

*Ісаєва Н. Ю.  
Кластера поліграфічної індустрії,  
видавництва та цифрових технологій  
«Поліграфія: логістика, сервіс, якість»  
Голова кластеру*

**Досвід кластерної взаємодії підприємницьких структур  
поліграфічної галузі за участю закладів освіти на Дніпропетровщині:  
сучасні підходи та практика реалізації**

**Анотація**

*В Україні за сучасних умов сформовані окремі елементи інноваційної інфраструктури, що потребують розробки механізму комплексного формування та ефективного функціонування таких мережових систем. Стаття присвячена вивченню досвіду кластерної взаємодії підприємницьких структур поліграфічної галузі за участю закладів освіти, проблемам становлення і розвитку в складних соціально-економічних умовах. Метою дослідження є проведення аналізу ролі та впливу кластерів на самоорганізацію і саморозвиток інноваційної інфраструктури країни.*

*Поширення кластеризації всіх регіонів може послужити основою для подальшої самоорганізації та саморозвитку допоміжних фірм під дією ринкових механізмів управління і переростання інноваційної інфраструктури кластерів у базову платформу інноваційної інфраструктури країни.*

**Ключові слова:** *інноваційна інфраструктура, кластер, мережові структури, самоорганізація.*

Реформа децентралізації, переміщення повноважень та ресурсів до органів самоврядування територіальних громад має сприяти залученню мешканців громад до вироблення місцевої політики, й супроводжуватися ним. Влада в громадах має працювати у взаємодії із громадськістю під час планування, реалізації та моніторингу виконання управлінських рішень. А ефективність громадської участі напряму залежить від рівня досконалості нормативно-правової бази. Усі форми громадської участі мають бути чітко регламентовані, щоб мешканцям громад було зрозуміло, які функції їм доступні у місцевому самоврядуванні. Форми участі передбачають залучення громадян до процесу управління громадою, а головне – вони закріплюються законодавчо, механізми та процедури їх реалізації чітко визначені, а результати мають правові наслідки.

На сьогодні, маємо досвід діяльності в громаді Дніпропетровщини Громадської організації Кластер поліграфічної індустрії, видавництва та цифрових технологій «ПОЛІГРАФІЯ: ЛОГІСТИКА, СЕРВІС, ЯКІСТЬ» (далі - Кластер) два роки. Поряд з цим, на нашу думку ще не відбулося закріплення

в офіційних рішеннях органів місцевого самоврядування та інших нормативно-правових документах загальнодержавного рівня визначення трактування «кластер» і діяльність цих організацій реалізуються на практиці як громадських, що потребує термінового перегляду та відтворення у нормативно-правовому полі окремого закону України.

В економічній літературі кластери набули поширення наприкінці 80-х років. XX століття, коли М. Енрайт дав визначення регіонального кластера як групи сусідніх підприємств, об'єднаних в єдиний виробничий ланцюжок. Праці М. Портера сприяли популяризації кластерної теорії та власне кластерів як інструменту, що забезпечують формування конкурентних переваг національної чи регіональної економіки, а також розвиток інноваційних виробництв.

Портер вважав, що виробничі зв'язки між галузями повинні вибудовуватися за принципом мультиплікатора, тобто продукція однієї галузі має користуватися попитом з боку багатьох галузей, що зрештою визначає стійкість господарських зв'язків усередині кластера та економіки в цілому.

Еволюція трактування кластера в сучасному його розумінні пройшла досить тривалий шлях, в результаті якого були сформовані три формулювання, що доповнюють один одного, кожен з яких є актуальним для опису конкретних форм взаємодії між господарюючими суб'єктами.

**Перше трактування** визначає кластер як спосіб організації економічної діяльності, що здійснюється підприємствами із взаємопов'язаних секторів, пов'язаними з центрами генерування інновацій – університетами чи дослідницькими організаціями на конкретній та досить обмеженій території.

При цьому спеціалізація таких кластерів не є обов'язковою умовою. Навпаки, на одній території можуть співіснувати господарюючі суб'єкти з різних видів економічної діяльності, які користуються загальною інфраструктурою та досягають економічного ефекту за рахунок прискорення інформаційного обміну та скорочення транзакційних витрат. В основі такого роду кластеризації - концентрація виробничих потужностей, ефект масштабу, кооперація.

Часто такі форми кластеризації супроводжують різного роду податкові та інші пільги, що робить їх привабливими для підприємців. Описане трактування характеризує поширений варіант формування кластерів за принципом ініціативи зверху, підкріпленої низкою пільг і преференцій для потенційних учасників. Роль держави у такому разі полягає у визначенні стратегії, формуванні основної інфраструктури та виділенні фінансових ресурсів на забезпечення функціонування кластера.

Міжнародний досвід свідчить, що у низці країн практикується пряме державне фінансування витрат організацій, що займаються розробкою інноваційної продукції (США, Франція), надання безвідсоткових кредитів або дотацій на проведення НДР у повному обсязі (Швеція) або частково (ФРН), компенсація витрат на патентування винаходів, податкові пільги та податкові канікули (Австрія, ФРН).

Згідно з **другим трактуванням кластер** є вертикально інтегрованою структурою з вираженою продуктовою спеціалізацією, в рамках якої учасники об'єднані господарськими зв'язками як постачальники та споживачі певних проміжних продуктів або послуг.

Ядром кластера у разі виступає правовласник технології, торгової марки чи іншого захищеного авторським правом нематеріального активу. У певному сенсі таке трактування кластера ріднить його з корпорацією, що об'єднує у своїй структурі науково-дослідні, виробничі, постачальні та збутові підприємства з тією різницею, що в кластері вони не втрачають господарської самостійності.

Подібна організація діяльності дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів на реалізацію повного циклу комерціалізації інноваційних розробок, при цьому територіальний принцип кластеризації згодом також набуває значення, оскільки органи управління всіма елементами такої кластерної структури мають тенденцію до локалізації в одному місці.

На стику першого та другого трактувань виділяють визначення інноваційного територіального кластера, під яким розуміється сукупність розміщених на обмеженій території підприємств та організацій (учасників кластера), що характеризується наявністю об'єднуючого учасників науково-виробничого ланцюжка в одній або кількох галузях, а також механізму координації діяльності та кооперації учасників кластеру.

**Третє трактування** визначає кластер як об'єднання різних за масштабом діяльності та розміром підприємств, в основі якого лежить експлуатація певної технології. Основний принцип такого об'єднання – передача великим підприємством окремих елементів технологічного процесу у сферу відповідальності малих підприємств на основі аутсорсингу чи франчайзингу.

Такий спосіб також можна охарактеризувати як «штучний», проте з точки зору результату подібний кластер забезпечує більш високий ступінь технологічної мобільності, дозволяє прискорити впровадження нових видів продукції, диверсифікувати ризики, ефективно експлуатувати ефект масштабу за рахунок економії змінних витрат.

Виникає у результаті мережева структура, яка перерозподіляє окремі компоненти багатоступінчастого виробничого процесу, забезпечуючи цим вертикальну і горизонтальну інтеграцію учасників даного об'єднання. Таким чином, кластер, в рамках даного трактування, буде інфраструктурним комплексом, що існує в інтересах великого виробника, але не обмежений у своїй діяльності цими інтересами.

Кластери – сучасна форма територіальної організації економіки регіону. Регіональний кластер - територіально зосереджена група суб'єктів господарювання, діяльність яких здійснюється в рамках єдиного відтворювального ланцюжка на основі вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків без втрати господарської та юридичної самостійності, що експлуатують одну або кілька конкурентних переваг території. На сьогодні Кластер поліграфічної індустрії, видавництва та цифрових технологій нараховує 15 учасників та 8 партнерських організацій, з яким відбувається взаємодія на підставі укладеного меморандуму: Університет Митної справи та фінансів; Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара; Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України; Дніпропетровська торгово-промислова палата; Федерація організацій роботодавців Дніпропетровщини; Український кластерний альянс; Дніпропетровський обласний центр зайнятості; Дніпровська міська організація роботодавців; Громадська організація «Освіта без кордонів».

Формування кластерів полягає в сукупності принципів. Вихідною причиною участі господарюючого суб'єкта в кластері є прагнення наростити конкурентоспроможність і підвищити стійкість наявних конкурентних переваг. Досягнення зазначеного результату може бути забезпечене за дотримання низки принципів реалізації кластерного підходу.

1. Наявність технологічної основи, реалізація якої вимагає створення генеруючої, виробляючої та обслуговуючої інфраструктури, що формує кластер. У такому разі забезпечується адекватне цілепокладання та формулювання загальної для всього кластера стратегії розвитку. За відсутності технології будь-яке штучно створене об'єднання підприємств витратить значні ресурси на підтримку єдності та цілісності на шкоду економічній доцільності.

2. Довгостроковий характер зв'язків, заснованих на технологічному лідерстві якогось великого виробника, що формує центр тяжіння інших учасників кластера, на тлі динамічної структури, для якої характерна безперервна адаптація до кон'юнктури, що змінюється.

3. Забезпеченість ресурсами, що передбачає, що кожен учасник кластера привносить у нього певну компетенцію, що є предметом його спеціалізації, яка виступає для всього кластера як ресурс. Компетенції можуть бути організаційно-управлінськими, фінансовими, інтелектуальними, логістичними, маркетинговими, збутовими тощо. д. Ефективному забезпеченню ресурсами повинні сприяти налагоджені механізми аутсорсингу та делегування повноважень.

4. Мобільність ресурсів усередині кластера потрібна для ефективного задоволення потреб одних суб'єктів господарювання за рахунок тимчасово вільних ресурсів інших учасників кластера. Таким чином, забезпечується максимальне завантаження та підвищується віддача на одиницю ресурсів, зростає ступінь внутрішньої кооперації. Мобільність інформації забезпечується наявністю єдиної інформаційної платформи, доступом до якої відкритий всім учасникам кластера.

5. Наявність кредитно-фінансового інституту, що опосередковує рух грошових потоків та капіталу, у тому числі за рахунок використання всього спектру інструментів фінансування капітальних вкладень та поточної діяльності (пільгове кредитування, лізинг, факторинг, розрахунки, страхування тощо) дозволить забезпечити здешевлення проектів за рахунок зниження транзакційних та фінансових витрат.

Кластерний підхід - це сукупність методів, прийомів, технологій управлінських рішень на економічний простір регіону, що дозволяє підвищити його конкурентоспроможність з допомогою реалізації кластерних ініціатив. На нашу думку реалізація кластерного підходу сприяє активізації інноваційної діяльності та модернізації економіки регіону за рахунок вирішення низки завдань.

За минулий рік було виконано низку практичних заходів, які сприяли розвитку не тільки кластера, а й інноваційну діяльність регіону:

- підписано угоду про співробітництво між Кластером поліграфічної індустрії, видавництв та цифрових технологій та Дніпропетровською торгово-промисловою палатою. Предметом угоди стало задоволення потреб та захист, відповідно до компетенції, законних прав і інтересів підприємців Дніпропетровщини які реалізують свою господарську діяльність у сфері видавничо-поліграфічної справи. Спільними діями вже започатковано міжнародне економічне співробітництво, залучення інвестицій, реалізація інноваційних проектів тощо.

- здійснено старт та підписання фінансової угоди на реалізацію в Дніпропетровській області проекту «Professional Alternative Dnipro», який реалізує Кластер поліграфічної індустрії, видавництв та цифрових технологій

«Поліграфія: логістика, сервіс, якість» в рамках програми «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» за спільного фінансування Європейським Союзом та урядом Німеччини через німецьку федеральну компанію Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Мета програми – створення кращих умов для розвитку українських малих і середніх підприємств, підтримка інновацій та стимулювання експорту, що є шляхом до сталого й рівномірного економічного зростання. (Детальніше: [www.eu4business.org.ua](http://www.eu4business.org.ua)). На час старту проєкту Кластер був представлений 10 учасниками.

- На базі Дніпропетровської ТПП було проведено три воркшопи для представників видавничої справи, поліграфії та суміжних з ними галузей, які організовані Палатою в рамках проєкту «Professional Alternative Dnipro»: фінансовий облік на підприємствах; основи маркетингової мови та її особливості для видавництва і друкарень (онлайн-інструменти – сайт, блог, соціальні мережі, SEO, SERM, Youtube, фітбек та інше); експортна стратегія для бізнесу.

- Прийняли участь в Міжнародному експертному обговоренні: як кластер підвищує конкурентоспроможність бізнесу, працювали з експертом Др. Ніклас Руффер, менеджером Компоненту проєкту, Київ, GIZ.

- Прийняли участь в шести тренінгах #ЕкспертнийДіалогКластерів на тему «Як кластер підвищує конкурентоспроможність бізнесу».

- за запрошенням Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ), німецької урядової компанії Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) прийняли участь із членами Кластера поліграфічної індустрії, видавництва та цифрових технологій м. Дніпро у віртуальному заході «Експертний діалог – Розвиток кластерів в Україні», що відбувся на Платформі міжнародного співробітництва. Тема спілкування надзвичайно актуальна для розвитку малого та середнього бізнесу кожного регіону: Кластер та інтернаціоналізація. Інтернаціоналізація є ключовою темою для кластерів в Європі. У часи посилення глобалізації, кластерні фірми все більше і більше піддаються глобальній конкуренції. Як показує практика, традиційні підходи до просування експорту часто не досягають бажаних результатів. Сучасне керівництво кластерів по-різному розуміє інтернаціоналізацію кластерних фірм і спільно розвиває бізнес-послуги, які допомагають фірмам успішно підкорювати нові ринки та будувати міжнародні партнерські взаємовідносини. Метою заходу було показати такі нові підходи, пояснити переваги та продемонструвати вплив на економічні показники окремих кластерних фірм-учасників.

- проведено низку локальних зустрічей з учасниками поліграфічного кластеру з питання вирішення завдань щодо створення Інноваційно-промислового майданчика «Professional Alternative Dnipro» у рамках виконання Міжнародної програми «Застосування та імплементація Угоди про асоціацію між ЄС та Україною у сфері торгівлі / EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП». Експертами поліграфічного кластеру з розвитку та підтримки щодо залучення інвестицій стали Валентина Затишняк (КЗ "ДНІПРОПЕТРОВСЬКЕ РЕГІОНАЛЬНЕ ІНВЕСТИЦІЙНЕ АГЕНТСТВО" ДОР") та Андрій Рубан (ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ).

- започаткували серед учасників кластеру акцію «Продовжуємо роботу, щоб підтримати економіку України!». Внаслідок російської військової агресії багато фахівців зі східних, південних, центральних та північних регіонів України опинилися в критичному стані в якості внутрішньо переміщених осіб, без засобів для існування з зруйнованими соціальними зв'язками. У зв'язку з цим було прийняте рішення щодо продовження діяльності, залучення ВПО на підприємства.

- Розвиток інфраструктури, системний менеджмент, цифровізація виробничих процесів – фундамент розвитку. Але є ще один ключовий компонент — побудова правильної комунікації. У цьому контексті для Кластера стало важливим застосувати інноваційний інструмент – створення повноцінного фільму, вивчення середовища функціонування поліграфічних підприємств, специфіки галузі. презентував широкій громадськості інформаційно-просвітницький відеофільм про можливості та особливості розвитку поліграфічного кластеру на Дніпропетровщині. Репортажно-документальний відеофільм містить : загальну інформацію про кластерний підхід в розвитку економіки регіону; про історії успіху поліграфічного кластеру та його основних учасників. Мета фільму: підвищити інтерес до розвитку кластерів в Україні в цілому, презентувати модель поліграфічного кластеру як приклад інструменту, який може впливати на конкурентоспроможність малих і середніх підприємств та створювати інноваційну регіональну екосистему. Оскільки розвиток кластерів є відносно новою темою для українських представників органів влади та учасників кластерів, відеофільм проливає світло на важливі фактори успіху у розвитку кластерів та розпочинає обмін досвідом з колегами інших територіальних громад. Відеофільм просуває ідею щодо підвищення престижності видавничо-поліграфічної галузі та кластерного підходу.

- протягом усіх 7 місяців агресивної війни на території України Кластер був системно включений у різні види робіт по кіберзахисту інформаційного

простору нашої держави. Навчали молодь «інформаційній гігієні» спільно з Академією Cisco (США), «валили» цілу купу ворожих телеграм каналів на окупованих територіях, допомагали збирати підписи під електронними петиціями щодо привернення уваги світової спільноти до проблем агресивної війни в Україні, продовжили здійснювати власну господарську діяльність. Очевидно, що в майбутньому подолання економічної кризи, впровадження реформ, а також подальша інтеграція у європейську спільноту мають забезпечити принципово нове бачення інформаційної політики держави, невід'ємною складовою якої є друкована продукція та електронні видання. Проте якісно нові підходи до забезпечення безпеки інституту держави неможливі без докорінної трансформації та зміни державної політики стосовно підприємств видавничо-поліграфічного комплексу України, яка повинна вилитись у нові механізми забезпечення інформаційно-пропагандистської безпеки держави.

- Створили власний сайт Кластеру: <http://print-cluster.com.ua/>

- прийняли участь у стратегічній сесії від координаторів Ukrainian Cluster Alliance за підтримки Європейського Союзу у межах проєкту «Інтерналізація Українського кластерного альянсу: покращення прямого діалогу між європейськими та українськими професійними спільнотами під час війни». Учасники Кластеру спільно з експертами УКА обговорили ключові актуальні проблеми вітчизняної кластерної спільноти та шляхи до їх подолання, механізми розвитку державно-приватного партнерства в умовах воєнного стану та післявоєнної відновлювальної економіки. Онлайн-спілкування дозволило виокремити нові шляхи та методи покращення міжкластерної кооперації. План стратегічної сесії включав практичну роботу:

1. Розробка Бізнес-моделі кластеру
2. Розробка стратегічної матриці на основі SWOT та PESTLE аналізу
3. Формування стратегічних цілей, завдань та показників.

Це новий досвід для КПП ВЦТ: це дійсно інноваційні та перспективні практики, бо сприяють налагодженню широких міжнародних комунікацій.

- провели потужний регіональний хакатон з пошуку дієвих рішень щодо виготовлення еко-продукції – «Зелений» бізнес для поліграфічних підприємств». Захід проведено на базі Міжрегіонального вищого професійного училища з поліграфії та інформаційних технологій, як центру підготовки фахівців для галузі та за участі Українського державного хіміко-технологічного університету — єдиного в Україні закладу вищої освіти хіміко-технологічного профілю.

Прорив відбувся у створенні події – СПІЛЬНОЇ РОБОТИ НА ОДНОМУ МАЙДАНЧИКУ ДВОХ РІЗНИХ СПІЛЬНОТ, де вони змогли спробувати свої сили, отримуючи технологічну та глобалізуючу експертизу.

З метою розширення державно-приватного партнерства в регіоні та створення умов для розвитку кластера були запрошені почесні гості – зовнішні експерти проєкту: голова Федерації організацій роботодавців Дніпропетровщини – Віктор Володимирович Сергєєв; перший віцепрезидент Дніпропетровської торгово-промислової палати – Сергій Володимирович Кучерявенко; голова Дніпровської міської організації роботодавців – Галаган Олександр Васильович.

Захід відбувся завдяки підтримці гостьового ментора: Потапчука Максима – директора ТОВ «Ментал-Принт» та менеджерів проєкту у якості тренерів: Наталі Ісаєвої та Олени Юденкової.

- Розпочали активну співпрацю з Українським кластерним альянсом, а саме Ольгою Трофімовою здійснено затвердження Стратегічних цілей розвитку кластерних відносин:

Перший етап розвитку:

- Просування на рівні регіону та популяризація кластерного підходу ;  
- Побудова конструктивного діалогу між учасниками кластера, активне залучення нових учасників

- Залучення іноземних інвестицій до кластера;

- Стимулювання за рахунок грантів та інших програм розвитку мережевого співробітництва, наукових розвідок у галузі освіти, маркетингу, збуту, технологій, матеріалів тощо

- Вирішення проблем кадрового наповнення галузі, запуск цільової програми «Поліграфічна профорієнтація Дніпру»

- Аналіз соціально-економічних показників та визначення пріоритетів регіональної політики;

Другий етап розвитку:

- Розроблення цільових програм розвитку підприємництва, розширення джерел фінансування;

- Трансфер технологій у кластері;

- Проведення спільних наукових досліджень і збуту на зовнішніх ринках;

- Розвиток співробітництва з регіональними владними елітами та бізнес-середовищем інших регіонів України;

- Проведення спільних розробок нової продукції для суб'єктів учасників кластеру;

- Залучення іноземних інвестицій в кластер, вихід на зовнішні ринки збуту продукції кластеру;

- Створення банку інвестиційних проєктів, стартапів у кластері

І завершуючим проектний рік для Кластеру став старт комунікаційно-просвітницької кампанія для молоді "Обери професію своєї мрії" у сфері поліграфічної індустрії, видавничої діяльності та сфери інформаційних технологій! Було виготовлено профорієнтаційний відеоролик у рамках реалізації програми «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП», що спільно фінансується Європейським Союзом та урядом Німеччини через німецьку федеральну компанію Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

#### ВИСНОВКИ:

Кластери є інструментом підвищення конкурентоспроможності бізнесу, оскільки сприяють його стійкості. Навіть міжнародні компанії, такі як Airbus, покладаються на креативність МСП та незалежних дослідницьких центрів у навколишньому середовищі. Тому Airbus заохочує кластеризацію невеликих високотехнологічних компаній в аерокосмічній промисловості Франції поблизу своїх потужностей і тісно співпрацює з ними. Наприклад, у Кластер аерокосмічних компаній та дослідницьких центрів, [aerospace-valley.com/en](http://aerospace-valley.com/en)

Дуже часто професійні менеджери кластерів є одночасно керівниками компаній, які досягають успіху в наданні послуг і продажу продуктів. Тому між учасниками кластеру відбувається взаємне менторство, що є одним із найкращих підходів до підвищення ефективності управління як кожною окремою компанією, так і кластером загалом.

Кластери мають мислити бізнесово: бути актуальними, приносити додаткову цінність, їхні послуги мають бути привабливими для членів кластеру та відповідати їхнім потребам, – тільки тоді кластер може бути стійким. Професійне управління кластером може покращити ситуацію. У результаті члени дійсно об'єднуються і підвищують власну конкурентоспроможність.

У кластері компанії можуть отримати прибуток від численних механізмів підтримки. Розвиток кластерів також дозволяє компаніям отримати вихід на міжнародний ринок, а також залучити інвестиції.

Кластер розглядає весь ланцюжок створення вартості сектора. Пандемія показала, що кластери можуть підтримати своїх членів, оскільки вони об'єднують зацікавлені сторони вздовж ланцюга створення вартості та підвищують їхні конкурентні переваги.

У кластері компанії значно більше залучені, на відміну від асоціації. Учасники кластеру самостійно обирають найкращу комбінацію компаній для об'єднання. А занадто велика політична заангажованість шкодить кластеру.

Приклад Румунії може стати моделлю для наслідування в Україні. Як і в більшості країн Східної Європи, компанії у Румунії не мали потужних ініціатив підтримки від уряду. Але бізнес почав об'єднуватися у кластери, що дало компаніям право політичного голосу на рівні країни. Зокрема, цьому сприяли регіональні агентства розвитку та торгово-промислові палати, які виступали каталізаторами та платформою обміну між академічним (#інновації), державним та приватним сектором.

Регіональна кластерна політика має реалізовуватись у формі заходів, спрямованих на стимулювання створення та підтримку портфеля кластерних ініціатив, що дозволить максимізувати ймовірність позитивних результатів та мінімізувати ризики. Ініціатива створення кластерів не має бути поодиноким. Навпаки, потрібен набір таких, щоб реалізація кластерної політики відповідала принципам портфельного управління. Оскільки кластерні ініціативи демонструють значне різноманіття і підсилюють економіку регіонів і держави в цілому.