господарювання. В умовах глобальної фінансової кризи одним з головних завдань є використання інновацій як основного фактора економічного зростання держави. До найефективніших засобів підвищення конкурентоздатності підприємства, як свідчить іноземний та вітчизняний досвід, відноситься кластерний підхід.

Необхідність узагальнення поглядів на конкурентоздатність підприємства та розробка рекомендацій щодо її підвищення на засадах створення інноваційно-технологічних кластерів в сучасних умовах господарювання визначили актуальність та практичну значимість досліджуваної теми.

Аналіз останіх досліджень. Фундатором теорії кластерів вважається американський економіст М. Портер (1990; 1993; 2000; 2003; 2006). Хоча ми вважаємо, що своїми витоками вона має концепцію територіально-виробничих, зокрема міжгалузевих, комплексів. Теорію кластерів М. Портер розробляє в лоні теорії конкурентних переваг. Щоб зрозуміти витоки конкурентоспроможності країни, він за одиницю аналізу бере галузь. Але при цьому зауважує, що країна досягає успіху не в окремих галузях, а в групах галузей, пов'язаних вертикальними і горизонтальними зв'язками, які, до того ж, вбудовані у світове господарство. Це привело його до поняття "кластер" і кластерного аналізу конкурентоспроможності країн. Він дав визначення кластера, а також дослідив причини виникнення кластерів, їх структурні особливості й переваги в розбудові національної і регіональної економіки.

В контексті реалій української економіки вагомий внесок в розвиток кластерної теорії зробили В. Прайс, М. Войнаренко та О. Костишина (1999; 2000; 2001), В. Чевганова та І. Брижань (2002), С. Соколенко (2004; 2006), Н. Волкова та Т. Сахно (2005), В. Труш та І. Бігун (2007), О. Михайловська (2007) та ін. Розкриття історичних передумов та аргументація поняття кластера як особливого явища в економіці були започатковані в наукових дослідженнях зарубіжних вчених І. Дахмена, Р. Коуза, П. Кругмана, Е. Лімера, А. Маршала, Л. Матссона, Ф. Перу, В. Прайса, Д. Сольє, І. Толенадо, Й. Шумпетера та ін. Засновником сучасної концепції кластерів та аналізу їх впливу на формування конкурентних переваг вважається американський економіст М. Портер. Дослідженню кластерних механізмів присвячені роботи російських дослідників, зокрема М.В. Афанасьєва, Ж.А. Мингалевої, А.М. Мігранянa, Е.О. Монастирного, Л.А. Мяснікової, С.В. Ткачевої та інших. У вітчизняній науковій літературі питання створення кластерів в умовах інноваційної економіки знайшли відображення в роботах Д.О. Баюри, З.С. Варналія, М.П. Войнаренка, Н.Н. Волкової, В.Г. Герасимчука, О.Є. Кузьміна, О.А. Мазура, Б.Є. Патона, С.І. Соколенка, Д.М. Стеченка, Т.В. Сахно, Л.І. Федулової та ін.

Невирішені питання загальної проблеми. Нині проблеми кластеризації української економіки розглядається здебільшого на регіонально-галузевому та регіонально-міжгалузевому рівнях. Однак для кардинального підйому економіки регіонів України необхідно перейти до формування асоційованих кластерних формувань та регіональних індустріальних кластерів (РІК). В теоретичному і практичному плані ці питання на сьогодні є недостатньо вирішеними.

Мета статті. Метою статті є підвищення конкурентних переваг підприємства за рахунок створення інноваційно-технологічних кластерів.

Результати дослідження. Сучасні умови господарювання характеризуються великим притоком іноземних товарів та активними спробами українських товаровиробників вийти на міжнародний ринок. Таким чином ринок вимагає від вітчизняних виробників випуск продукції, яка є проявом

конкурентноспроможності підприємства. Це зумовлює практичну необхідність вивчення теоретичних аспектів поняття конкурентноспроможності.

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства означає, що всі його ресурси використовуються настільки продуктивно, що воно опиняється більш прибутковим, чим його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг, а його продукція користується постійним попитом. Однак в житті цей стан не є незмінним. Тому керівництво підприємства повинно відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими перетвореннями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва. зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв і т. ін [1,С. 39-44].

Успіх у будь-якій підприємницькій діяльності багато в чому визначається вірно обраною стратегією управління підприємством, що є складовим елементом менеджменту в закордонному бізнесі. Вибір стратегії, в свою чергу, залежить від декількох факторів: яким обсягом потенціалу володіє підприємство; наскільки високий рівень конкурентоспроможності підприємства; яка його частка на ринку; яку мету підприємство ставить перед собою — зміцнити лідерство, вийти в лідери, або уникнути банкрутства. Залежно від поставлених цілей підприємство обирає ту або іншу стратегію поведінки на ринку.

Таким чином, успішне функціонування й розвиток підприємства в кризових умовах господарювання вимагає особливого підходу до формування його конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія підприємства має бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства й досягнення його цілей, які задовольнятимуть цілі окремих груп інтересів. Розробка системи етапів формування стратегії повинна здійснюватись таким чином, щоб кожний наступний етап планування відрізнявся від попереднього своїми специфічними методами виконання. При цьому процес розробки стратегії на підприємствах може бути представлений у вигляді етапів послідовного вирішення низки взаємопов’язаних стратегічних питань.

Таблиця 1

Етапи формування стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Етап I	Етап II	Етап III
1. Визначення основної стратегічної мети, місії діяльності підприємства.	1. Аналіз діяльності потенційних конкурентів на даному ринку.	1. Формулювання стратегії досягнення поставленої мети.
2. Визначення можливостей підприємства.	2. Оцінювання впливу чинників макро- та мікросередовища на діяльність підприємства.	1. Визначення тактичних завдань і пріоритетів у процесі здійснення перетворень.
3. Виявлення сфери	3. Оцінювання сучасного	3. Реалізація стратегії.

діяльності для використання капіталу підприємства.	економічного, технічного та технологічного стану підприємства. Аналіз стратегічних альтернатив.	

На завершальному етапі вибирається альтернативний варіант, на основі якого управлінський персонал розробляє детальний бізнес-план реалізації стратегії. Не варто забувати, що навіть найкращі плани можуть бути нереалізованими через неякісне виконання або неефективне управління конкурентоспроможністю підприємства. В сучасних умовах підприємству необхідно для подолання кризи шукати вихід на зовнішні ринки.

Серед фундаментальних теоретичних досягнень у розробці теоретичних основ міжнародного підприємництва в історичному і суто науковому значенні на перше місце потрібно поставити теорію абсолютпих переваг, що була обґрунтована Адамом Смітом у його праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.). Він стверджує, що реальне багатство країни складається з товарів і послуг, доступних її громадянам.

Таким чином, він вказував на переваги зовнішньої торгівлі. Якщо припустити, що при виробництві товару виникають переваги «economies of scale» (зростання масштабів виробництва) завдяки високому рівню спеціалізації або країни мають різні структури витрат, зовнішня торгівля має економічний зміст за умови, що абсолютні витрати виробництва одного товару в одній державі є вищими, а іншого товару - нижчими. А. Сміт доводив, якщо торгівля не буде обмежуватись, кожна країна почне спеціалізуватись на виробництві тієї продукції, що має конкурентну перевагу. Ресурси кожної держави перейдуть у рентабельні галузі, тому що країна не матиме змоги конкурувати в нерентабельних галузях. [2,126]

До одних з найефективніших засобів досягнення конкурентоспроможності в національній економіці, як свідчить іноземний та вітчизняний досвід, відноситься кластерний підхід.

М. Портер, професор Гарвардського університету, розробив і теоретично обґрунтував концепцію кластерного розвитку бізнесу. Він описав ідеальний тип кластера, модель якого апробована й успішно застосовується в США, Фінляндії, Німеччині, Великобританії, Японії та інших країнах. Ще 2000 року Європа прийняла рішення про створення найконкурентнішої в світі економіки знань на засадах кластерів. У 2007 р. Європарламент затвердив т.зв. кластерний маніфест [7], діє також „Європейський кластерний меморандум", що сприяє підвищенню ефективності виробництва в країнах Євросоюзу.

Кластерний підхід дозволяє підвищити якість продукту і результативність підприємницької діяльності завдяки іншим факторам, а саме, шляхом об'єднання зусиль різних підприємств та обміну інформацією і вміннями, і відповідного зростання зацікавленості у подальшій взаємодії та інтенсифікації її форм і методів.

Кластер – це група географічно близьких, взаємопов'язаних компаній і організацій та взаємодіючих інститутів, які співпрацюють у визначеному виді бізнесу, характеризуються спільністю напрямів діяльності та взаємодоповненням [3–6].

Ця група компаній і організацій утворює основу для притоку інвестицій, навчання підприємців, розвитку малого і середнього підприємництва, підвищення орієнтування в певних обставинах й швидкого виконання завдань та створення мережевих структур.

Кластер є добровільним об'єднання фірм, підприємницьких структур у певній сфері підприємництва, технологічно пов'язаних між собою. Це мережа спеціалізованих постачальників, основних виробництв і споживачів, з'єднаних між собою технологічними ланцюжками, а також їх взаємодія з наукою, освітою, фінансуванням, стратегією уряду [6].

Кластери можна охарактеризувати як мережі виробників сильно взаємозалежних фірм, включаючи наявних спеціалізованих постачальників, пов'язаних один з одним у доданій вартості ланцюга виробництва. Основою створення кластерів є економічні зв'язки, що базуються на довгострокових контрактах і здійснюються шляхом вертикальних і горизонтальних взаємодій між різними бізнес-суб'єктами та їх постійної (або довготривалої) взаємозалежності, як правило, взаємовигідної, обумовленої принципом синергизму (тобто діючи разом). Такі об'єднання сприяють малим організаціям поєднати переваги малих форм підприємництва і великих виробництв. Між фірмами, що належать різним власникам, відбувається споріднення при збереженні кожного з них своєї автономності. Кластери можуть мати різні напрями: інноваційні, промислові, будівельні [7], галузеві, територіальні, кластери змішаних типів та інші.

Слід зазначити, що для економіки певних регіонів кластери є стартом для подальшого зростання. Коли один або кілька економічних суб'єктів досягають конкурентоспроможності на ринку, вони поширюють свій вплив на найближче оточення: постачальників, споживачів, конкурентів, інфраструктуру. У свою чергу, успіхи оточення впливають на подальше зростання конкурентоспроможності даного економічного лідера. У підсумку формується кластер - співтовариство економічних суб'єктів, тісно зв'язаних у мережу галузей, що сприяють росту конкурентоспроможності один одного.

Якщо розглядати залежність між конкурентними перевагами окремих суб'єктів господарювання та створенням кластеру можемо відмітити, що для того, щоб стати компанією світового рівня, необхідно стати кращою в світі (в галузі, на ринку) хоча б за одним важливим аспектом виробничо-збутової діяльності – відрізнятись від аналогічних компаній. Входження підприємств в кластери дає змогу підвищити свої конкурентні переваги.

Публічне акціонерне товариство «Птахофабрика Тернопільська - високорозвинене підприємство, яке не зважаючи на складну ситуацію в Україні продовжує свій розвиток в напрямку збільшення потужності та якості продукції. Основними напрямками діяльності підприємства, яке знаходиться в с. Великі Гаї, Тернопільська область, Тернопільський район, є виробництво та реалізація: птиці, яйця, м’яса, яйцепродуктів; переробка яйця, виробництво та

реалізація яєчного порошку; виробництво і реалізація продовольчих товарів; виїздна торгівля промисловими та продовольчими товарами; надання різноманітних платних послуг фізичним та юридичним особам на договірній основі.

У 2003р. ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» стало співзасновником відомої всеукраїнської асоціації «Союз птахівників України» і на сьогодні є єдиними представником Західного регіону в даній структурі.

У 2005 році підприємством здійснено якісно новий крок у модернізації виробничих потужностей. За результатами проведеного тендеру, було укладено договори на поставку обладнання: для вирощування курчат — з німецькою компанією «Ten Elsen GmbH», для промислового утримання курей — з німецькою компанією «Big Dutchman», сортувальної лінії — з бельгійською компанією Jos Holvoet N.V.

Здійснено запуск двох пташників для вирощування курчат загальною потужністю 180 тис. куркомісць, де змонтовано обладнання типу «Shpecht», а також двох цехів для утримання дорослої птиці, розрахованих на утримання 273 тис.голів птиці (обладнання типу «Big Dutchman»). Наприклад, нещодавно на «Птахофабриці Тернопільській» з'явилася нова машина для сортування яєць. Саме цей прилад дозволяє безпомилково розділити продукцію по ваговій категорії, а також визначити чи містяться на ній тріщини чи інші пошкодження, котрі можуть сприяти швидкому її псуванню. Для максимальної автоматизації основних процесів налагоджується та відрегульовується електронна система управління усіма основними процесами.

Керівництво діяльністю підприємства здійснює виконавчий орган, а саме правління Товариства очолене головою правління. Нагладова рада, у свою чергу, представляє інтереси акціонерів та регулює і контролює діяльність виконавчого органу в період між загальними зборами. Фінансово-господарську діяльністю правління в товаристві в Товаристві контролює ревізійна комісія.

Ринками збуту готової продукції є обласний центр і територія України. Основними покупцями є: мережа магазинів м.Тернопіль, ПАТ «Тера», ТзОВ «Барвінок», медичні заклади та установи Тернопільської області. Ціни на продукцію часто коливаються, так як залежать від сезонності і попиту населення. Продукція на даний момент не експортується. На ринках Тернопільської області та України загалом спостерігається постійний попит на продукцію ПАТ «Птахофабрика Тернопільська». Основними ринками збуту торгового яйця є обласний центр – місто Тернопіль та територія України.

Оцінюючи фінансові сили підприємства, було розглянуто такі критерії, як ліквідність, оборотність активів, фондовіддача, рентабельність власного капіталу, фінансова незалежність, стабільність отримання прибутку. Кожен із цих чинників оцінено за десятибальною шкалою. В результаті бачимо, що фінансове становище ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» слабке і оцінюється в 3.90 балів з 10.

Такий результат можна пояснити, тим що протягом 2007-2012 рр. у діяльності птахофабрики були як прибуткові так і збиткові періоди (рис.1).

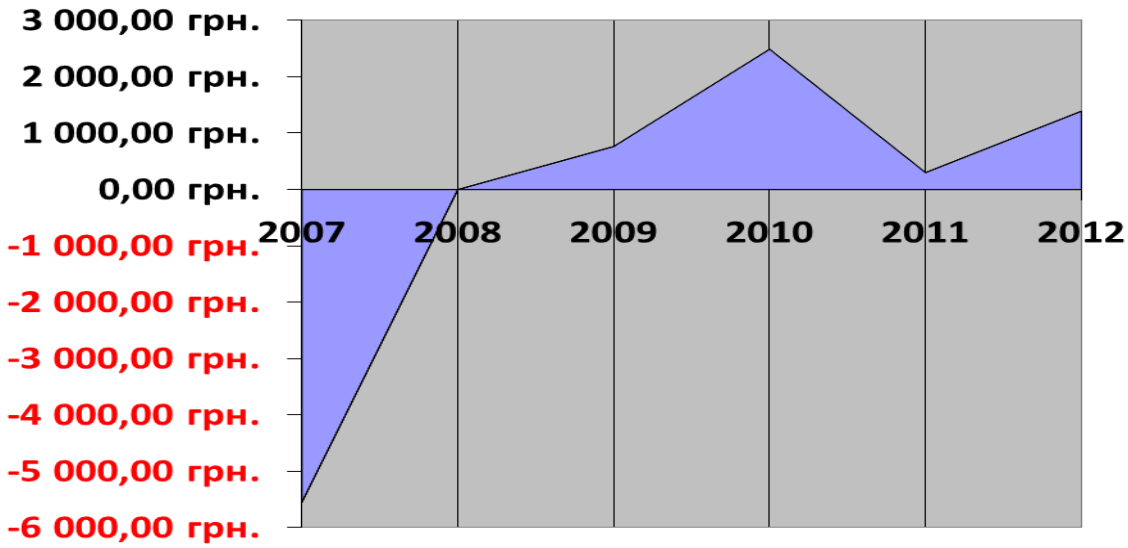

Рисунок 1. Динаміка чистого прибутку ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» за 2007-2012рр.

На основі показника ринкової частки підприємства, якість продукції, стадії її життєвого циклу, прихильності покупців, рентабельності продажів та ступеня вертикальної інтеграції, було здійснено оцінку конкурентноспроможності підприємства, яка становить 5.9 балів, що значно краще за показники фінансового стану підприємства. Це зумовлено тим, що основними пріоритетами птахофабрики є розширення виробничих потужностей до максимальноможливого рівня, апробація та впровадження нових технологій, купівля нових кросів птиці тощо.

Аналіз потенціалу зростання галузі, конкурентної ситуації, використання ресурсів, капіталоємності, барєрів входження на ринок, державної підтримки галузі, дав змогу оцінити привабливість галузі. Оцінка склала 6.2 бали.

Стабільність середовища діяльності птахофабрики була оцінена за критеріями: інновації, інфляція, варіація попиту, державне регулювання галузі, агресивність конкурентів, маркетингові та рекламні можливості, оцінка склала 4.5 бала.

Запровадження у виробництво нових наукових розробок на основі інновації має велике економічне значення для підвищення конкурентноспроможності підпиємств галузі птахівництва.

Результати оцінок групп критеріїв SPACE-аналізу подано в таблиці 2.

Таблиця 2

Результати оцінок групп критеріїв SPACE-аналізу для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

№	Критерії	Оцінка,бали
1.	Фінансова стабільність (ФС)	3.9
2.	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	5.9
3.	Привабливість галузі (ПГ)	6.2
4.	Стабільність середовища (СС)	4.5

Для того щоб відобразити результати оцінки у системі координат XOY, знайдемо координ ати точки F(X;Y):

X=ПГ-КП = 6.2-5.9 = 3;
Y= ФС – СС = 3.9 – 4.5 = -0.6.
Вектор рекомендованої стратегії будуємо за точками O (0;0) та F (3;-0.6) .

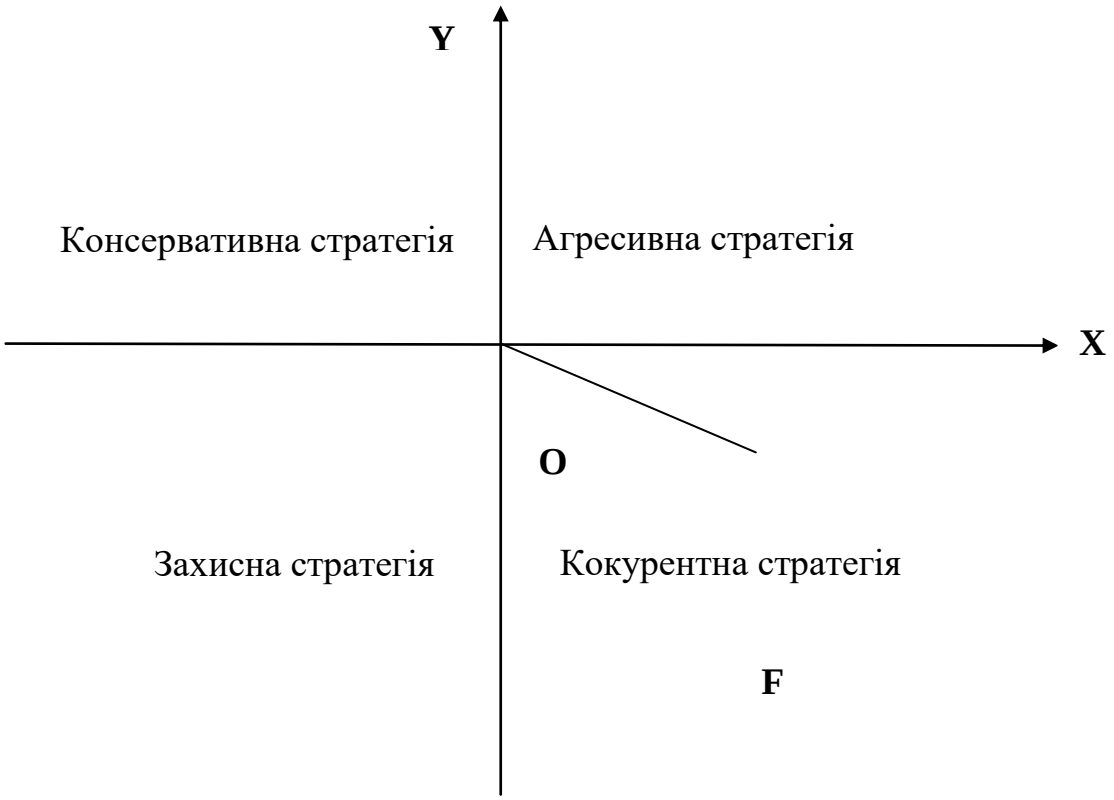

Рисунок 2. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська»

Як видно із рисунку 2, рекомендованною стратегією для ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» є стратегія конкуренції. Така позиція типова для підприємств з конкурентноспроможною продукцією на зростаючому ринку та підприємств з конкурентноспроможною продукцією на нестабільному ринку.

Хоча, через неповне використання ресурсів, збитковість діяльності, низьку ліквідність та оборотність, фінансовий стан підприємства ідентифікують як незадовільний, основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на збереження наявних конкурентних переваг. Необхідним є стабілізація фінансового стану та утримання зайнятої ринкової позиції.

Конкурентна стратегія стимулює до розвідкової діяльності, пошуків шляхів використання прихованого потенціалу.

Найбільшим конкурентом птахофабрики є ПАТ «Авангард», що займає більшу половину українського ринку яйце продуктів, і вважається найбільшим виробником яєць та яйце продуктів не лише в Україні, а й Євроазії.

У кризові роки ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» була змушена скоротити свої потужності на 21%. Автор пропонує входження ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» в холдинг «Авангард», при цьому запустити всі потужності птахофабрики.

Зважаючи на прагнення холдингу закріпити свої позиції на внутрішньому ринку, розширення виробничих потужностей за рахунок приєднання ПАТ

«Птахофабрика Тернопільська», може бути одним із варіантів реалізації завдання. Основною перевагою в данному випаку є географічна близкість, адже підприємства знаходяться в сусідніх областях.

Керівництво вважає, що завдяки економії за рахунок розширення виробництва шляхом вертикальної інтеграції, а також високій якості продуктів компанія «Авангард» зміцнить експортні позиції та в подальшому буде нарощувати обсяги експорту товарного яйця та яйце продуктів у країни Середнього Сходу, Азії та СНД.

Отже, зважаючи на бажання групи компаній «Авангард» розширювати свої виробничі потужності, досліджуване нами підприємство може зробити вигідну пропозицію з погляду на багаторічний досвід роботи, високу потенційність кадрів, якість продукції, нові засоби виробництва та географічне положення.

Основними мотивами приєднання ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» є:

— ефект синергізму – це умова, за якої загальний результат є більшим від суми часток. Ефект синергізму виникає завдяки економії на витратах, яка виявляється зі зростанням масштабів виробництва, збільшенню долі на ринку тощо;

— отримання надійного постачальника факторів виробництва;

— передача технологічних і управлінських знань та навичок (технологічні трансферти) тощо;

— диверсифікація активів та діяльності з метою зменшення ризиків;

— доступ до налагодженої мережі збуту;

— підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Як зазначалось вище ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» використовує лише 60% своїх потужностей. Значне скорочення відбулося в кризові роки. Беручи до уваги цей факт, можливо використати 40% потужностей для виробництва товарів на експорт, користуючись для цього налагодженими збутовими мережами агрохолдингу «Авангард».

Отже, ПАТ «Авангард», як вертикально інтегрована структура, може отримати низку переваг. Агрохолдинги, які об'єднують у собі повний операційний цикл (виробництво—заготівля—переробка—торгівля) в умовах чинного законодавства, можуть без будь-яких обмежень оптимізувати ціни між окремими своїми підрозділами, що перебувають на різних податкових режимах, і "перекидати" прибутки переробки та торгівлі на аграрний підрозділ, розмір податкових навантажень якого не залежить від обороту та рівня рентабельності.

Безумовно, така система пільг робить агробізнес привабливим для інвестора. Наявна тенденція до укрупнення в галузі — консолідації, виникнення великих агрохолдингів та їхнього розростання. Укрупнюючись, агрокомпанії одержують доступ до кращих ресурсів, дешевшого фінансування, кращих управлінських кадрів.

Ключовою перевагою холдингу є його робота на міжнародному ринку без посередників, що значно підвищує прибуток від реалізації. Саме тому, приєднавшись до агрохолдингу ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» виграє дві

суттєві переваги, а саме доступ до налагодженої збутової мережі, можливість накопичувати продукцію для реалізації в терморегулюючих складах та перевезення товару ізотермами на великі відстані, а компанія «Авангард» отримає у своє розпорядження 20-ту птахофабрику, і володітимеме потужностями не у 14, а у 15 областях України, що у кількісному виразі становить 764880 куркомість.

Висновки. В результаті проведеного дослідження можна зробити висновки:

1. Кластер є новою формою мережевої організації взаємодії між фірмами, що дає можливість швидко, інноваційно пристосувати внутрішні структури і зовнішні взаємозв'язки до зовнішнього середовища, яке швидко змінюється. Кластери можна охарактеризувати як мережі виробників сильно взаємозалежних фірм, включаючи наявних спеціалізованих постачальників, пов'язаних один з одним у доданій вартості ланцюга виробництва. Входження підприємств в кластери дає змогу підвищити конкурентні переваги як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

Створити передумови для ефективного використання механізмів фінансової підтримки реалізації кластерної політики, що надається із коштів державного бюджету; на державному рівні – вдосконалити механізми фінансової підтримки розвитку кластерів, а також надавати потрібну методичну, інформаційно-консультативну та освітню підтримку їх розвитку.

У світі є досить багато прикладів створення високоефективних територіальних об’єднань підприємців окремих галузей економіки, які отримали назву кластерів. Значний досвід створення кластерів нагромаджено у індустріально розвинених країнах (США, Італії та ін.).

Зарубіжна практика кластеризації економіки в регіонах підтверджує доцільність та актуальність створення кластерних структур в Україні. Нині в Україні кластерні структури сформовані вже в 7 областях та м. Севастополі. Окрім Хмельницької області, кластери виникли в Івано-Франківській (з туризму і виробництва сувенірної продукції – кластер “Сузір’я”, виготовлення виробів з овечої вовни – кластер “Ліжникарство та інші художні промисли на Прикарпатті”), Рівненській (з деревообробки в Рокитнівському районі), Херсонській (транспортно-логістичний кластер “Південні ворота України”), Полтавській (кластер екологічно чистого дитячого харчування “Полтавщина”), Одеській (кластер органічного землеробства і зеленого сільського туризму у Придунав’ї), Харківській (кластер свинарства та м’ясних виробів) та м. Севастополі (7 кластерних об’єднань, в т. ч. туристсько-рекреаційні “Херсонес” та “Байдари-тур”).

Ми вважаємо, що виникнення кластерних асоціацій в Україні – важлива ланка на шляху до створення регіональних індустріальних кластерів.

2. З позицій трансформаційної економіки створення кластерів у регіонах має забезпечити підвищення її конкурентоспроможності за рахунок:

− перепрофілювання компаній та організації нового виробництва;

− зростання прибутковості і конкурентоспроможності виробництва;

− дифузії інновацій;

− ринкової самоорганізації господарства на регіональному рівні.

3. Дослідження конкурентоспроможності підприємства на базі ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» дало змогу переконатися у необхідності комплексного порівняння для отримання достовірної інформації щодо позиції досліджуваного об'єкта. Порівняння напрямів діяльності, значення чистого прибутку та частки ринку за 2011-2012 роки, показали, що птахофабрика займає низьку позицію на конкурентній карті ринку. SPACE – аналіз дозволив виявити слабкі місця підприємства: фінансова нестабільність, сезонність галузі. Порівняння підприємств за напрямками їх діяльності дає можливість простежити сильні та слабкі сторони у їх діяльності. Основними конкурентами ПАТ «Птахофабрика» є потужні вертикально інтегровані компанії, основною конкурентною перевагою яких є ефект синергії.

4. В кризових умовах господарювання вихід підприємства на міжнародні ринки дає змогу підвищити свою конкурентоспроможність, можливість створення кластерів і завоювання певної долі ринків. В якості альтернативного варіанту виходу на міжнародний ринок, ми розробили рекомендації щодо приєднання підприємства до лідера галузі. Приєднавшись до агрохолдингу ПАТ «Птахофабрика Тернопільська» виграє дві суттєві переваги, а саме доступ до налагодженої збутової мережі, можливість накопичувати продукцію для реалізації в терморегулюючих складах та перевезення товару ізотермами на великі відстані. У свою чергу компанія «Авангард», ціллю якої є «стати виробником №1 в світі» збільшить свої потужності на 764880 куркомість. Таким чином досліджуване підприємство зможе вийти на міжнародний ринок. результатом чого стане підвищення його конкурентоспроможності.

Література:

1. Августин Р. Конкурентоспроможність та основні поняття, що її характерезують //Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету імені В. Гнатюка. Серія: Економіка,2007.-№21.– С. 39-44
2. Куриляк В.Є. Менеджмент : між цивілізаційні і міжкультурні основи. Монографія./Вступне слово док.ек.наук, проф. С.І. Юрія – К.: Кондор, 2010.-482с.
3. Портер М. Международная конкуренция. – М., 1993. – 418 с.кластерної політики в Україні / Федоренко В.Г., Тугай А.М., Бойко А.Ф. та ін. // Економіка та держава. – 2008. – № 11. – С. 5–15.
4. Портер М. Международная конкуренция. – М., 1993. – 418 с.
5. Стратегічні пріоритети та сучасні завдання розвитку реального сектору економіки України / Редкол.: Б.М. Данилишин (відп. ред.) та інші / РВПС України НАН України. – Черкаси: Брама-Україна, 2007. – 544 с.
6. Соколенко С.І. Кластер дає шанс // Урядовий кур'єр. – 2009. – № 18. – С.
7. Цуерман В.А. Проблемы и возможности кластеров как метода активизации инновационного развития экономики: Материалы XIII междунар. науч.-практ.

конф. по инновационной деятельности. – Киев Симферополь–Севастополь, 2008. – С. 290–294.
8. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці / С.І. Соколенко. – К. : Логос, 2004. – 848 с.
9. Захарченко В.І. Трансформаційні процеси у промислових територіальних системах України / В.І. Захарченко. – Вінниця : Гіпаніс, 2004. – 548 с.