

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЯМКОВЕНКО СЕРГІЙ ПЕТРОВИЧ

Допускається до захисту:
в. о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
Марія ШКУРАТ
« ____ » _____ 2024 р.

**Соціально-економічна ефективність бізнес-партнерств у складі
кластерів та асоціацій**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Марія ВАРЛАМОВА, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
к.е.н., доцент

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною
шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2024

АНОТАЦІЯ

Ямковенко С.П. Соціально-економічна ефективність бізнес-партнерств у складі кластерів та асоціацій. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У роботі розглянуто теоретичні засади управління соціально-економічною ефективністю бізнес-партнерств у складі кластерів та бізнес-асоціацій. Визначено напрями вдосконалення механізмів оцінювання соціально-економічної ефективності бізнес-партнерств та управління ними.

Основним результатом дослідження є формування підходу щодо комплексної оцінки ефективності бізнес-партнерств у складі кластерів та асоціацій з урахуванням характеру взаємодії учасників та показників діяльності підприємств, що враховує вплив не тільки економічних, а й соціальних та екологічних показників; підготовлені рекомендації щодо зміни підходів до управління кластерами та бізнес-асоціаціями на основі методів холакратії.

Ключові слова: бізнес-партнерства, кластери, бізнес-асоціації, управління, соціально-економічна ефективність, управлінська модель, сталий розвиток.

88 с., 6 табл., 27 рис., дод. 6, бібліограф.: 76 найм.

Yamkovenko S.P. Socio-economic efficiency of business partnerships as a part of clusters and associations. Specialty 073 Management. Educational and professional program "Business Administration." Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The work examines the theoretical foundations of managing the socio-economic efficiency of business partnerships in clusters and business associations. The directions for improving the mechanisms for assessing the socio-economic efficiency of business partnerships and managing them have been identified.

The main result of the research is an approach to the comprehensive assessment of the effectiveness of business partnerships within clusters and associations, taking into account the nature of participant interactions and enterprise performance indicators, which considers the impact of not only economic but also social and environmental indicators; recommendations have been prepared for changing approaches to managing clusters and business associations based on holacracy methods.

Keywords: business partnerships, clusters, business associations, management, socio-economic efficiency, holacracy.

88 p., 6 tables, 27 figures, app. 6, bibliogr.: 76 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВ У СКЛАДІ КЛАСТЕРІВ ТА АСОЦІАЦІЙ	9
1.1 Природа та сутність бізнес-партнерств.....	9
1.2 Правові засади створення та функціонування кластерів та бізнес-асоціацій в Україні	16
1.3 Методи оцінки соціально-економічної ефективності бізнес-партнерств ...	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС- ПАРТНЕРСТВ У СКЛАДІ КЛАСТЕРІВ ТА БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЙ	24
2.1 Аналіз динаміки та трендів розвитку бізнес-партнерств у складі кластерів та бізнес-асоціацій у країнах світу.....	24
2.2 Динаміка та пріоритети розвитку кластерів та бізнес-асоціацій в Україні...	31
2.3 Аналіз соціально-економічної ефективності кращих практик розвитку бізнес- партнерств в Україні	52
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС- ПАРТНЕРСТВ В УКРАЇНІ	65
3.1 Компаративний аналіз регуляторних механізмів, що використовуються у світі та в Україні	65
3.2 Рекомендації щодо моделювання ефективної взаємодії підприємців у складі бізнес-партнерств	68
3.3 Потенціал розвитку транскордонних та міжрегіональних бізнес-партнерств в Україні.....	76
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	89

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ

ЄС – Європейський Союз

ЮНКТАД – Конференція ООН з торгівлі та розвитку

ЮНІДО – Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку

ООН – Організація Об'єднаних Націй

грн – гривні, гривень

тис – тисячі, тисяч

млн – мільйон, мільйонів

млрд – мільярд, мільярдів

дол. США – долари США

РЕЧВ – Ресурсоефективне та більш чисте виробництво

ДПП – Державно-приватне партнерство

УКА – Український кластерний альянс

УАМ – Українська асоціація меблевиків

SDGs Reporting – Звітність зі сталого розвитку

FATF – Financial Action Task Force

NEV, NEVs – new energy vehicles

EV - electric vehicles

ВСТУП

Актуальність теми. Кожне підприємство зацікавлене функціонувати так, щоб його діяльність була ефективною, приносила прибуток та дозволяла використовувати в повній мірі свої сильні сторони й знижувати вплив слабких сторін. На думку сучасних вчених і практиків, у партнерстві з іншими бізнес-суб'єктами підприємство спроможне досягти кращих результатів, ніж самотійно. В сучасних умовах господарювання працювати без участі в якому-небудь партнерстві підприємство не може взагалі: так, підприємства укладають ліцензійні угоди, щоб користуватися об'єктами інтелектуальної власності інших осіб, створюють спільні підприємства, залучають дистриб'юторів для реалізації своєї продукції на ринках інших країн тощо.

У сучасному світі для довгострокового успіху бізнес-партнерства вже недостатньо оцінювати ефективність його тільки за економічними критеріями, не меншого значення набувають фактори соціального та екологічного характеру. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває дослідження соціально-економічної ефективності бізнес-партнерств. Особливо це стосується партнерських відносин у таких об'єднаннях підприємств, як кластери та бізнес-асоціації: об'єднання підприємців мають значний вплив на розвиток регіонів та політики держави щодо підтримки бізнесу. Чим більше в державі є таких об'єднань – тим динамічніше розвивається мале та середнє підприємництво і зростає зайнятість, наповнюються податками місцеві бюджети, залучаються інвестиції.

Проблема підвищення соціально-економічної ефективності бізнес-партнерства у складі кластерів та бізнес-асоціацій є актуальною для практики управління як у теоретико-методологічному, так і в методичному плані.

Дослідженням проблем визначення понять, формування, використання й управління кластерами та бізнес-асоціаціями присвячено наукові роботи різних вчених, серед яких виокремимо М. Кизима [63], В. Шипошу [42],

О.Маслака [77], С. Авершина [43], С. Соколенка [10], М. Портера [40;41], М. Енрайта [61;62], Ю.Єханурова, К.Ляпіну, О.Богуславського [52] тощо.

Незважаючи на величезний накопичений досвід і значну кількість наукових розробок вітчизняних та зарубіжних вчених, на сьогодні необхідним є вдосконалення механізмів забезпечення соціально-економічної ефективності бізнес-партнерств у складі кластерів та асоціацій на основі новітніх інструментів та технологій, що визначає актуальність теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретичних підходів і методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо оцінки соціально-економічної ефективності бізнес-партнерств у складі кластерів та бізнес-асоціацій.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- розкрити економічну сутність поняття «бізнес-партнерство»;
- проаналізувати правові засади створення та функціонування кластерів та бізнес-асоціацій в Україні;
- вивчити методи оцінки соціально-економічної ефективності бізнес-партнерств;
- здійснити аналіз динаміки та трендів розвитку бізнес-партнерств у складі кластерів та бізнес-асоціацій у країнах світу;
- охарактеризувати динаміку та пріоритети розвитку кластерів та бізнес-асоціацій в Україні;
- проаналізувати соціально-економічну ефективність кращих практик розвитку бізнес-партнерств в Україні;
- здійснити компаративний аналіз регуляторних механізмів, що використовуються у світі та в Україні;
- запропонувати рекомендації щодо моделювання ефективної взаємодії підприємців у складі бізнес-партнерств;
- охарактеризувати потенціал розвитку транскордонних та міжрегіональних бізнес-партнерств в Україні.

Об'єктом дослідження є механізми забезпечення соціально-

економічної ефективності бізнес-партнерств у складі кластерів та асоціацій.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти формування і розвитку бізнес-партнерств у складі кластерів та асоціацій.

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної роботи є наукові розробки українських та зарубіжних вчених із питань діяльності кластерів та бізнес-асоціацій та управління цими структурами.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти України, звіти міжнародних дослідницьких організацій, статистичні та аналітичні матеріали міжнародної статистики, база даних та напрацювань консалтингової компанії ТОВ «Група «Мирів».

У процесі проведення дослідження використовувались **методи**: аналізу і синтезу, наукової абстракції, класифікації та системного підходу, що дозволили розкрити суть понять «бізнес-партнерство», «кластер», «асоціація». Використано методи логічного узагальнення для забезпечення послідовності наукового дослідження. Вирішено окремі завдання за використанням наступних методів: статичний аналіз, спостереження та графічне зображення даних, опитування – для дослідження діяльності кластерів та асоціацій.

Практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо оцінки соціально-економічної ефективності бізнес-партнерства у складі кластеру та асоціації; підходу до управління кластерами та бізнес-асоціаціями на основі принципів холакратії.

Розроблені в кваліфікаційній роботі на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення механізмів підвищення ефективності бізнес-партнерства були представлені на розгляд керівництву ТОВ «Група «Мирів», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих пропозицій під час надання послуг управлінського консультування громадським об'єднанням, кластерам, бізнес-асоціаціям та інноваційним підприємствам.

Наукові результати дослідження:

1. Підхід до оцінювання соціально-економічної ефективності бізнес-

партнерства у складі кластеру та асоціації.

2. Підхід до управління діяльністю кластерами та бізнес-асоціаціями на основі методів холакратії.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки, викладені у кваліфікаційній роботі апробовані на двох науково-практичних конференціях:

1) Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан економіки, фінансів, обліку і права та їх основні проблеми» (30.10.2024, м. Полтава, Україна);

2) Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальні перспективи сталого розвитку: наука, технології та соціальний прогрес» (30.11.2024, м. Рівне, Україна).

Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, додатків, списку використаних джерел із 76 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС- ПАРТНЕРСТВ У СКЛАДІ КЛАСТЕРІВ ТА АСОЦІАЦІЙ

1.1 Природа та сутність бізнес-партнерств

Бізнес-партнерство – це складний феномен, який відіграє ключову роль у сучасному економічному середовищі. У вузькому розумінні бізнес-партнерство являє собою стратегічне об'єднання двох або більше компаній з метою досягнення спільних цілей, використання синергетичного ефекту та підвищення конкурентоспроможності.

У тлумачних словниках по-різному визначається зміст поняття «партнерство», «бізнес-партнерство». Офіційний тлумачний словник української мови дає наступне визначення : «партнерство – положення партнера, того, хто бере участь з ким-небудь у спільній справі, занятті; узгоджені, злагоджені дії учасників спільної справи; взаємні відносини, контакти держав, громадських угруповань, підприємств і т. ін., основані на взаємовигідності та рівноправності; форма співробітництва фірм, компаній, що закріплюється протоколом про партнерство або договором; добровільна співпраця двох або кількох фізичних чи юридичних осіб, фірм, корпорацій, регіональних, міжрегіональних, міждержавних організацій, що беруть участь у спільних справах, проектах, програмах; для партнерства передбачені більш спрощені, ніж для підприємства з обмеженою відповідальністю, правила створення, розпуску, звітності; поширене у сфері послуг і дрібного бізнесу; юридична форма організації підприємства, що займає проміжне місце між індивідуальним (сімейним) підприємством і компанією з обмеженою відповідальністю; спільне підприємство декількох осіб (фізичних, юридичних), кожна з яких бере участь у ньому тільки своїм капіталом; на відміну від акціонерної компанії, в партнерстві члени несуть необмежену солідарну відповідальність по всіх боргах і зобов'язанням підприємства;

партнерство створюється на основі договору, яким регулюються права й обов'язки партнерів (пайовиків), участь у загальних видатках, розподілі прибутку, розподілі майна; кількість членів партнерства зазвичай обмежена декількома десятками; для партнерства законодавством передбачені менш спрощені, ніж для акціонерних компаній, правила й норми, що регулюють порядок їх утворення та розпуск, діяльність, звітність і т.д.; форма співробітництва фірм, компаній, не закріплена в установчих документах, а підтримувана фактично; в якості документа, що підтверджує такі відносини, складається зазвичай договір (протокол) про корпоративне партнерство; у деяких випадках партнерство приводить до злиття компаній; економічне партнерство – партнерство, яке базується на взаєминах сторін-партнерів з частковою участю капіталів, спільної праці в здійсненні певних операцій, проектів, програм у підприємстві на підставі дво- і багатосторонніх договорів, угод, контрактів, якими визначаються права, обов'язки, зобов'язання та відповідальність сторін, порядок і обсяг фінансової участі, порядок використання та розподілу прибутків» [1].

Американський словник англійської мови Уебстера під «партнерством» визначає «правові відносини, що існують між двома або більше особами, об'єднаними за контрактом як спільні принципи в бізнесі; особи, об'єднані в товариство; с: відносини, що нагадують юридичне партнерство і зазвичай передбачають тісну співпрацю між сторонами, які мають визначені спільні права та обов'язки» [2].

Британська «Енциклопедія Британіка» дає більш розгорнуте визначення [3] «добровільне об'єднання двох або більше осіб з метою управління господарським підприємством і розподілу його прибутків або збитків. У звичайному партнерстві кожен генеральний партнер має повну владу діяти від імені фірми під час ведення її бізнесу; таким чином, партнери одночасно є власниками, а також агентами своїх співпартнерів. Кожен партнер не тільки несе індивідуальну відповідальність перед третіми особами за зобов'язання, взяті для фірми, але також несе однакову відповідальність за зобов'язання,

взяті на себе партнерами, коли вони діють у межах діяльності фірми. Якщо партнер заплатив або повинен був заплатити кредиторам фірми з особистих активів, можна очікувати, що інші партнери зроблять внески на рівних або інших узгоджених засадах» [3].

Теорії та сутності бізнес-партнерства присвячено ряд праць як зарубіжних І. Ансофф, М. Портер, П. Баклі, П. Друкер, К. Прахлад, Е. Холл та інших, так і вітчизняних науковців Д.П.Гавра, Л.Д.Чекаленко, Н.О.Крихівська, В. Г. Гетьман, Н. О.Крихівська, І. Підгурська та інших. Зокрема, М. Портер [4,с.68] під «партнерськими відносинами» розуміє «комерційні зв'язки, легальні правила конкуренції, а відтак і ринкові закони», вбачаючи «майбутнє процвітання економіки в посиленні ролі контрактів і договорів».

І. Ансофф [5,с.231] обґрунтував поняття «синергетичний ефект», тобто, ефект партнерських відносин як здатність партнерської компанії продукувати такий рівень результатів (показників), що перевищує суму індивідуальних показників цих компаній, якщо вони функціонують окремо.

І. Підгурська зазначає що «правильний вибір основних напрямків співробітництва, форм і методів їх реалізації на базі взаємної вигоди та рівноправ'я сторін є головною метою партнерських відносин підприємств» [6].

З точки зору Н. О.Крихівської «особливостями партнерських відносин є добровільне об'єднання зусиль (ресурсного потенціалу), взаємна довіра та спільне бажання учасників зміцнити свої конкурентні позиції на ринку» [7]. Пушкар О. І та Андрющенко Т. Ю. зазначають, що партнерство може мати як формальну (бути оформлене відповідною угодою) так і неформальну (здійснюватися на основі усної домовленості) основу [8]. На їхню думку бізнес-партнерство можна розглядати з різних позицій :

- 1) як юридичну форму взаємовідносин між сторонами;
- 2) як особистий зв'язок між партнерами;

3) як плідну взаємодію, співробітництво між кількома господарюючими суб'єктами. З наведених визначень можна зробити такі висновки про ознаки та природу бізнес- партнерства (Таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 – Ознаки бізнес-партнерства

Ознака	Сутність та природа ознаки
Добровільність та рівноправність	Партнери вступають у бізнесові відносини за власним свідомим вибором. Партнери володіють рівними правами при створенні та управлінні партнерством
Наявність спільної мети	Партнери об'єднуються для досягнення конкретної мети, яка виходить за рамки можливостей кожної компанії окремо. Досягнення цієї мети самостійно є неможливим або надскладним завданням.
Взаємодоповнюваність партнерів	Партнери мають різні сильні сторони, які доповнюють одна одну, створюючи синергетичний ефект, також партнери знижують вплив своїх слабких сторін за рахунок сильних сторін іншого партнера.
Довгостроковість відносин	Бізнес-партнерства зазвичай розраховані на довгострокову перспективу, що вимагає від партнерів постійного діалогу і взаємодії. Партнери спільно опрацьовують свою стратегію розвитку та розподіляють відповідальність за досягнення окремих її завдань.
Солідарність при розподілі ризиків та ресурсів	Партнери розподіляють між собою ризики та ресурси, що дозволяє знизити витрати і підвищити ефективність. Відсутність чи недостатність певного ресурсу в одного партнера нівелюється за рахунок його наявності та достатності в іншого. Партнери готові понести та розділити збитки в разі невдачі партнерського проєкту.
Формальність/неформальність	Бізнес-партнерства можуть бути як оформлені офіційною угодою з чітко виписаними юридичними зобов'язаннями кожного партнера, так і здійснюватися неформально, на основі усних домовленостей чи «м'яких» документів (меморандум про розуміння)
Прибуткові/неприбуткові	Бізнес-партнерства можуть створюватися як з метою отримання прибутку, так і без такої мети. Наприклад, з метою захисту спільних інтересів партнерів
Наявність чи відсутність реєстрації юридичної особи	Партнерство може здійснюватися шляхом утворення партнерами спільного підприємства (юридичної особи) так і без такого утворення

Джерело: сформовано автором на основі [1-8]

На сьогоднішній день існує багато різноманітних форм бізнес-партнерств, котрі відрізняються між собою за метою та завданнями, організаційно-правовою формою, спектром прав та обов'язків кожного учасника партнерства. Найбільш поширені сучасні форми бізнес-партнерств та їхні характеристики представлені в Додатку А.

Із перерахованих в Додатку А сучасних форм бізнес-партнерства особливий інтерес представляють кластери та асоціації. Вони є майданчиками для комунікації та кооперації підприємців, драйверами та захисниками інтересів малого та середнього бізнесу, своєрідною пісочницею інновацій. Над дослідженням поняття та сутності кластеру працювали зарубіжні учені М. Кітінг, Дж. Клегг, А. Маршалл, П. Кругман, В. Прайс, А. Ругман, П. Самуельсон, А. Скотт, П. Фішер, Д. Якобсон, Л. Янг та інші, та українські науковці (О. Амоша, В. Гейц, Я. Жаліло, М. Кизим, Д. Лук'яненко, А. Мокій, І. Ночвіна, В. Оскольський, А. Поручник, В. Сизоненко, А. Філіпенко, В. Чужиков, О. Шнирков). Дослідженню сутності та природи бізнес-асоціацій присвятили свої роботи В. М. Биковець, З. С. Варналій, Ю. І. Єхануров, К. М. Ляпіна, Д. В. Ляпін, А. К. Кінах, І. В. Гой, Т. П. Смелянська, О. В. Діденко та ін. Наведемо декілька визначень вітчизняних та зарубіжних науковців щодо сутності кластера та бізнес-асоціації.

Наприклад, американський учений М. Портер, який вважається одним фундаторів кластерної теорії, у своїх роботах про індустріальні і регіональні кластери визначає кластер (промислову групу) – як «групу близьких, географічно взаємозалежних компаній і пов'язаних з ними організацій, які спільно діють у певному виді бізнесу, характеризуються спільністю напрямів діяльності й взаємодоповнюють один одного, ...багато кластерів включають органи влади та інші установи – такі, як університети, центри стандартизації, торговельні асоціації, які забезпечують утворення, спеціалізоване перенавчання, інформацію, дослідження та технічну підтримку» [40, с. 258].

Український економіст С. Соколенко зазначає, що «кластер або мережева промислова група – це група близьких, географічно взаємопов'язаних

підприємств та організацій, які з ними співпрацюють, спільно діють у певному виді бізнесу та характеризуються спільністю напрямів діяльності на виробництво продукції світового рівня і взаємодоповненням один одного» [10, с. 256].

А.Пархоменко пропонує таке визначення «кластери – локально сконцентровані горизонтально або вертикально пов’язані комплекси різних галузей економіки, що спеціалізуються в суміжних напрямках бізнесу і зацікавлені в отриманні позитивних синергетичних ефектів від такої взаємодії». [11].

Тлумачний словник української [1] мови визначає «кластер» як: «географічна концентрація подібних, суміжних або додаткових підприємств з активними каналами для бізнес-транзакцій, комунікацій та діалогу, що поділяють спеціалізовану інфраструктуру, робочі ринки та послуги і мають спільні можливості або загрози»; «мережа постачальників, виробників, споживачів, елементів промислової інфраструктури, дослідницьких інститутів, взаємозалежних у процесі створення додаткової вартості»; «група локалізованих взаємозалежних компаній, постачальників устаткування, комплектуючих, спеціалізованих послуг, інфраструктури, науково-дослідних інститутів, ВНЗ та інших організацій, які взаємодоповнюють та посилюють конкурентні переваги один одного».

«Бізнес-асоціація» визначається наступним чином: «неприбуткове добровільне об’єднання суб’єктів підприємницької діяльності, яке задовольняє як індивідуальні, так і загальні групові потреби своїх членів, причому члени не мають майнових інтересів щодо бізнес-асоціації; елемент інфраструктури, який сприяє розвитку бізнесу: захищає права та лобіює інтереси своїх членів» [1] .

Енциклопедія Британіка дає визначення асоціації як «добровільне об’єднання бізнес-фірм, організоване на географічній або промисловій основі для просування та розвитку комерційних і промислових можливостей у межах своєї діяльності, для публічного висловлення поглядів членів з питань, що

становлять спільний інтерес, або, у деяких випадках, для здійснення певної міри контролю над цінами, випуском і каналами розподілу» [3].

За визначенням Словника Уебстера «асоціація - група осіб, офіційно об'єднаних разом заради певних спільних інтересів». Вчені університету Джонса Гопкінса, дослідники Л. Саламон і Х. Анхаєр, виокремили п'ять основних ознак підприємницьких асоціацій, а саме: «наявність внутрішньої структури; незалежність від держави; заборона розподілу прибутків між засновниками та учасниками; самоврядність; добровільна участь» [12].

Українські дослідники Сіпайло Л. Г. та Сіпайло Н. А., розглядають такі види бізнес-асоціацій: «організація роботодавців, союзи підприємців, торгово-промислові палати, громадські організації підприємців, які поділяють на групи: об'єднання, що займаються майновими питаннями; громадські організації, що об'єднують мережу закладів інфраструктури з питань підтримки малого і середнього бізнесу; громадські організації за інтересами; об'єднання по регіонах» [13, с. 46-56].

А. І. Вахович та Д. Смолич зазначають, що підприємницькі об'єднання (асоціації) мають відповідати таким характеристикам: «діяльність організації спрямована на лібералізацію підприємництва (зокрема: участь у складі комітетів, комісій та ін. при органах влади; залучення до підготовки законів та нормативних актів; аналіз законодавства та організація контролю за його дотриманням; захист прав і інтересів бізнесу тощо); діяльність організації спрямована на стимулювання підприємництва (створення та розширення можливостей розвитку бізнесу; сприяння зміцненню конкурентоспроможності членів; підвищення ділової обізнаності підприємців; надання потрібних послуг бізнесові тощо)» [14].

Проведений аналіз визначення сутності та природи понять кластера та бізнес-асоціації показує, що вони мають такі спільні характерні ознаки: є добровільними підприємницькими об'єднаннями, є самоврядними організаціями, зазвичай об'єднують своїх учасників за територіальною або галузевою ознакою, є неприбутковими об'єднаннями, мета їхньої діяльності

спрямована на посилення організаційної спроможності (інноваційний потенціал, розвиток компетенцій, підвищення конкурентоспроможності, спільні дослідження та розробки, трансфер технологій тощо) своїх учасників та захисту і представництва їхніх інтересів.

1.2 Правові засади створення та функціонування кластерів та бізнес-асоціацій в Україні

Створення та функціонування кластерів та бізнес-асоціацій в Україні регулюється рядом цілим рядом Законів України та підзаконних актів. Серед них можна виділити наступні:

1. Цивільний Кодекс України: щодо різних видів договорів, взаємних зобов'язань між партнерами. Так, договором комерційної концесії оформлюються партнерські відносини у франчайзинговій моделі партнерства; договорами купівлі-продажу – відчуження корпоративних прав; договором про надання послуг – надання сервісів партнерами один для одного [15].

2. Господарський Кодекс України. Зокрема, містить норму про асоціацію як організаційно-правову форму об'єднання підприємств у п.2 у ст. 120 Господарського Кодексу України: «Асоціація - договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. У статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією. Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств - учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.» [16].

3. Податковий Кодекс України. З питань оподаткування діяльності бізнес-асоціацій та кластерів в залежності від обраної організаційно-правової форми та видів одержаного ними доходу. Здебільшого всі кластери та бізнес-асоціації є неприбутковими організаціями. Кодекс також регулює порядок податкового обліку та звітності неприбуткових організацій [17].

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення Реєстру неприбуткових установ та організацій, включення неприбуткових підприємств, установ та організацій до Реєстру та виключення з Реєстру». [18] Так, кластери є неприбутковими організаціями (код ознаки неприбутковості 0032). Джерелами фінансування кластерів виступають членські внески учасників, добровільні пожертви та гранти від донорських організацій. Українські бізнес-асоціації також є неприбутковими організаціями (коди ознаки неприбутковості 0032, 0039 чи 0045) [18] , фінансуються за рахунок членських внесків чи пожертв учасників асоціації, останнім часом – активно залучають грантові кошти від міжнародних донорів.

5. Кодекс законів про працю України. Застосовується в частині оплати праці працівників кластерів та бізнес-асоціацій, зокрема – керівників об'єднання та членів керівних органів (Правління, Наглядової Ради тощо) [19]

6. Закон України «Про громадські об'єднання »: відсутність спеціалізованого нормативно-правового акту про кластери ускладнює їх державну реєстрацію саме як кластерів підприємств. Зазвичай українські підприємці, які об'єднуються у кластер, реєструють його як громадську спілку у відповідності до Закону України «Про громадські об'єднання» [20]. Бізнес-асоціації, в залежності від правового контексту (їх членами є тільки фізичні особи, чи юридичні та фізичні особи) обирають організаційно-правову форму громадської організації або громадської спілки.

7. Закону України «Про авторське право та суміжні права» - в частині правовідносин, пов'язаних з винаходами, патентами розробки чи реєстрацією творів (програмного забезпечення) створених в рамках проєктів кластеру [21].

Залежно від організаційно-правової форми та специфіки діяльності кластера або бізнес-асоціації, конкретних проєктів, що реалізуються ними, можуть застосовуватися також інші закони чи нормативно-правові акти, серед котрих варто виділити наступні :

- 1) Закон України «Про торгово-промислові палати в Україні», котрим регулюється діяльність бізнес-асоціацій у формі торгово-промислових палат; [22]
- 2) Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності», що регулює діяльність асоціацій роботодавців; [23]
- 3) Закон України «Про наукові парки» - норми цього закону можуть мати місце у разі залучення до спільної діяльності наукової чи освітньої установи; [24]
- 4) Закон України «Про державно-приватне партнерство» - у випадку реалізації спільного проєкту з органом державної влади чи місцевого самоврядування [25];
- 5) Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» - реалізація проєктів у сфері цифрових технологій [26];
- 6) Закон України «Про міжнародне територіальне співробітництво» - може бути корисним при реалізації кластером чи асоціацією проєктів з транскордонного співробітництва [27].

На особливу увагу сьогодні заслуговує нормативно-правове регулювання діяльності кластерів як підприємницьких об'єднань. Кластери є важливими інструментами для розвитку української економіки, передусім – регіональному економічному розвитку, оскільки сприяють співпраці підприємств, обміну досвідом та інноваціям, визначають смарт-спеціалізацію конкретного регіону. За останні двадцять років Кабінетом міністрів було затверджено деякі нормативно-правові документи (Постанови), але підтримка кластерів там просто фіксувалася і носила скоріше декларативний характер. Серед них можна виділити:

- 1) Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Державної програми розвитку промисловості на 2003-2011 роки» № 1174 від 28.07.2003 р. – документ передбачає можливість кластерної організації промисловості;
- 2) Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» № 1001 від 21.07.2006 р – вводить поняття і передбачає створення індустріальних кластерів;
- 3) Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів на 2008 рік щодо реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» № 745-р від 19.09.2007 р. - передбачає створення на базі провідних закладів вищої освіти III-IV рівнів акредитації наукових осередків транскордонного і прикордонного співробітництва;
- 4) Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження програми діяльності Кабінету Міністрів України «Український прорив: для людей, а не політиків» № 14 від 16.01.2008 р. – цей амбіційний документ, розроблений за дорученням Президента України В.Ющенка, передбачає формування в кожному регіоні високотехнологічного господарського комплексу на кластерній основі;
- 5) Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з виконання у 2008 році національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» № 319 від 22.02.2008 р.;
- 6) Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів, спрямованих на реалізацію пріоритетів діяльності Кабінету Міністрів України у 2008 році» № 383 від 27.02.2008 р. – передбачає створення інноваційних та еко- інноваційних кластерів.
- 7) Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури на 2009-2013 роки» № 447 від 14.05.2008 р. – документ передбачає створення інноваційно-технологічних кластерів у регіонах України за участі місцевої влади;

8) Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення концепції проекту Загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості на період до 2017 року» № 947 від 09.07.2008 р. – заплановане створення та розвиток технологічних кластерів у наукоємних і високотехнологічних галузях і виробництвах, здатних кардинально змінити економічний і науково-технічний потенціал промисловості.

9) Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Стратегії національної безпеки України на 2008 рік» № 1214 від 10.09.2008 р. - про розробку регіональної стратегії створення транскордонних кластерів.

10) «Національна програма кластерного розвитку до 2027 року» [28], -документ розроблено у 2020 році із широким залученням національних та іноземних експертів. На сьогоднішній день так і не затверджено Кабміном.

Особливості правового регулювання створення та діяльності кластерів та бізнес-асоціацій в Україні характеризується такими спільними рисами (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Особливості нормативно-правового регулювання діяльності кластерів та бізнес-асоціацій

Відсутність спеціального законодавства. Застосування загальних норм права. Статус юридичної особи приватного права.	Діяльність кластерів та бізнес-асоціацій регулюється загальними нормами приватного права. Діяльність асоціацій регулюється різними Законами України, в залежності від організаційно-правової форми (торгово-промислова палата, організація роботодавців тощо). Немає окремого закону «Про кластери», що регулює їхню діяльність комплексно, як правило, кластери реєструються у формі громадської спілки згідно Закону України «Про громадські об'єднання». Громадські об'єднання реєструються як юридичні особи.
Неприбутковий статус, відсутність майнового інтересу учасників	Кластери та бізнес-асоціації є неприбутковими організаціями. Мета їх діяльності не може передбачати одержання прибутку, а полягає у захисті та представництві інтересів своїх членів, сприянню їхньому розвитку. Майно та доходи об'єднання не можуть бути розподілені між членами у разі його ліквідації
Добровільність членства об'єднанні	Участь у кластері та асоціації є добровільною, кожен підприємець може вільно входити в об'єднання та виходити із нього

Продовження таблиці 1.2

Розподіл зобов'язань. Відсутність солідарної майнової відповідальності.	Кластер та асоціація не відповідає за юридичними зобов'язаннями своїх членів, а члени не несуть відповідальності за юридичними чи майновими зобов'язаннями кластеру чи асоціації.
Самоврядність	Вищий керівний орган – Загальні Збори, які здійснюють управління, та обирають виконавчі органи: керівника та правління об'єднання. Керівні органи мають регулярно переобиратися (зазвичай – раз на три-п'ять років) Кожен член об'єднання має рівне право голосу на Зборах, незалежно від розміру свого підприємства та інших його ознак (прибутковість, кількість персоналу тощо).
Незалежність від держави	Держава не має права несанкціоновано втручатися у діяльність об'єднань підприємців
Право здійснювати міжнародну діяльність	Кластери та асоціації мають право здійснювати міжнародні зв'язки, шукати міжнародних партнерів, реалізовувати з ними проекти, залучати фінансування для своєї діяльності.
Право брати участь у розробці державної політики	Громадські об'єднання підприємців мають право брати участь у обговоренні проектів рішень органів державної влади та місцевого самоврядування, що стосуються розвитку підприємництва та економіки, вносити пропозиції змін до них, лобіювати та відстоювати свої інтереси тощо.

Джерело: складено автором на основі [16-27]

1.3 Методи оцінки соціально-економічної ефективності бізнес-партнерств

Концепція соціально-економічної ефективності бізнес-партнерства з'явилася шляхом об'єднання трьох основних точок зору: економічної (економічна результативність, що полягає в максимізації прибутковості бізнесу), екологічної (зниження шкідливого впливу на довкілля, ощадливе використання природних ресурсів тощо) та соціальної (вплив бізнес-партнерства на рівень доходів населення (зокрема, через розмір реальної заробітної плати персоналу), розмір сплачених до бюджетів усіх рівнів податків, проекти корпоративної соціальної відповідальності). Головним критерієм ефективності бізнес-партнерства є максимальна результативність наявних ресурсів для досягнення очікуваного партнерами соціально-економічного ефекту. Питанням соціально-економічної ефективності присвятили свої праці зарубіжні вчені П. Друкер, Р. Хізріч, Р.Нортон,

Д.Каплан та інші, підходам до оцінювання ефективності присвячені також праці вітчизняних дослідників С. Соколенка, В. Гребенюка [29], І. Парасій-Вергуненко [30] та інші. На сьогоднішній день існує більше сотні методів оцінки тих чи інших показників ефективності, котрі умовно можна розділити на чотири групи: економічні методи (оцінюють економічні показники ефективності, такі як прибутковість, рентабельність тощо), екологічні методи (оцінюють рівень впливу на довкілля, основним показником тут слугує рівень викидів CO₂), соціальні методи (оцінюють вплив партнерства на суспільство, показниками можуть виступати кількість створених робочих місць, податкові виплати тощо), комбіновані методи (поєднують у собі елементи перших трьох). Найпоширеніші із перелічених чотирьох методів оцінки соціально-економічної ефективності бізнес-партнерств представлені в Додатку Б.

Рекомендації щодо соціально-економічної ефективності діяльності кластерів та асоціацій і бізнес-партнерств всередині них присвячені праці зарубіжних дослідників (І. Ансофф, П. Баклі, Є. Брікхем, Т. Дж. Галпин, Б. Гарретт, Т. Гранді, П. Друкер, П. Дюссож, М. Кассон, С. Карделл, Е. Кембелл, К. Прахалад, Л. Саммерс, Дж. Тироль, Р. Уелборн, О. Уїлльямсон, Р. Уоллес, Дж. Хамел, М. Хендон, Р. Холл) та вітчизняних науковців С.Соколенка, О.Маслака, В.Шипоші, С.Авершина та інших. Наведемо деякі із них: так, М.Портер основним показником успішності кластера вважає рівень конкурентоспроможності його учасників, одним із індикаторів для оцінки ним пропонується доля валового регіонального продукту (ВРП), згенерована кластером [40, с.551].

І. Ансофф робить акцент на синергетичному ефекті на рівні самого партнерства [5,с.162], український дослідник В.Шипоша досліджує та аналізує вплив кластерів на економічний розвиток регіону передусім за розмірами інвестицій, ростом ВВП, зайнятістю [42,с.201]. Цікаву методику оцінки ефективності кластеру описує С.Авершин [43,с.29] котрий запропонував концепцію Індексу ефективності управління кластером: індекс розраховується за комбінованою формулою котра включає чистий прибуток підприємства,

приріст прибутку, рентабельність капіталу, середньозважену вартість капіталу, ціну акцій, зміну курсу акцій підприємства, коефіцієнти фондового ринку. Аналіз досліджених публікацій показує, що у вітчизняній та зарубіжній науці переважає акцент саме на економічних показниках ефективності бізнес-партнерств у складі кластерів та асоціацій, соціальним та екологічним показниками приділено менше уваги.

Висновки до розділу 1

Аналіз підходів до визначення поняття «бізнес-партнерство» дозволив зробити висновок, що у зарубіжній та вітчизняній науковій спільноті відсутнє єдине визначення сутності понять «бізнес-партнерство», «кластер», «бізнес-асоціація» та немає єдності думок дослідників щодо їхніх ознак.

Аналіз нормативно-правової бази України щодо регулювання діяльності бізнес-партнерств у складі кластерів та бізнес-асоціацій показує, що в нашій країні відсутні спеціальні закони щодо регулювання діяльності кластерів (наприклад, певний Закон «Про кластери»), діяльність асоціацій також не уніфікована і регулюється різними нормативно-правовими актами. Незважаючи на згадування у нормативно-правових актах терміну «кластер», його юридичне визначення відсутнє. Діяльність кластерів, бізнес-асоціацій та бізнес-партнерств у їхньому складі регулюється загальними нормами приватного права.

Серед наукової та експертної спільноти не сформовано єдиного підходу щодо використання того чи іншого методу оцінки соціально-економічної ефективності бізнес-партнерств у складі кластерів та асоціацій. Переважає акцентування уваги на економічній ефективності, соціальній та екологічній складовим приділяється менше уваги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВ У СКЛАДІ КЛАСТЕРІВ ТА БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЙ

2.1 Аналіз динаміки та трендів функціонування бізнес-партнерств у країнах світу

Бізнес-партнерства є рушійною силою глобальної економіки, сприяючи інноваціям, зростанню та розширенню ринків. Характер цих партнерств може варіюватися залежно від галузі, в якій вони діють. Розглянемо головні тренди міжнародних партнерств минулого року, деякі ключові відмінності, а також особливості формування та діяльності кластерів та бізнес-асоціацій, в різних секторах економіки. Ландшафт глобальних партнерств продовжує змінюватися. Зокрема, щороку спостерігається скорочення кількості угод та їхньої вартості у сфері транснаціональних злиттів та поглинань: у 2023 році обсяги злиттів і поглинань, які в основному впливають на ПІІ в розвинених країнах, впали на 46 відсотків у вартісному вираженні, хоча їхня кількість була меншою всього на 13% (рис. 2.1) [44, с.23]. Основними причинами зниження стали жорсткіші умови фінансування, невизначеність з боку інвесторів, волатильність на фінансових ринках, більш жорсткий регуляторний контроль.

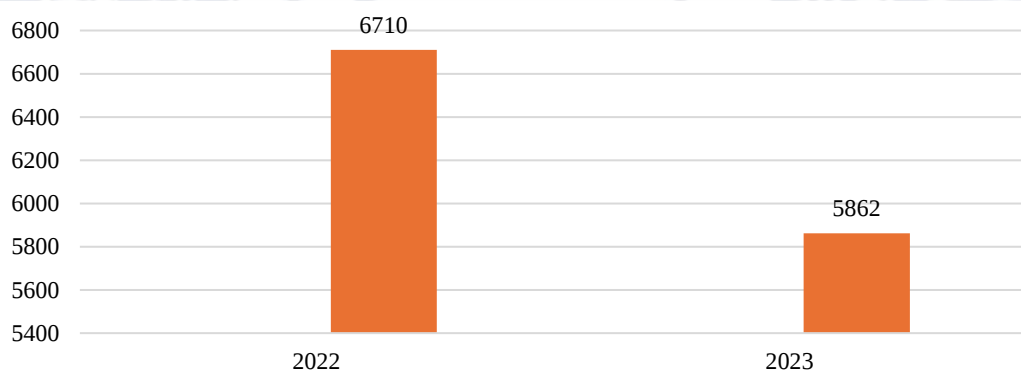


Рисунок 2.1 – Динаміка транскордонних злиттів та поглинань в 2022-2023 рр.

Джерело: [44]

Злиття та поглинання через вимоги антимонопольного законодавства стають економічно та юридично невигідними для великих транснаціональних

компаній (потрібно не тільки придбати компанію, а й пристосовувати її структуру до антимонопольних вимог) як стратегія роботи на ринку, тому вони вдаються до пошуку інших стратегій.

Однією з таких стратегій може бути мережування – велика компанія співпрацює з великим (іноді вимірюється сотнями) числом дрібніших, котрі забезпечують її супутніми товарами та послугами, а компанія перетворюється на економічне ядро такої мережі. Так може сформуватися кластер підприємств навколо великої компанії. Якщо два десятиліття тому ця стратегія була однією із широкого набору в арсеналі транснаціональних компаній, то сьогодні виступає альтернативою M&A. Аналіз 100 найбільших кластерів світу показує, що більшість із них мають таке ядро у вигляді великого підприємства. Прикладом може слугувати кластер Тайбей-Ксінчу у Тайвані, ядром которого є американська компанія Hewlett-Packard [45 ,с.19]. Тайвань є одним з найбільших у світі виробників напівпровідникової продукції – і американський комп'ютерний гігант користується з цього, створивши «представництво» на його території та розвиваючи кластер високих технологій.

FMCG-сектор (Fast Moving Consumer Goods – товари щоденного вжитку: продукти харчування, засоби гігієни) є дуже важливим сектором економіки у будь-якій країні світу, так як забезпечує базові потреби споживачів, і буде так чи інакше розвиватися незалежно від кризового стану в економіці. Цей сектор має такі специфічні риси та фокус бізнес-партнерств :

1.Швидкий оборот товарів (FMCG-секторі товари мають короткий життєвий цикл, тому компанії повинні швидко реагувати на зміни ринку , партнерства дозволяють забезпечити оперативне реагування на потреби ринку);

2.Глобалізація: компанії FMCG часто працюють на глобальних ринках, тому партнерства дозволяють їм швидко вийти на нові ринки та адаптувати свої продукти до місцевих особливостей.

3.Акцент на скороченні витрат (сектор відноситься до низькомаржинальних галузей) та збільшення долі ринку через спільне використання ресурсів, таких як дистрибуційні канали та виробничі

потужності, дозволяє знизити витрати, збільшити свою ринкову частку та зміцнити свої позиції на ринку.

4.Зростання інтересу до екологічних заходів: за даними дослідження компанії Nielsen&Co [46] в 2024 році для 70% споживачів товарів широкого вжитку екологічність продукції важливою при їхньому виборі, тобто, за 10 років інтерес до екологічності майже подвоївся (рис. 2.2).

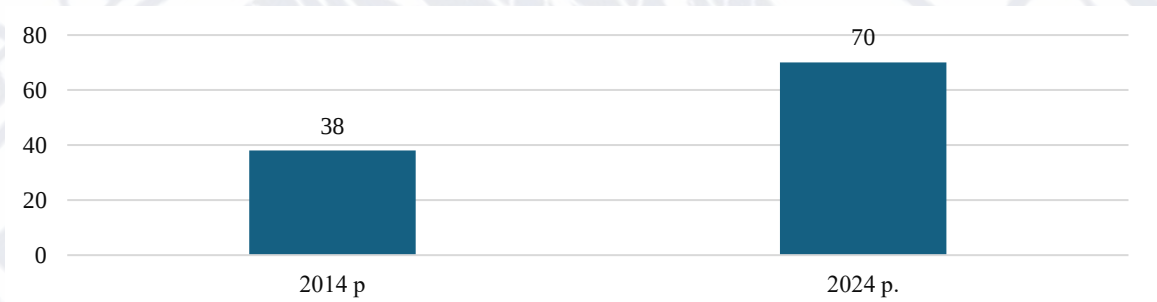


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни частки покупців, котрим важлива екологічність продукції у 2014 р., 2024 р.

Джерело: [46]

Це змушує компанії запроваджувати екологічну політику у свою бізнес-практику, передусім – у виробничий процес. Виробники стараються переходити на екологічну упаковку, поскорочувати кількість відходів та сертифікувати виробництво за міжнародними екологічними стандартами ISO 14000, ISO 22000 тощо.

Найпоширенішими формами партнерства у цьому секторі є стратегічні альянси з роздрібним ритейлом, дистрибуційні та ліцензійні угоди, рідше практикується злиття і поглинання та спільні підприємства. Приклади партнерських дій у FMCG-секторі:

1.Колаборації між брендами: спільні рекламні кампанії, лімітовані колекції. Так, український горілчаний бренд Nemiroff часто проводив колаборацію з виробниками мінеральної води;

2. Партнерства з роздрібними мережами: спільні промоції, ексклюзивні продукти, у брендированих виробників (Nestle, Coca-Cola) поширена практика оренди чи навіть покупки спеціальних полиць у торговельному залі для

розміщення продукції на «рівні очей» покупця. Кавові бренди проводять колаборації з сектором HoReCa – розміщення брендovаних кавових автоматів тощо.

3. Співпраця з виробниками сировини: забезпечення стабільних поставок сировини за вигідними цінами. Одним із кейсів у цьому напрямку варто назвати мережу Fair trade (Справедлива торгівля) – це міжнародний рух, котрий виступає за закупівлю сировини в виробників у країнах, що розвиваються, за «чесною, справедливою ціною». У 1997 році було утворено Міжнародну Організацію Маркування справедливої торгівлі (FLO), а в 2002 ця організація розробила стандарт International Fairtrade Certification, за яким сертифікуються підприємства-виробники, що поділяють принципи справедливої торгівлі. Їх продукція маркується спеціальним знаком International Fairtrade Certification (FLO-CERT).

На сьогоднішній день у світі за ним сертифіковано близько 6000 підприємств [47], серед найвідоміших брендів до справедливої торгівлі приєдналися Mondelez та Starbucks (зобов'язався дотримуватися принципів Справедливої торгівлі в усіх своїх закупівлях). Серед найцікавіших практик утворення кластерів та асоціацій у FMCG-секторі слід є створення виноробного кластеру в Каліфорнії (США) Долини Напа (Napa Valley), котрий включає близько 700 виноградників (загальною площею 19000 га.) та 475 підприємств винної індустрії міст Калистога, Оуквілл, Рутерфорд, СантХелена та Юнтвілл. 95% виноробних підприємств кластеру є сімейними, майже 80% з них виробляє не більше 10000 пляшок вина в рік.

Найбільш відомими виробниками кластеру є МаммНапаВеллі (виробляє вина у кращих класичних традиціях), РутерфордХіллВайнери (використовує унікальну технологію виробництва вин) та КлосПегас (власник унікальної колекції марочних вин). Передумовою формування тематичного кластеру стали:

1) кооперація виробників вина «Кабернесовиньон», «Мерло», «Каберне фран», «Мальбек», «Пті вердо». Наприклад, починаючи з 1960х р. був наявний

обмін методами вирощування винограду та ведення спільної маркетингової діяльності;

2) природні ресурси (мікроклімат, наявність потужних гейзерів, скалистий рельєф, природний об'єкт «кам'яний ліс» а ін.);

3) розвиток підприємств туристичної індустрії, що пропонують унікальні анімаційні послуги (екскурсії на повітряному шарі від Юнтвілла, тури ГргичХіллз протяжністю 64 км. на «Винному поїзді», щорічні аукціони вина «Долини Напа») та колаборація туристичної індустрії з виноробною;

4) історичні та культурні ресурси (тривала історія розвитку винної індустрії, що бере початок у XVIII сторіччі, гастрономічні традиції). Цей кластер є прикладом, як поєднується дві сфери бізнесу – аграрна і туристична, за рахунок кластеризації. Так, кластер виробляє всього 4% вина у США – але основні продажі робляться саме туристам, що відвідують Долини Напа, щорічна кількість котрих становить близько 6 млн. осіб. І хоча річний оборот учасників кластеру становить 9,4 млрд. доларів США – він забезпечує роботою 44000 осіб у своєму регіоні присутності та майже 190000 осіб – на території США (рис. 2.3).[48], [49].

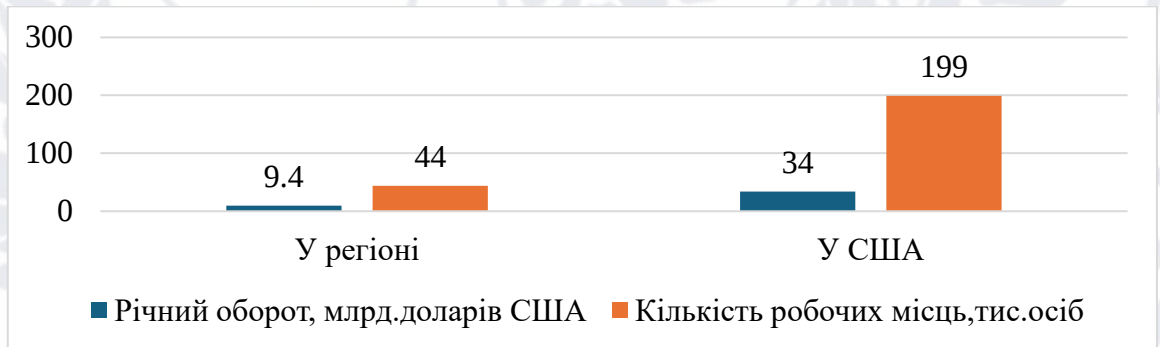


Рисунок 2.3 – Соціально-економічні показники кластеру «Долина Напа»
США

Джерело: [49]

Досить цікавим є досвід кластерних бізнес-партнерств у автомобільному секторі. Автомобільний сектор характеризується глобальними виробничими ланцюжками, що вимагають координації зусиль багатьох партнерів. Наприклад, Китай є основним постачальником

аккумуляторів для електромобілів у країни ЄС (Європа старається не виробляти аккумуляторів з екологічних міркувань) [50]. До найголовніших цілей партнерств у цій сфері відносяться наступні:

Спільні розробки: спільні розробки нових моделей та технологій є поширеними практиками в цьому секторі. Якщо сектор високих технологій та ІТ є лідером за такою формою бізнес-партнерства, як стартапи, то в автомобільному секторі основною формою є стратегічні альянси, консорціуми, кластери та концерни. Саме консорціуми і кластери є кузнею спільних розробок в автомобільній галузі.

Інвестиції в інфраструктуру: партнерства часто включають інвестиції в нові виробничі потужності та інфраструктуру. Інвестиції в екологічні стандарти: Зростаюча увага до екологічних проблем стимулює розвиток партнерств у сфері електричних (EV) та гібридних автомобілів. Успішним прикладом кластерів у цій галузі є автомобільні кластери Китаю. Автомобільна промисловість Китаю формується шістьма основними кластерами, кожен з яких має відмінні характеристики та переваги. Північно-східний кластер із центром у Чанчуні є домом для традиційних гігантів, таких як FAW Group і Brilliance Auto, які користуються глибоко вкоріненою промисловою базою. У Західному кластері, розташованому в Чунціні, домінує компанія Changan Automobile, яка використовує переваги важкої промисловості регіону. На противагу цьому, дельта річки Янцзи зосереджена на транспортних засобах на новій енергії (NEVs), з такими провідними компаніями, як SAIC Motor і Geely. Кластер у дельті Перлової річки в провінції Гуандун, включаючи такі міста, як Гуанчжоу, Шеньчжень і Дунгуань, представляє різноманітне поєднання японських, європейських і вітчизняних брендів, що підтримується комплексним ланцюжком постачання як транспортних засобів, так і компонентів. Цей регіон відомий своїм швидким розвитком інтелектуальних і підключених транспортних засобів, а такі ключові гравці, як GAC Group і BYD, стимулюють інновації.

Кластер Пекін-Тяньцзінь-Хебей і кластер Центрального Китаю з центрами в Ухані та інших містах також роблять значний внесок у національний автомобільний ландшафт. Ці кластери не тільки підвищують конкурентоспроможність автомобільної промисловості Китаю, але й підкреслюють регіональну спеціалізацію та інтегрований розвиток усередині сектора. Сектор електромобілів (EV) у Китаї, які також називають NEVs, пережив бум протягом останнього десятиліття, і зараз країна є лідером у світі з виробництва транспортних засобів, компонентів і сировини [50].

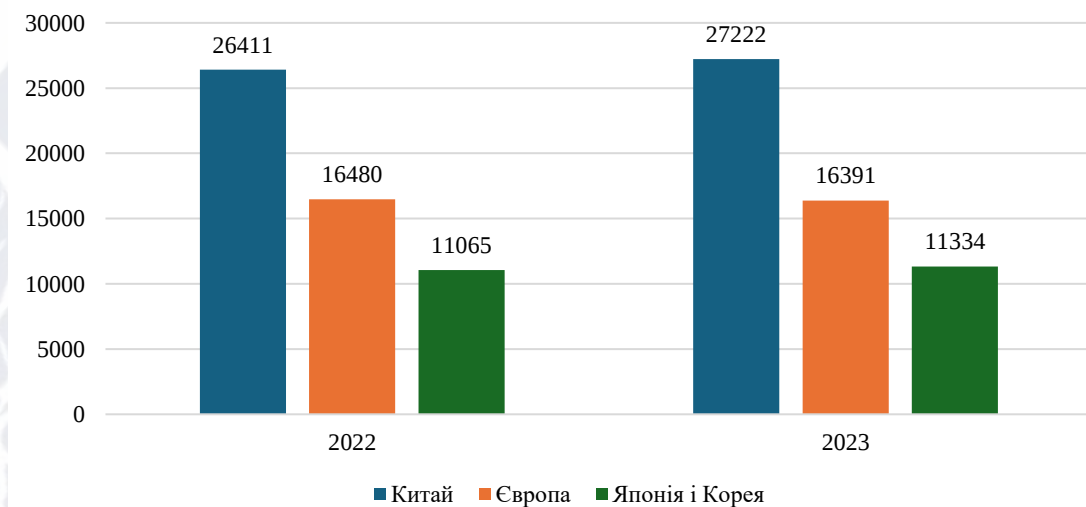


Рисунок 2.4 – Позиції Китаю у світовому виробництві автомобілів

Джерело: ACEA [50]

Сформувалися чотири великих промислових центри з виробництва електромобілів та їх компонентів: дельта річки Янцзи, район Великої затоки, регіон Пекін-Тяньцзінь-Хебей і «Економічна зона Західного трикутника», що охоплює Ченду, Чунцін і Сіань. Згідно зі Звітом про розвиток індустрії нових енергетичних автомобілів у Китаї за 2022 рік, у кластері Пекін-Тяньцзінь-Хебей розташовано 91 ключове підприємство NEV з сильною присутністю в секторах керування приводними двигунами та літєвими акумуляторами, а також значними інвестиціями у бази виробництва легкових автомобілів, головним чином у Пекіні і Тяньцзінь. Дельта річки Янцзи може похвалитися 424 ключовими підприємствами NEV, які вирізняються комплексним

ланцюгом поставок у багатьох містах, таких як Шанхай, Сучжоу та Хефей, причому Шанхай є лідером у виробництві автомобілів, а Сучжоу – у постачанні компонентів. Водночас у районі Великої затоки розташовано 119 ключових компаній NEV, зосереджених переважно в Гуанчжоу та Шеньчжені, де Гуанчжоу лідирує в екосистемах NEV. Нарешті, Західний трикутник складається з 74 ключових підприємств NEV із значним виробництвом автомобілів у Чунціні та Ченду, хоча масштаб промисловості Сіаня залишається меншим порівняно з цим. Автомобільні кластери Китаю – чудовий приклад перетворення держави на лідера з виробництва автомобілів у світі за рахунок політики кластеризації.

З цих прикладів можна зробити припущення, що кластери як форма партнерства поступово замінюють традиційні форми міжнародних партнерств (злиття і поглинання, спільні підприємства) за рахунок більшої гнучкості та мережевого ефекту.

2.2 Динаміка та пріоритети розвитку кластерів та бізнес-асоціацій в Україні

З метою аналізу динаміки та пріоритетів розвитку кластерів та бізнес-асоціацій в Україні дослідимо їх за такими ознаками: історія розвитку, особливості структури та управління, проблеми управління та залучення підприємців до участі в діяльності кластерів та бізнес-асоціацій, проаналізуємо статутні та документи та публічні звіти Українського кластерного альянсу та деяких об'єднань підприємців, проведемо опитування підприємців щодо участі в кластерах та бізнес-асоціаціях. Перші підприємницькі кластери в Україні почали створюватися в середині 90-х років, переважно у виробничій сфері (машинобудування) як науково-дослідницькі проєкти, але практика утворення кластерів тоді так і не набула широкого розповсюдження. Загалом, можна виділити такі етапи розвитку кластерів в Україні:

1) Початковий етап (до 2010 р.) – кластери можуть створюватися кількома підприємствами, часто – із залученням ВНЗ, для науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських проєктів. Кластери можуть не реєструватися як юридичні особи, і припиняти діяльність або «завмирати» після завершення проєкту.

2) Активний етап (2010 – 2015 рр.) – цей етап характеризується відродженням кластерних ініціатив завдяки активному розвитку ІТ-сфери в Україні. Створюються досить потужні ІТ-кластери (Харківський, Львівський), котрі реєструються як юридичні особи (у формі громадських спілок).

3) Етап розширення та спеціалізації (2015 - дотепер) – наслідуючи приклад ІТ-індустрії, починають реєструватися інші «профільні» кластери (Меблевий кластер України (Рівне)). У зв'язку з переорієнтацією українського експорту на ринки ЄС зростає потреба у підвищенні якості продукції, (вдосконаленні існуючих або розробці нових продуктів. Зусиль та ресурсів одного підприємства для цього недостатньо, необхідна кооперація виробників – кластери стають відповіддю на цей виклик. На сьогодні загальна кількість кластерів в Україні становить до сотні, але фактично функціонують не всі: деякі з них, зареєстровані на початковому етапі появи кластерів, стали так званими «сплячими кластерами».

Кластери створюються для сприяння розвитку своїх членів через взаємну кооперацію. Найактивніші кластери України об'єдналися в Український кластерний альянс (УКА) – мультигалузову спілку, до якої наразі входить 54 об'єднання (кластери) з різних регіонів України (рис. 2.5). УКА був заснований 24 березня 2022 року, його найбільшим та найактивнішим учасником є Асоціація підприємств промислової індустріалізації України (АППАУ), якій належала ініціатива створити УКА.



Рисунок 2.5 – Мапа кластерів – учасників УКА

Джерело: [51]

Керівна структура УКА, крім Правління та Наглядової Ради, включає 4 експертні комітети – смарт-спеціалізації та інновацій, діджиталізації МСП, сталої індустрії (зелена економіка) та кластерного розвитку. В період 2020–2021 рр. АППАУ тісно координує зусилля з розвитку кластерів із головним донором у цій сфері в Україні – німецькою федеральною компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), яка активно сприяла об'єднанню та посиленню спроможності більшості кластерів України впродовж 2021 року [51]. Промисловості, Енергетики та Інфраструктури, і їх дійсно найбільше представлено серед Основні напрямки діяльності УКА сформульовано в стратегічному документі під назвою «Пропозиція цінності», скорочена версія котрого розміщена на офіційному сайті УКА. У ньому сказано: «Позиціонування УКА та пропозиція цінності для його учасників:

1) Фокус на зміцненні ланцюгів доданої вартості (ЛДВ) – як місійної частини кожної кластерної організації й загалом кластерного руху. При цьому УКА найбільше фокусує на виробничих секторах 60+ учасників УКА.

2) Глибока інтеграція з регіональними та інноваційними екосистемами, що разом становить основу для стратегій смартспеціалізації регіонів та індустрій. Це позиціювання є похідним від дотримання положень Маніфесту Industry4Ukraine й включає доступ до напрацювань комітетів Диджиталізації, Інновацій, Сталої Індустрії та Смарт спеціалізації.

3) Потужний євроінтеграційний курс – УКА фокусує на розвитку стратегії інтернаціоналізації МСП, складовими якої програми інтеграції в європейські ланцюги доданої вартості та в інноваційний простір ЄС.

В рамках цього позиціювання УКА виробляє та просуває до кластерної спільноти наступні пропозиції цінності:

1. Лобіювання спільних інтересів – єдиний та спільний голос кластерів країни. УКА є «голосом» всіх кластерів країни й представляє їх інтереси в державних структурах, на міжнародному рівні та серед інших організацій бізнес-середовища та громадянського суспільства. Це можливо, завдяки наявності в керівній структурі УКА функцій GR, аналітичного центру, експертів від комітетів Industry4Ukraine, координації з Ресурсними центрами кластерів, а також партнерами як «Українська Рада Бізнесу».

2. Фінансування МСП та залучення інвестицій до регіонального розвитку. УКА уніфікує, посилює та прискорює зростання кластерів в різних сферах, в тому числі сприяє налагодженню функції фандрейзингу та залучення інвестицій для молодих кластерів. У 2022 УКА залучило близько 1 млн євро для 15 МСП у сфері інноваційного фандрейзингу, а також 88 тис. євро для фінансування спільного кластерного руху країни. Але найбільш значущим досягненням слід вважати появу портфеля розвиткових та інноваційних проєктів УКА. Цей портфель був вперше підготовлений для форуму в Кошице (46 проєктів на суму 50+ млн євро), й сьогодні отримує просування по всіх інвестиційних та донорських майданчиках.

3. Внутрішня кооперація для налагодження ЛДВ, підтримки критичних індустрій та проєктів міжкластерної співпраці. УКА бере на себе лідерство в координації та співпраці кластерів як в проєктах розвитку

територій, індустрій, так і в спільному лобіюванні інтересів на міжнародній арені. Ця координація вже дає результати у вигляді появи спільних проєктів, частина яких вже отримує фінансування.

4. Швидка інтернаціоналізація. В розвиток цієї пропозиції УКА розвинула сервіси та переваги, особливо цінні для молодих кластерів. Ці сервіси включають представництво кластерів на міжнародній арені, організацію бізнес- та торгових місій, допомогу у визначенні пропозиції цінності та експортному маркетингу, допомогу в формуванні міжнародних альянсів та консорціумів, пошук партнерів за кордоном.

5. Зростання професійного рівня — стандартизація. УКА піклується не тільки про вивід всіх кластерів на єдиний рівень євростандартів (3 класифікації в рамках ESCA quality labels), але — й завдяки інтеграції та об'єднаним ресурсам, фокусу на власних кращих практиках, сприяє швидкому зростанню професійності кластерів та їх учасників в численних прикладних сферах діджиталізації технологій та процесів, впровадженню енергоефективних технологій та ощадливого виробництва, переходу на циркулярну економіку, інноваційному розвитку тощо.» [51]

У зв'язку з воєнними діями в Україні та різким падінням національної економіки, УКА вирішив концентрувати свою діяльність на допомозі в підвищенні організаційної спроможності українських кластерів (в т.ч. через залучення грантових коштів від міжнародних донорських організацій) та сприянню підприємствам, що входять до об'єднання, у виході на експорт.

Бізнес-асоціації (об'єднання підприємців) в Україні почали створюватися ще в перші роки її незалежності. Першим таким об'єднанням прийнято вважати Торгово-промислову палату України (1989р.). О. Богуславський запропонував таку періодизацію розвитку бізнес-асоціацій в Україні [52, с.7-8]:

Початковий етап (1989-1992) — так званий «мітинговий» етап, за виразом Ю.І. Єханурова, діяльності бізнес-асоціацій. Створюються перші об'єднання підприємців (Торгово-промислова палата України, Спілка підприємців малих,

середніх та приватизованих підприємств України та ін.), формуються передумови для об'єднання суб'єктів підприємницької діяльності у асоціації.

Активний етап (1993-1999) – це період активного роздержавлення та приватизації в Україні. Він характеризується також і активізацією конструктивного діалогу між владою та бізнесом. Так, 22 березня 1993 року створюється Рада підприємців при Кабінеті міністрів України, головне завдання котрої «узгодження інтересів підприємців і уряду в контексті сталого розвитку України, надання консультаційної допомоги держорганам, участь у розробці нормативно-правових документів, програм і заходів щодо підтримки розвитку підприємництва, підготовка рекомендацій щодо зовнішньоекономічної співпраці, сприяння розвитку добросовісної конкуренції»[52, с.8]. До складу Ради входять представники найвпливовіших об'єднань підприємців.

На цьому етапі відбувається активна реєстрація регіональних бізнес-асоціацій (наприклад, Спілка підприємців Вінницької області).

Найбільшими здобутками етапу можна вважати:

- створення 29 липня 1997 року Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва з достатньо широкими повноваженнями щодо розгляду, експертизи і затвердження нормативно-правових актів з питань підприємництва. Комітет тривалий час очолювали професійні та харизматичні особистості, які прославилися як лобісти інтересів малого та середнього бізнесу (Михайло Бродський, Олександра Кужель, Інна Богословська)
- введення 1 січня 1999 року Указом Президента України, у підготовці котрого приймала активну участь бізнес-спільнота, спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності (легендарна «спрощенка»). Це мало дуже позитивний вплив на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні – кількість СПД починає активно зростати, разом із цим формується активний середній клас.

Етап спеціалізації об'єднань підприємців (1999-2002) – цей етап характеризується поглибленням галузевої спеціалізації підприємницьких об'єднань. З'являються та починають функціонувати галузеві асоціації (Українська аграрна конфедерація, Асоціація пекарів та кондитерів України, Асоціація франчайзингу тощо), зростає кількість регіональних об'єднань підприємців, після прийняття у 2001 році Закону України «Про організації роботодавців» - починають активно реєструватися асоціації роботодавців.

Етап диференціації інтересів бізнес-асоціацій (2003-2005) – бізнес-асоціації активно диференціюють свої інтереси: наприклад, зовнішньоекономічна діяльність, захист інтересів експортерів. Асоціації починають лобіювати специфічні інтереси своїх членів.

Етап поступового загострення конфлікту з владою та участь асоціацій у бізнес-коаліціях (2006-2013) – у зв'язку з несприятливими економічними умовами (криза на фінансових ринках 2008 року) та зміною українською владою політики щодо підприємців (ухвалення Податкового кодексу України (2010р.)), бізнес-асоціації активніше переключаються на лобіювання інтересів підприємців і об'єднуються у коаліції (об'єднання бізнес-асоціацій). Такі мегаоб'єднання у певній мірі змогли вплинути на політику влади (так, в 2012 році завдяки пропозиціям Асоціації платників податків було внесено ряд позитивних змін до Податкового кодексу України щодо спрощеної системи оподаткування), але їх вплив не можна назвати значним. Бізнес-асоціації переключають свою активність на суспільно-політичну діяльність.

Етап суспільно-політичної активності (з 2013 року – триває донині) – на нинішньому етапі бізнес-асоціації перетворилися на об'єднання підприємців, котрі активно об'єднуються у коаліції, намагаються активно реагувати на рішення влади (проекти нормативно-правових актів), які можуть негативно впливати на розвиток бізнесу. Підприємницькі організації стають активним гравцем суспільно-політичних процесів в Україні, здійснюють тиск на владу і намагаються проникати у політику через своїх представників у радах всіх рівнів.

Цікавим трендом цього етапу можна назвати зростання кількості жіночих підприємницьких об'єднань національного (Жіночий бізнес-клуб) та регіонального рівня. З 2015 року, коли було затверджено Цілі сталого розвитку ООН, гендерний тренд у підприємництві посилюється. Одна із причин – старт цілого ряду міжнародних грантових програм на підтримку жіночого підприємництва у країнах, що розвиваються. В майбутньому цей гендерний тренд буде тільки посилюватися, у зв'язку із тим, що кількість жінок-підприємниць щорічно зростає.

Попри значну кількість різних підприємницьких об'єднань в Україні, якість бізнес-партнерства серед їх учасників не можна вважати задовільною. Перш за все це стосується кластерних об'єднань, куди підприємці приходять для посилення свого організаційного розвитку та інноваційного потенціалу. Участь у кластері має допомагати підприємствам-учасникам зростати, але доказів такого зростання наразі немає, чомусь рівень кооперації учасників в вітчизняних кластерах лишається низьким. Американський кластер «Долини Напа», описаний в попередньому розділі, може бути гарним прикладом якісної кооперації для українських кластерів. На думку експерта М.Смолінського кластери мають сприяти економічному розвитку окремих регіонів, регіональній смарт-спеціалізації та залученню інвестицій і ноу-хау [53, с.23]. Українські кластери поки що не можуть цим похвалитися.

Для з'ясування причин недостатньо високого рівня кооперації підприємців у кластерах та бізнес-асоціаціях автором було проаналізовано стратегічні документи Українського кластерного альянсу та переглянуто звіти про їх виконання (на офіційному сайті), вивчено установчі документи деяких бізнес-об'єднань, проведено два опитування – керівників бізнес-об'єднань та підприємців.

Показовим є те, як по різному бачать головні проблеми чи перешкоди для розвитку керівні органи кластерів і їх «рядові» учасники.

Розроблена за активної участі УКА Національна програма кластерного розвитку до 2027 року акцентує увагу на трьох ключових викликах [28, с.19]:

1. Як зробити кластери реальним та ефективним інструментом економічного розвитку регіонів та галузей?
2. Як централізувати та прискорити загальний кластерний рух в Україні?
3. Як оптимізувати розвиток кластерів з огляду на слабку фінансову підтримку державою?

УКА на своєму офіційному сайті регулярно публікує звіти про результати своєї діяльності, в котрих акцентує увагу на проблемах розвитку як самого УКА, так і розвитку кластерів загалом.

Наприклад, у звіті за 2022 рік (рік реєстрації УКА), йдеться про те що «... чимало починань в УКА, мають від початку системний недолік – брак професійних та відповідальних лідерів. Показово що в РЦ «Енергетичні кластери», де є 5 діючих кластерів, ми не знайшли відповідального координатора й змушені були просити колег з ДІН КАУ» [51].

Звіт за 2023 рік констатує «як і в 2022, в 2023 ми бачимо в спільноті УКА чимало ентузіастів, сильних фахівців та чудових проєктних ідей по багатьом означеним ініціативам. Засторогою по новим РЦ має бути все-ж відсутність явних лідерів серед кластерів та колективних спроможностей їх доводити до реальних проєктів» [51].

У звіті за перше півріччя 2024 року зазначається що: «... очікування керівництва УКА стосуються більш проактивної позиції експертів та учасників – переважна більшість вказаних документів генерувалась не експертами за напрямками тієї чи іншої спеціалізації, а особисто головою УКА Юрчаком О.В. Тобто, виходить на те, що якщо якийсь важливий position paper, чи стратегію, чи аналітичний звіт не запусить особисто голова УКА, то не буде на виході ніякого документу. Звісно ця ситуація є неприйнятною ні для керівного складу, ні для наших кластерів. Спроба ж створити Аналітичний центр УКА, як об'єднання близьких до нас експертів, з відповідним наділенням повноважень та завдань, завершилась невдачею. Більшість очікувань кластерів так і залишаються незадоволеними й ніякого плану

розвитку Аналітичного центру УКА на сьогодні немає. Варто також відзначити, що ця невідповідність очікуванням бізнесу почалась ще раніше – в жовтні 2021 була проведена стратегічна сесія платформи Industry4Ukraine, яка задекларувала створення 4х комітетів з сильним експертним складом. Але тут ситуація аналогічна – ніяких стратегічних документів за 2,5 роки ці комітети не видали» [51], а також описує «так звані

1. Негативні тенденції або «топтання на місці»

– За рік роботи УКА все ще не зміг налагодити роботу Ресурсних Центрів – окремі успіхи нівелюються провалами в проєктній діяльності, конкуренцією або ж і конфліктами по всіх інших напрямках.

– Негативний вплив на діяльність УКА в 1-му півріччі проявляли зовнішні чинники – непорозуміння, або ж і сприяння прямій конкуренції з УКА йшли від зовнішніх, впливових сил. УКА не зміг виробити єдині та публічні позиції щодо цих явищ.

– УКА бракує професійності в проєктному управлінні, а також налагодженні взаємодії між СП та кластерами. 2 перші проєкти USA CapGrowth та ClusterFundraise є досить контраверсійними за своїми результатами.

– Через відсутність спільних проєктів, належного лідерства від кластерів та СП спостерігається зниження довіри до УКА від міжнародних амбасадорів мережі Professionals4Ukraine. Подібні сигнали щодо цього поступають від Німеччини, Іспанії, Данії та в меншій мірі від інших. Амбасадори хочуть бачити конкретні пропозиції, хто за ними стоїть (кластери та їх учасники МСП), проактивність та комунікації. Ці всім цим УКА має серйозні проблеми.

– Фінансово УКА є критично залежним від підтримки головного інвестора (АППАУ) – слабкі результати РЦ, які мали б поступово компенсовувати дефіцит бюджету, викликають все більшу тривогу Правління АППАУ. Очевидно, що потрібні зміни в фінансовому управлінні та збільшенню вкладу в УКА інших стейкхолдерів.

2. В цілому поточний стан слід характеризувати як перехідний в наступну фазу розвитку. УКА дуже швидко зростає в 2022 та 2023, але його структура, процеси, кадри, фінансова спроможність, а головне – досвід та культура між-кластерної співпраці не були достатніми для такого швидкого зростання й до зовнішніх викликів. Низка негативних тенденцій, й в першу чергу низькі результати РЦ спричинені саме цією неготовністю. Натомість, це явище не є тотальним, окремі прориви – як в Комітеті інновацій, свідчать, що просте рішення цих проблем існує – для початку, достатньо знайти адекватних лідерів СП й налагодити з ними ефективну взаємодію з ВД УКА. Ці висновки мають консенсус серед кількох консультантів – наших партнерів, ВД УКА й Правління» [51]

Аналіз звітів та стратегічних документів УКА дозволяє зробити висновок про низьку залученість учасників до діяльності в об'єднанні, небажанні брати на себе відповідальність, та «переважання в УКА відцентрових тенденцій над доцентровими» [51].

Відомий бізнес-стратег Дзен Мінь зазначає, що у бізнесі майбутнього стратегія розвитку і конкурентна перевага буде формуватися на двох складових [54, с.38]:

1. Мережева координація, котра передбачає широку залученість компанії, її клієнтів та постачальників.
2. Інтелектуальна обробка даних (із залученням ІІІ та машинного навчання).

Під мережевою координацією він розуміє таку систему взаємних зв'язків між компанією та її споживачами і партнерами (постачальниками), в котрій вони можуть впливати на розробку потрібного їм продукту, ціноутворення та ланцюжок створення вартості в цілому. Завдання компанії – максимально швидко реагувати на запит клієнта, і , разом із постачальником, «точно в строк» надавати давати клієнтові , саме те що він попросив (з точністю до найменших деталей). На думку Дзен Міня, всі підприємства мають пройти еволюцію від традиційних ієрархічних до гнучких методів

управління, тому що ієрархічна організаційна модель підприємства просто не спроможна керувати мережею. [54,с.40]

Досить об'ємне дослідження з питань управління самоврядними організаціями та гнучких методів управління провів Ф.Лалу, висновки із котрого він виклав у своїй книзі «Переосмислення організації: посібник зі створення організацій, натхненний наступним етапом людської свідомості» (2014) [55]. Так, Ф.Лалу звертає увагу на те, що ієрархічні стосунки «бос-підлеглий» ніколи не будуть ефективними у самоврядній організації, де стосунки носять рівноправний характер, «ієрархічна піраміда, врешті-решт, завалиться» [55,с.287]. Кластери та бізнес-асоціації є за своєю природою більш неформальними мережевими структурами, тому в ході даного дослідження автором висунуте припущення, що одні з причин гальмування розвитку коопераційних процесів усередині цих об'єднань пов'язана саме з підходами до управління кластерами та бізнес-асоціаціями. З'ясувати це було вирішено шляхом опитування: з одного боку – керівників бізнес-об'єднань, з іншого – підприємців. Опитування керівників бізнес-об'єднань (кластери та асоціації) було спрямоване на з'ясування їхньої готовності до застосування гнучких методів управління та спроможності ділитися своєю владою. Опитування підприємців спрямоване на з'ясування мотивів участі в бізнес-об'єднаннях та причин, чому вони не бажають ставати членами бізнес-об'єднань.

Опитування були проведені під час проходження автором практичної підготовки у ТОВ «Група «Мирів» - консалтингового підприємства, котре займається управлінським консультуванням бізнесу та впровадженням методики RECP в Україні. Для вибору учасників опитування використана клієнтська база підприємства.

Для керівників бізнес-об'єднань опитування проводилося за такою схемою:

1. Відібрано п'ятьох керівників бізнес-об'єднань, клієнтів ТОВ «Група «Мирів» з якими щомісяця проводилося інтерв'ю, в ході котрого ставилося два запитання. Інтерв'ю проходило завжди у неформальній обстановці, щоб

опитувані могли максимально розкритися. Крім двох основних могли ставитися додаткові уточнюючі запитання. На спілкування відводилося до 30 - 40 хвилин.

2. Такі зустрічі було заплановано проводити на двох місяців поспіль. Проєкт було розпочато в вересні 2024 та завершено в жовтні 2024. Очільники бізнес-об'єднань мали відповісти на два запитання:

1. Перше питання : Чи готові Ви поступитися керівництвом та владою у своєму об'єднанні на користь інших його членів?

2. Друге питання: Чому Ви не готові поступатися керівництвом та владою?

Результати опитування у вересні 2024 року представлено на рис. 2.6 та 2.7.

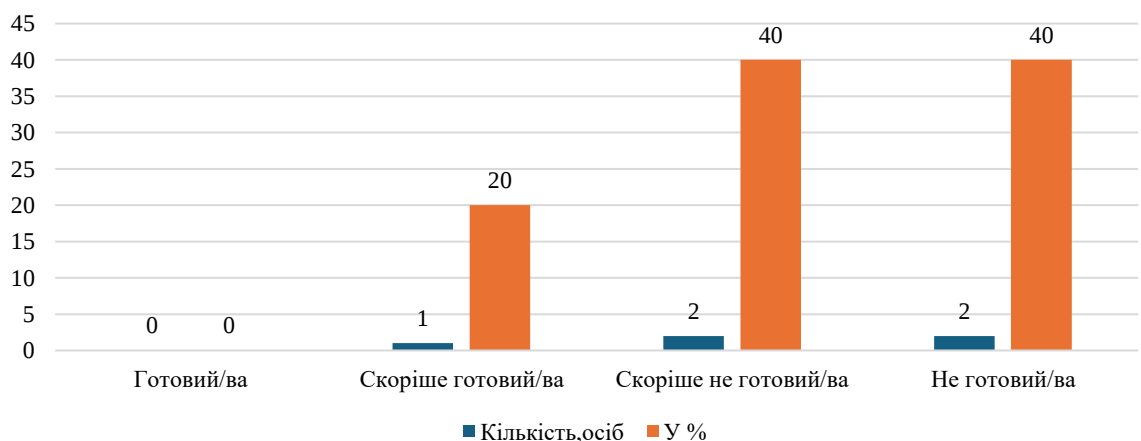


Рисунок 2.6 – Готовність очільників бізнес-об'єднань до поступок у керівництві, 06.09.2024 р.

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Як видно із отриманих результатів, 80 % опитаних керівників бізнес-асоціацій не готові ділитися владою в організації. Відносну готовність висловив тільки один опитаний, однак, він також признався, що планує переїзд за кордон, тож перебуває в пошуку нового керівника для свого бізнес-клубу.

Двоє опитаних говорили про те, що від посади вони могли би відмовитися, однак хотіли б зберігати контроль над прийняттям в своїй бізнес-асоціації найважливіших рішень, особливо – щодо грантових проєктів.

Цікавими є причини неготовності поступатися владою. Так, більшість опитаних розповіли, що саме вони були головними ініціаторами створення об'єднання підприємців. Одна із опитаних, очільниця жіночої бізнес-асоціації, сказала, що для неї управління організацією, куди вона прийшла 10 років тому – це спосіб реалізувати себе і самовиражатися. Поступитися важелями управління – це дозволити комусь «писати свою стратегію, з якою треба буде погодитися». Ці та ряд інших вільних відповідей респондентів допомогли побачити дві тенденції: опитувані боялися або втрати контролю – 60% опитаних, або втрати впливу на організацію («до мене взагалі перестануть прислухатися» тощо) (рис. 2.7).

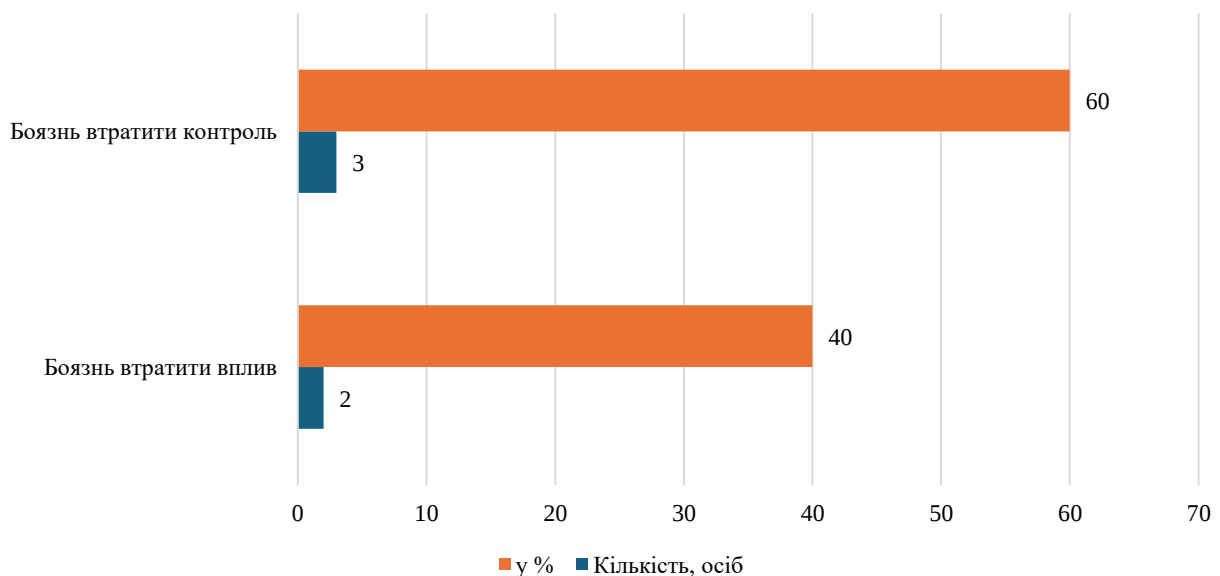


Рисунок 2.7 – Причини неготовності очільників бізнес-асоціацій поступатися владою, 06.09.2024р.

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Перша серія інтерв'ю пройшла 06.09.2024р., після завершення інтерв'ю опитаним було надано ряд рекомендацій, наприклад: прочитати літературу

щодо ефективності м'якого управління, відвідати конференції з цих питань, спробувати якісь інструменти неієрархічного управління в своїй діяльності тощо. Було узгоджено, що через місяць ми знову зустрінемося для такого ж інтерв'ю.

Варто зазначити причину, чому для інтерв'ю було обрано саме п'ять учасників та учасниць, а не велику вибірку підприємців. Я.Нільсен, один із найавторитетніших експертів з дослідження громадської думки, після аналізу проведених ним 83 опитувань [56,с.206], порівняв результати опитувань з малими і великими вибірками та прийшов до висновку, що 85% найгостріших проблем можна з високою релевантністю виявити після розмови з п'ятьма опитаними. Компанія Google, після великої кількості ітерацій, поклала метод п'яти інтерв'ю в основу бета-тестування релізів своїх продуктів [57,с.69]

В жовтні 2024 року (10.10.2024) було продовжено серію інтерв'ю з тими ж учасниками (учасницями). Вони поділилися своїм накопиченим за місяць досвідом, дехто похвалився успіхом впровадження «більш такого партнерського й ліберального управління». Так, один із учасників почав практикувати на підприємстві модель індивідуальних контрактів з ключовими співробітниками, і похвалився підвищенням задоволеності працівників від роботи. Результати відповіді на перше запитання приведено на Рисунку 2.8

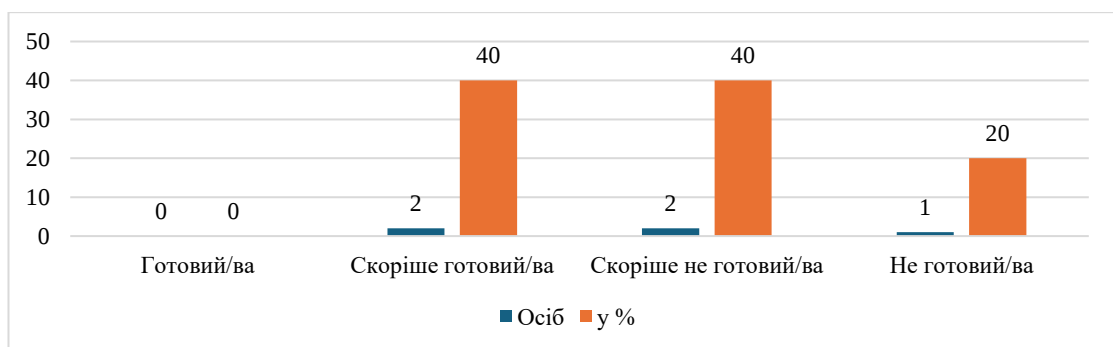


Рисунок 2.8 – Готовність очільників бізнес-об'єднань до поступок у керівництві 10.10.2024 р.

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Позитивним моментом другого раунду опитування є зниження абсолютної неготовності ділитися владою у бізнес-об'єднаннях (вдвічі

порівняно з першим місяцем) та зростання тих, хто скоріше готовий нею поділитися (кількість подвоїлася). Результати відповідей на друге запитання (рисунок 2.9) дещо змінилися .

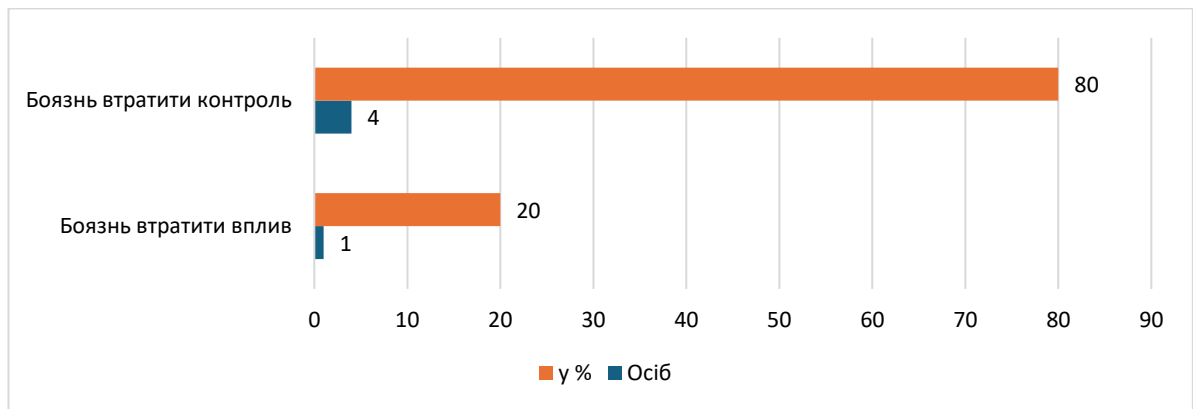


Рисунок 2.9 – Причини неготовності очільників бізнес-асоціацій поступатися владою, 10.10.2024р.

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Відповіді респондентів другому раунді опитування показують зростання кількості тих, хто не готовий поступатися владою через страх втрати контролю. Неформальне спілкування з учасниками допомогло зрозуміти одну цікаву деталь: всі очільники досліджуваних бізнес-асоціацій, як підприємці, звикли до того, що в традиційному бізнесі керівник просто не може собі дозволити втрату контролю над стратегічними питаннями, адже це може коштувати йому втратою прибутків. Ця «звичка» переноситься на управління кластерами та бізнес-асоціаціями, котрі є неприбутковими самоврядними непідприємницькими організаціями. Головним мірилом успіху таких організацій можна вважати рівень залученості членів організації, котрий, як показує аналіз стратегічних документів та публічних звітів УКУ є зазвичай невисоким. Для додаткової перевірки своїх припущень щодо бажання очільників бізнес-об'єднань концентрувати владу і контроль, було проведено аналіз статутних документів (Статутів) об'єднань, котрі є клієнтами ТОВ «Група «Мирів». Статуту вивчалися на предмет наявності в них положення про регулярну ротацію керівництва: мається на увазі, що жоден учасник об'єднання не може обиратися на посаду його керівника чи до складу

виконавчого органу (Правління) частіше певної кількості разів (приміром, двох разів) підряд.

Аналіз 58 установчих документів підприємницьких об'єднань, що були клієнтами ТОВ «Група «Мирів», показує таку картину (рисунк 2.10).

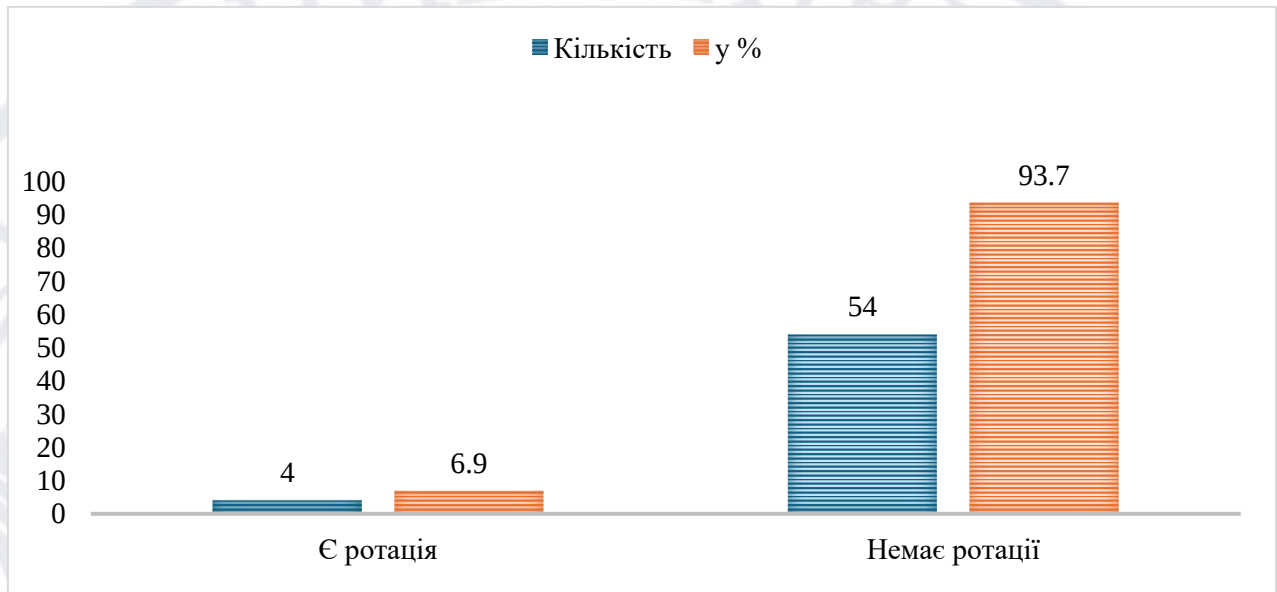


Рисунок 2.10 – Наявність пункту про неприпустимість обрання до керівних органів кластеру чи бізнес-асоціації однієї і тієї ж особи більше певної кількості разів у статуті

Джерело: складено автором на підставі аналізу Статутів бізнес-асоціацій та кластерів

Так, з 58 проаналізованих об'єднань підприємців, лише 4 (6,9%) передбачили у своїх Статутах норму, згідно з якою ніхто не може бути обраний на посаду керівника об'єднання (бізнес-асоціації чи кластеру) або до його керівного органу більше певної кількості разів. Це призводить до того, що у деяких об'єднаннях підприємців їхні керівники не переобиралися понад 5-10 років. Це може свідчити про спробу юридично закріпити за собою керівні повноваження на якомога довший термін з боку керівників досліджених організацій.

З метою глибшого розуміння низької залученості підприємців до роботи в кластерах та бізнес-асоціаціях необхідно зрозуміти їхнє ставлення до цього. Для дослідження відношення підприємців до участі в діяльності кластерів та

бізнес-асоціацій, оцінки їхньої задоволеності від такої участі, було проведене інтерв'ю 24 суб'єктів підприємницької діяльності. З них 14 раніше були клієнтами ТОВ «Група «Мирів», 10 – опитано під час знайомства та спілкування на бізнес-заходах (конференціях). Всі опитані підприємці знають про існування кластерів та бізнес-асоціацій, відвідують конференції для представників бізнесу. Переважна кількість учасників (22 із 24) є представниками МСП. Опитування проводилося протягом серпня-вересня 2024 року. Кожне інтерв'ю тривало не більше 10-15 хвилин. Метою опитування було з'ясувати: чи бере підприємець участь у кластерах або бізнес-асоціаціях, його рівень задоволеності цією участю (чи відповідає вона його потребам), а також - причини небажання приймати участь у роботі таких кластерів та бізнес-асоціацій.

Підприємцям були поставлені такі запитання:

1. Чи є Ваше підприємство учасником кластеру або бізнес-асоціації?

На це запитання (рисунок 2.11) 11 із 24 -х підприємців відповіли, що вони є учасниками кластеру або бізнес-асоціації, 13 – не беруть участі у роботі кластерів чи бізнес-асоціацій.

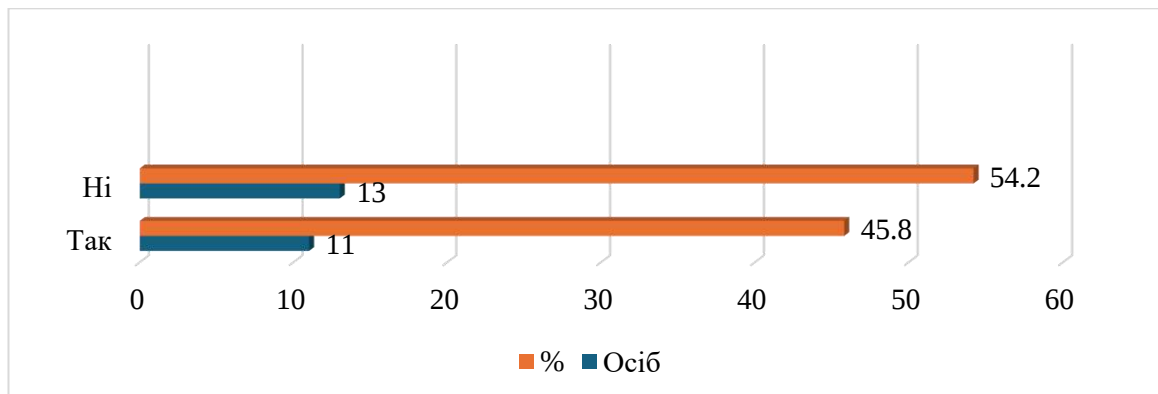


Рисунок 2.11 – Участь опитаних підприємців в діяльності кластерів та бізнес-асоціацій

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Незважаючи на велику кількість підприємницьких об'єднань, більше половини опитаних не беруть участі у їх роботі.

2. Як Ви оціните свій рівень задоволеності цією участю (від 1 до 5 балів)?

Це запитання ставилося тим учасникам інтерв'ю, котрі приймають участь у роботі кластерів або бізнес-асоціацій (їх просили оцінити свій рівень задоволеності членством у об'єднанні підприємців від 1 до 5 балів з метою економії часу: 10-бальна шкала є незручною для коротких інтерв'ю). Відповіді 11 осіб, розподілились наступним чином (рисунок 2.12):

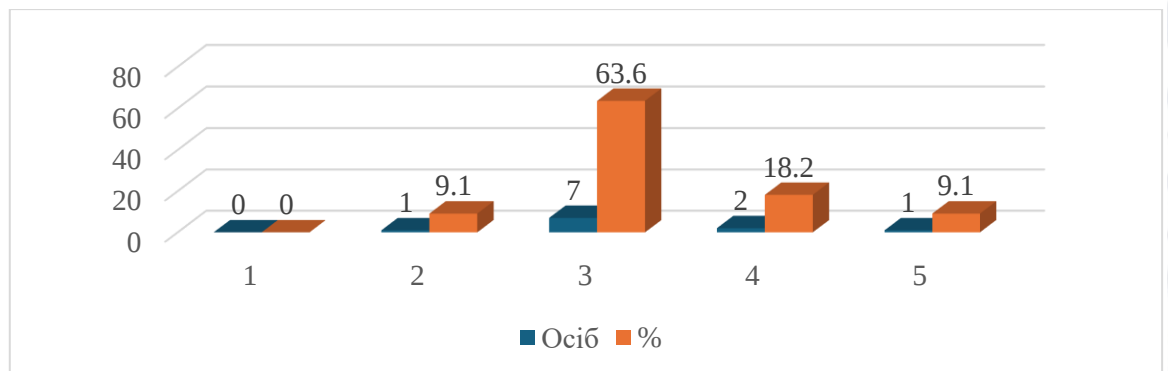


Рисунок 2.12 – Задоволеність опитаних підприємців участю в кластерах та бізнес-асоціаціях

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Високий бал (від 4 до 5) поставили тільки 3 особи з 11, що говорить про недостатнє задоволення підприємців своїм членством у кластерах чи бізнес-асоціаціях. Очевидно, що участь в об'єднанні не задовольняє всіх інтересів підприємця, і керівним та експертним органам таких об'єднань варто звернути на це увагу.

Зрозуміти причини невисокого рівня задоволеності діяльністю кластерів та асоціації з точки зору підприємця-учасника було покликане третє питання:

3. Чому Ваша оцінка нижча, ніж 4-5 балів? Що Вам не подобається?

Це питання задавалося тим, хто поставив оцінку нижче 4. Респонденти відповідали на це запитання у вільній формі, їхні відповіді групувалися за двома критеріями : скарги на «взаємо вигідність» (підприємець отримує ту підтримку і послуги, на які він розраховував) та на «рівноправність»

(підприємець має право голосу і може впливати на прийняття рішень у об'єднанні). Зведені відповіді представлені на Рисунку 2.13.

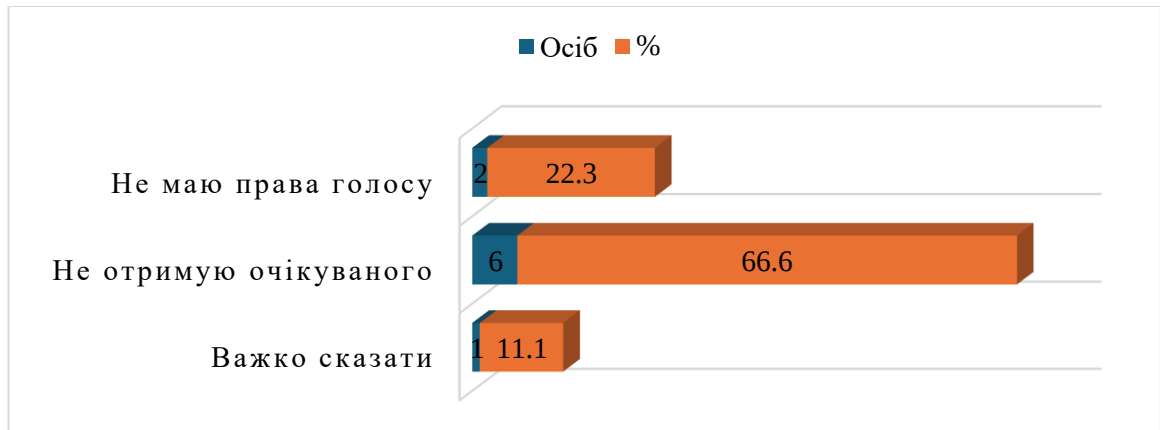


Рисунок 2.13 – Причини низької задоволеності участю в кластерах та бізнес асоціаціях

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

З відповідей можна зробити попередній висновок, що більшість підприємців незадоволені саме за критерієм «взаємної вигоди»: вони заявляли, що кластер чи асоціація не надає сервісів, що відповідали б їхнім потребам, або погано реагує на їхні запити, або бере зависокі вступні і членські внески – натомість не приносить віддачі, яка «мала б бути за такі гроші».

З боку кластерів та бізнес-асоціацій цю проблему можна було б вирішити шляхом більшої інклюзивності: проводити на постійній основі вивчення потреб учасників кластеру чи бізнес-асоціації, при розробці своїх сервісів – обов'язково залучати до цього якомога більше своїх членів, запровадити політику регулярної ротації членів керівних органів тощо.

Для з'ясування причини, з котрої підприємці не бажають вступати до бізнес-об'єднань ставилося питання:

4. Чому ваше підприємство не входить чи не вступає до кластерів та бізнес-асоціацій?

Це питання було поставлене тим 13 респондентам, котрі не є учасниками кластерів чи бізнес-асоціацій. Респонденти на нього також відповідали у

вільній формі, відповіді були згруповані за найхарактернішими «скаргами». Результати представлені на рисунку 2.14.

Як і у попередньому запитанні, більшість опитаних мають сумніви щодо практичної користі від участі в кластері чи бізнес-асоціації – таких 76,9% (відповіді типу «не бачу користі», «не вірю у їхню ефективність»). Причини такої недовіри потребують глибшого аналізу та дослідження.

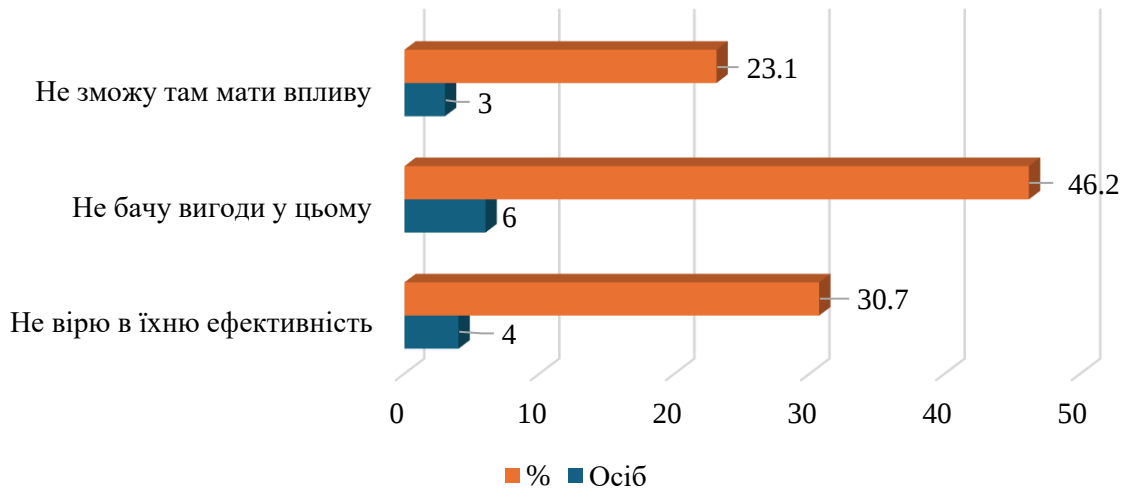


Рисунок 2.14 – Причини небажання підприємців брати участь у діяльності кластерів та асоціацій

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Результати, одержані шляхом опитувань та дослідження офіційних документів бізнес об'єднань дозволяють зробити наступні попередні висновки: з одного боку, бізнес-асоціації та кластери є рушійною силою підприємницької спільноти, та мають непогані перспективи подальшого розвитку (шляхом, зокрема, участі у міжнародних програмах розвитку бізнес-об'єднань), з іншого – їхня діяльність гальмується управлінськими підходами керівництва таких організацій (бажання зосередити більше формальної влади у своїх руках), ці підходи відбивають бажання підприємців брати більш активну участь у роботі кластерів та асоціацій (немає необхідного рівня кооперації).

2.3 Аналіз соціально-економічної ефективності кращих практик розвитку бізнес-партнерств у складі кластерів та бізнес-асоціацій в Україні

В багатьох випадках компанії можуть бути членами як кластерів, так і бізнес-асоціацій, отримуючи таким чином максимальну вигоду від обох форм об'єднання. Вибір між кластером і бізнес-асоціацією залежить від конкретних потреб компанії: якщо компанія прагне інновацій та тісної співпраці з іншими підприємствами, то кластер може бути більш ефективним інструментом; якщо компанія шукає захисту своїх інтересів і представництва на державному рівні, то бізнес-асоціація є більш доцільним варіантом. Участь в такому об'єднанні має робити діяльність підприємства більш ефективною, ніж при самостійному розвитку. Доцільно припустити, що приєднання підприємства до кластеру або бізнес-асоціації має підвищити його соціально-економічну ефективність, тобто соціальні, економічні та екологічні індикатори його діяльності мали би покращуватися. Як приклади кращих практик бізнес-партнерства у складі кластерів та асоціацій розглянемо Вінницький кластер приладобудування та автоматизації (м.Вінниця) та Українську асоціацію меблевіків (м.Рівне). Для аналізу ми оберемо декілька підприємств-членів цих об'єднань та простежимо зміну у часі їхніх економічних і соціальних показників.

Вінницький Кластер приладобудування та автоматизації є незалежним бізнес-об'єднанням компаній та організацій, які володіють компетенціями розробки, проектування та виготовлення приладів та систем автоматизації/цифровізації виробничих та бізнес-процесів у енергетичній, агрохарчовій, муніципальній, медичній, картографічній, транспортній сферах. Є зареєстрованою громадською спілкою. До спілки входить 21 організація, серед яких – два університети, одна банківська установа, одне громадське об'єднання, решта – комерційні підприємства. Кластер періодично проводить зустрічі для членів, публікує на своєму сайті інформацію про події та можливості (міжнародні грантові програми). Ціль об'єднання, зафіксована в Статуті, поміж іншого зазначає: «Спілка об'єднує учасників (членів) в таких

економічних секторах, як приладобудування, автоматизація, інжиніринг, створена для сприяння зростання економічного потенціалу міста Вінниця та Вінницької області через підвищення конкурентоспроможності учасників (членів) Співки та розвитку регіональної інноваційної екосистеми промислових високотехнологічних ресурсів» [58]

Підвищення конкурентоспроможності пов'язане, зокрема, з економічним розвитком підприємства, а зростання економічного потенціалу міста – з реальними доходами населення. Економічну ефективність підприємства можна дослідити за фінансовим станом, а його вплив на місцевий розвиток – по рівню доходу працівників (розміру заробітної плати). Спробуємо оцінити соціально-економічну ефективність за даними показниками, дослідивши, як участь підприємства у кластері сприятиме його соціально-економічній ефективності. Для дослідження впливу участі в кластері на соціально-економічну ефективність обрано три підприємства однієї галузі (електротехнічна продукція), що є учасниками кластеру протягом останніх трьох років (2021-2023рр.) Ці підприємства мають спільні виробничі колаборації, тож можна припустити, що участь у кластері підвищує соціально-економічну ефективність кожного з них. З міркувань конфіденційності назви підприємств не розголошуються – вони кодифіковані відповідно як Підприємство 1, Підприємство 2 та Підприємство 3.

Соціально-економічна ефективність буде оцінюватися за спрощеною моделлю (модель довелося спрощувати за відсутністю достатніх даних):

1. За економічними показниками (дохід від реалізації продукції, розмір власного капіталу, чистий прибуток, показники рентабельності) оцінюється економічна ефективність;

2. для оцінки соціальної ефективності вивчимо динаміку зміни середньої заробітної плати на підприємстві за період 2021-2023рр.

Динаміка економічних та соціальних показників за три роки покаже, який економічний та соціальний ефект від участі в кластері мало кожне з підприємств. Основні економічні показники досліджуваних підприємств взято

з річної фінансової звітності Підприємства 1, Підприємства 2 та Підприємства 3, [59] та наведені у Додатку В.

На рисунках 2.15 – 2. 17 зображено зміну доходу від реалізації, собівартості та чистого прибутку даних підприємств за досліджуваний період (2021-2023рр.)

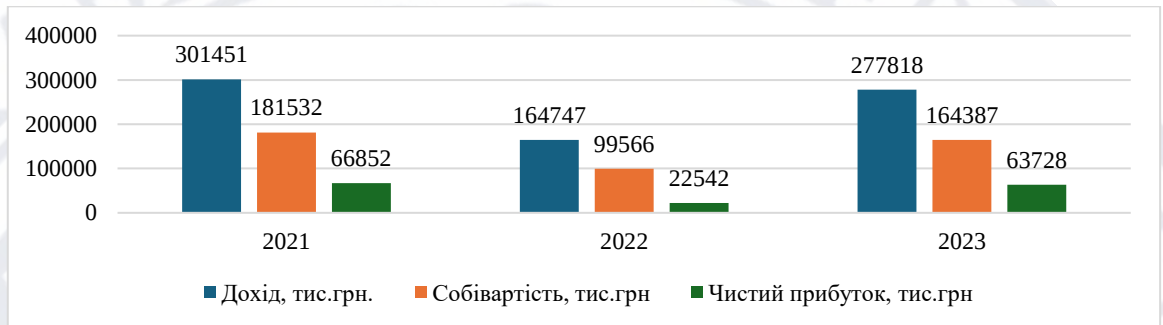


Рисунок 2.15 – Динаміка зміни доходу, собівартості та чистого прибутку Підприємства 1

Джерело: складено автором на основі [59]

Підприємство 1, згідно з аналізом економічних показників, показує стабільний рівень собівартості продукції на рівні 60%. Доходи його у 2022 році впали через воєнні дії в Україні, але на стабільну роботу підприємства це мало вплинуло.



Рисунок 2.16 – Динаміка зміни доходу, собівартості та чистого прибутку Підприємства 2

Джерело: побудовано автором на основі [59]

Підприємство 2 показує гарну динаміку зниження собівартості, так на третій рік участі у кластері вона становить 75% проти стабільного значення у 85% в попередні роки. Також на третій рік своєї роботи воно збільшило дохід від реалізації у 3 рази.

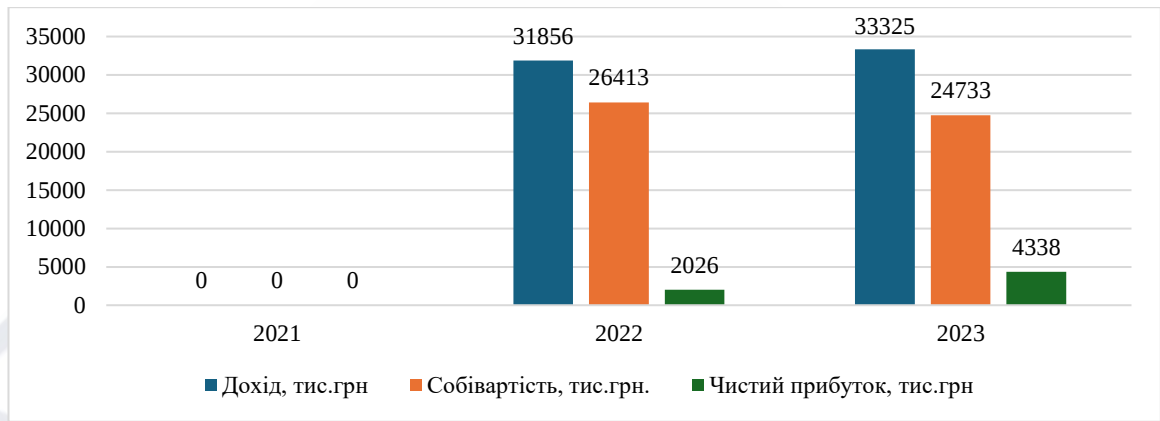


Рисунок 2.17 – Динаміка зміни доходу, собівартості та чистого прибутку Підприємства 3 за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [59]

Економічні показники Підприємства 3 за 2021 рік відсутні, разом із тим можна констатувати, що воно також знизило собівартість продукції з 82% до 74 % протягом двох років. Зниження витрат та скорочення показника собівартості продукції є одним із економічних стимулів для підприємства, щоб приймати участь у кластері. Можна зробити припущення, що Підприємство 2 та Підприємство 3 досягли цієї мети, проте прослідити пряму залежність між участю в кластері та зниженням собівартості продукції це не дозволяє. Щодо збільшення об'єму продажів за рахунок кооперації в межах кластеру, то доходи змогли стабільно нарощувати Підприємства 2 та 3 – чи є такий приріст доходів наслідком участі у кластері теж не можна однозначно стверджувати.

Аналіз економічних показників досліджуваних підприємств нашої вибірки на думку про те, що для Підприємств 2 та 3 участь у кластері принесла економічну користь: стабільно зростала рентабельність продажу (показує, скільки копійок чистого прибутку підприємство отримує з кожної гривні продажів) (рисунок 2.18).

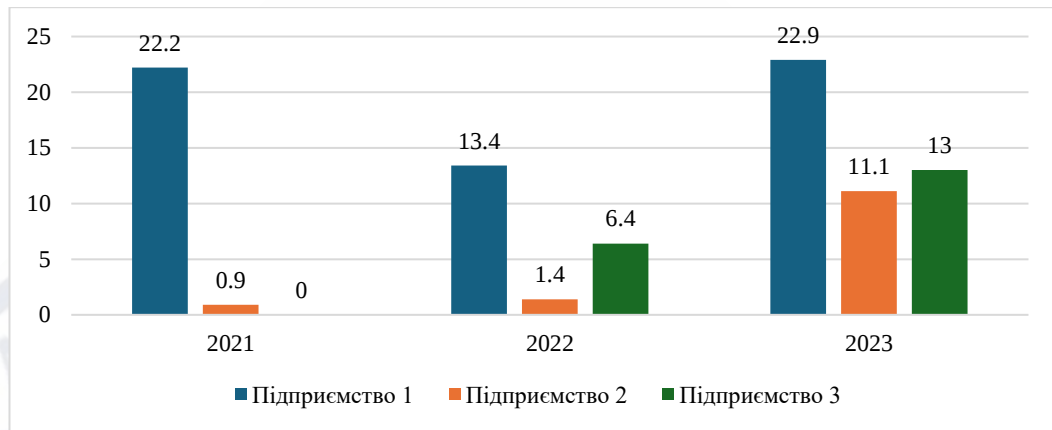


Рисунок 2.18 – Динаміка зміни рентабельності продажу за 2021-2023 рр.
Джерело: побудовано автором за фінансовою звітністю підприємств [59]

У Підприємства 3 вона зросла вдвічі, у Підприємства 2 - у 8 разів (за період 2022-23 рр.). Підприємство 1 зберігає свою рентабельність продажів на стабільному рівні (у 2022 році вона знизилася через воєнні дії, потім – повернулася до свого звичного рівня 22-23%). Рентабельність власного капіталу Підприємства 2 та Підприємства 3 також зростає щорічно (Рисунок 2.11). Показник рентабельності власного капіталу (ROE) є дуже цінним показником для інвесторів, так як показує, скільки копійок приносить кожна гривня, інвестована у підприємство: зростання ROE підвищує інвестиційну привабливість підприємства.

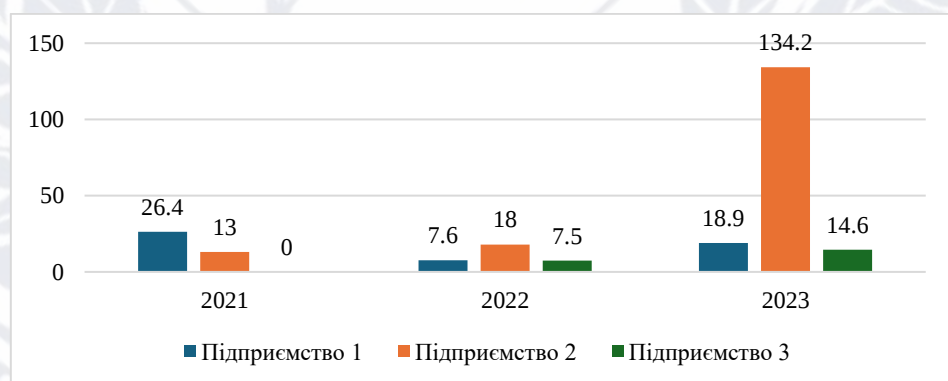


Рисунок 2.19 – Динаміка зміни рентабельності власного капіталу досліджуваних підприємств за 2021-2023рр.

Джерело: побудовано автором за фінансовою звітністю підприємств [59]

Одним із основних соціальних показників для підприємства є розмір оплати праці: рівень заробітної плати є мірилом купівельної спроможності працівника. Купівельна спроможність працівника, як мешканця місцевої громади, визначає динаміку розвитку споживчого ринку у цій громаді: чим більше цей працівник готовий витратити на покупки товарів та послуг, тим активніше розвиватиметься місто чи ОТГ.

Для задовільного розвитку місцевої економіки критично важливо, щоб заробітна плата місцевих мешканців була на належному для забезпечення своїх основних потреб рівні. Для оцінки ефективності оплати праці необхідно порівнювати заробітну плату працівників з певним «соціальним стандартом». ТОВ «Група «Мирів», база практичної підготовки автора, користується у своїй практиці таким показником, як «мінімально справедлива заробітна плата» (МСЗП) - під ним розуміється такий розмір зарплати (виплати після сплати усіх податків і зборів), котрої достатньо для задоволення усіх основних потреб працівника. Він є змінним, залежить від рівня цін у тій чи іншій країні. Підприємство повинно слідкувати за тим, щоб рівень заробітної плати у гривневому еквіваленті був не нижче МСЗП, при зміні курсу валюти – коригувати розмір зарплат. Якщо фактична заробітна плата на підприємстві нижча за МСЗП – можуть мати місце текучість лінійного персоналу чи зростання відсотку браку продукції. При розробці бізнес-планів або бізнес-моделей ТОВ «Група «Мирів» рекомендує своїм клієнтам закладати витрати на оплату праці у проєкті, виходячи саме з показника МСЗП. Курс євро береться комерційний (зазвичай – найвище значення комерційного курсу за рік), тому що саме на нього орієнтуються підприємці при встановленні роздрібних цін на товари та послуги, а заробітна плата працівника має «встигати» за рівнем роздрібних цін, щоб працівник міг купити все необхідне. Саме цей показник був використаний для порівняльного аналізу розміру оплати праці досліджуваних підприємств.

Для кожного підприємства на основі даних фінансової аналітики та середньооблікової чисельності працівників було розраховано середньомісячну

заробітну плату у євро, котру потім порівняно із справедливим розміром зарплати (600 євро). Результати показані на Рисунках 2.20 – 2.23

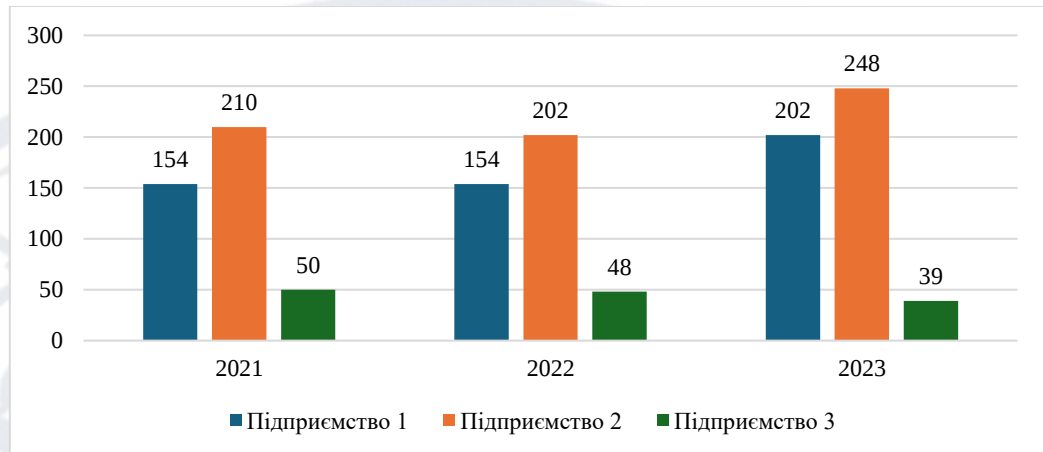


Рисунок 2.20 – Чисельність персоналу на Підприємствах 1-3 у 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства [59]

На підприємствах 2 та 3 фіксується зміна чисельності персоналу: Підприємство 3 скорочувало цю кількість, Підприємство 2 навпаки нарощувало. Підприємство 1 зберігало стабільну кількість персоналу, тільки у 2023 році ця чисельність зросла в 1,3 рази.

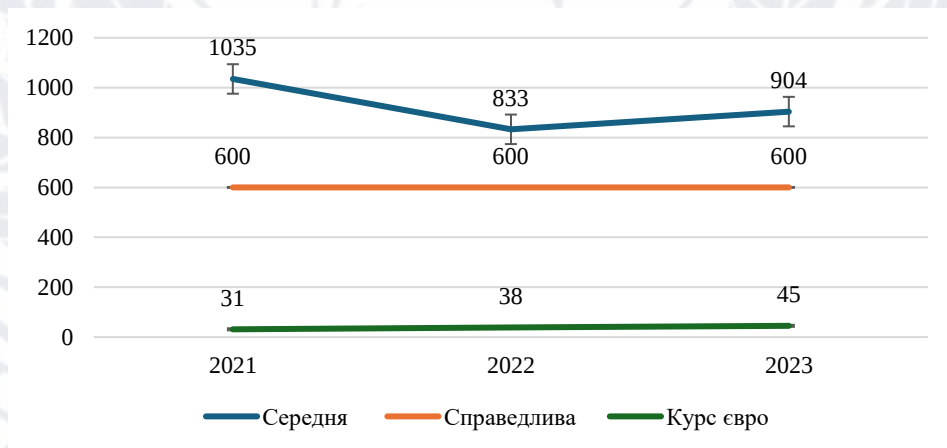


Рисунок 2.21 – Розмір оплати праці на Підприємстві 1 порівняно зі справедливою зарплатою

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства [59]

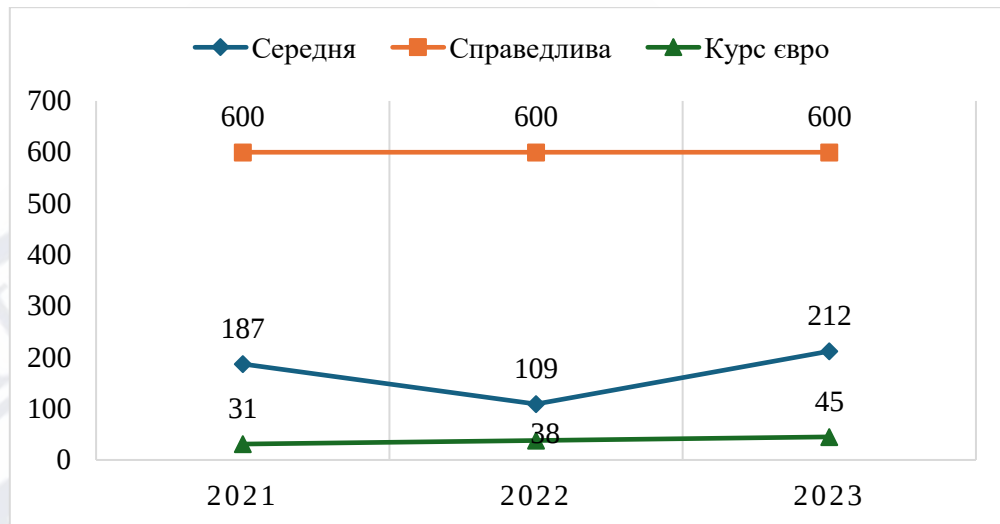


Рисунок 2.22 – Розмір оплати праці на Підприємстві 2 порівняно зі справедливою зарплатою

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства [59]

У Підприємства 2 рівень оплати праці у 3 рази нижчий за справедливий, в 2022 році він був нижчим навіть у майже 6 разів. Для підприємства з такими розмірами доходів це не є нормальним показником.

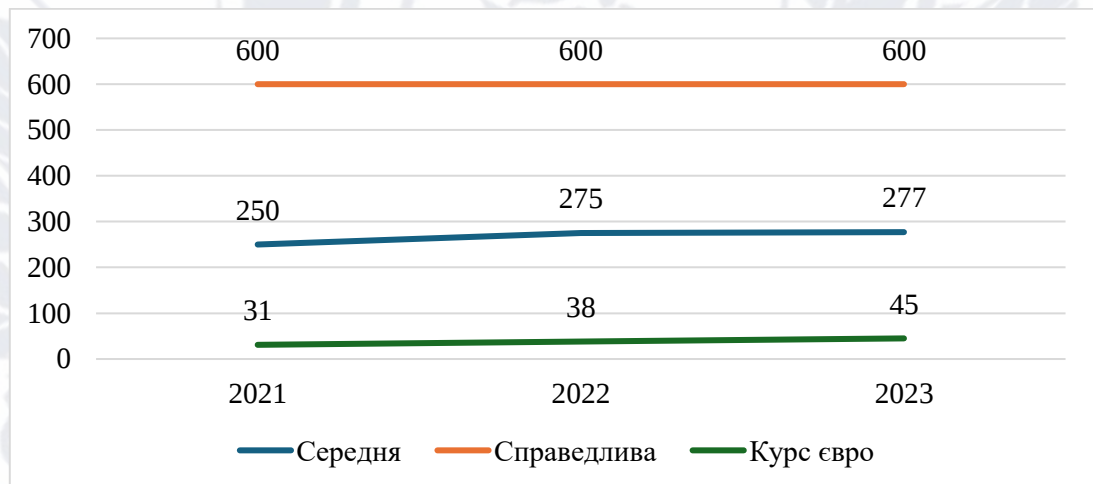


Рисунок 2.23 – Розмір оплати праці на Підприємстві 3 порівняно зі справедливою зарплатою.

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства [59]

Аналіз соціальної ефективності наштовхує на такі висновки: тільки Підприємство 1 забезпечує справедливі умови оплати праці (тут заробітна

плата перевищує розмір справедливої в середньому у 1,5 разів), інші підприємства «відстають» від розміру справедливої зарплати у 2-3 рази. У разі збереження такої динаміки це може призвести до частої текучості кадрів (на Підприємстві 3 вже помітний такий тренд).

Аналіз соціально-економічних показників трьох підприємств показує, що тільки Підприємство 1 має ознаки сталого зростання: воно зберігає стабільні та позитивні економічні показники і забезпечує соціальні стандарти (розмір оплати праці), іншим двом підприємствам разом із нарощуванням економічної ефективності, треба підвищувати соціальну ефективність. Ефект від участі у кластері є в цілому позитивним для всіх трьох підприємств. Однак простежити пряму залежність між участю в кластері та соціально-економічним ефектом за цими даними складно.

Українська асоціація меблевиків (УАМ) – це Всеукраїнське об'єднання підприємців та підприємств, що працюють на меблевому ринку, діяльність якого спрямована на розвиток членів Асоціації та галузі в цілому. Заснована 2001 році. Зараз нараховує понад 90 членів. УАМ є прикладом успішної діяльності професійних асоціацій, в якій досить низький відсоток плинності чи низької активності членів (до 10%). Учасники йдуть до УАМ, тому що там цікаво. Учасники також «хвалилися» тим, що участь в УАМ допомогла їм знайти ділових партнерів. Під час дослідження стратегічних документів УАМ варто звернути увагу на наявність гарно сформованих місії, візії та якісних цілей, що нечасто зустрічається в українських бізнес-асоціаціях:

«Місія: Створення кращого меблевого середовища в Україні, через об'єднання і зростання кожного учасника УАМ.

Візія: УАМ є центром створення і розвитку меблевих кластерів в Україні та центром експертизи, освіти і об'єднання представників галузі.

Якісні цілі:

- Створення поля довіри між власниками меблевих компаній;
- Створення меблевого кластеру;
- Долучення меблевих компаній до міжнародних екосистем;

- Офіційно визнаний речник усієї меблевої галузі перед урядом, ЗМІ та міжнародними організаціями.
- Бізнес має отримати нових спеціалістів, які будуть підготовлені в навчальних закладах: ПТУ, коледжах, університетах» [60]

Серед найцікавіших ініціатив УАМ можна назвати такі: аналітична база (асоціація проводить регулярні дослідження стану меблевого ринку), навчання (програма «Школа меблевика») як учасників, так і працівників підприємств учасників, юридична підтримка, допомога в пошуку грантового фінансування а також в підготовці до експорту. Відкритість та прозорість – УАМ публікує щорічні звіти про свою діяльність, котрі складені на досить високому професійному рівні. Д.Патіс, Президент УАМ та власник виробничого підприємства, впроваджує передові методики управління та залюбки ділиться досвідом такого впровадження з іншими учасниками асоціації. Він також є частим учасником науково-практичних конференцій, де розповідає про цей досвід. З останніх позитивних новин УАМ можна зазначити їхнє вміння залучати грантове фінансування. Так, після початку повномасштабної війни це стало одним із джерел її фінансування.

Аналіз впливу участі підприємств у Асоціації меблевиків на результати діяльності проведемо за підприємством, котре позначене як Підприємство 4. Це підприємство є одним із самих передових учасників асоціації, своєрідним навчальним майданчиком, застосовує ощадливі технології та передові методи управління. Дані по підприємству доступні за чотири роки. На рисунку 2.24 представлені основні економічні показники підприємства.

Аналіз економічних показників свідчить про стабільне щорічне нарощування доходу підприємства та чистого прибутку, незважаючи навіть на воєнний стан в Україні. До 30% продукції підприємства (тирсоплита) відправляється на експорт. На Рисунку 2.25 показано один з найважливіших для меблевої галузі показників – рентабельність продажу (також відомий як чиста маржа). Галузь є низькомаржинальною, разом із цим – Підприємство 4 тримає показник на рівні вищому, ніж середній по галузі.

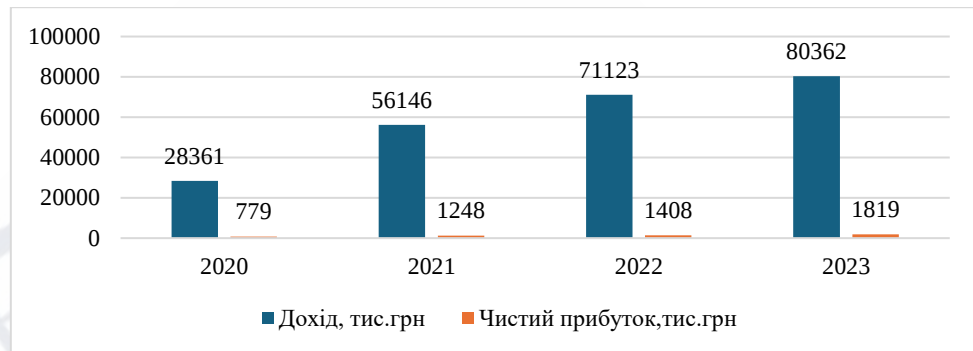


Рисунок 2.24 – Основні економічні показники Підприємства 4
Джерело: складено автором за [59]



Рисунок 2.25 – Динаміки зміни розміру чистої маржі Підприємства 4 за 2020-2024рр.

Джерело: складено автором за [59]

На рисунку 2.26 Представлені соціальні показники Підприємства 4. Так, заробітна плата по підприємству щорічно зростає, незважаючи на економічну ситуацію в країні, хоча її розмір відстає від справедливої :

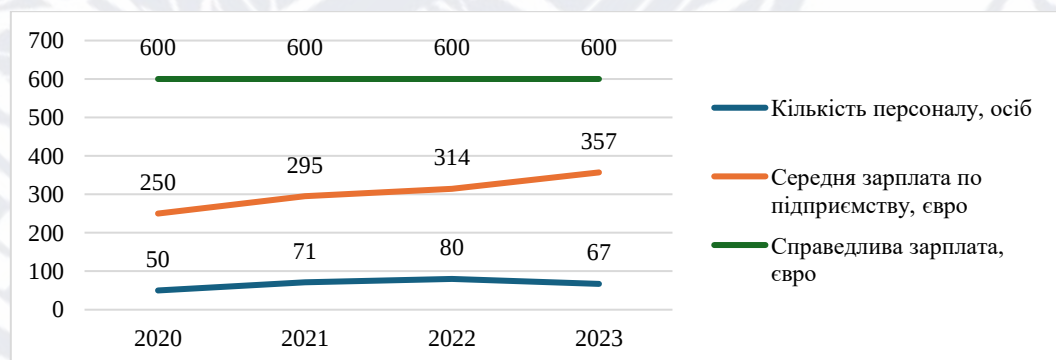


Рисунок 2.26 Динаміка зміни заробітної плати на Підприємстві 4 за 2020-23рр.

Джерело: [59]

Підприємство 4 є прикладом успішної роботи у низькомаржинальній галузі, його соціально-економічна ефективність зберігає позитивну динаміку, незважаючи на кризовий стан в Україні через воєнні дії. Разом із тим, підприємству потрібно працювати над рівнем заробітної плати в бік її поступового збільшення. Соціально-економічні показники підприємства не дозволяють зробити висновок про пряму залежність між участю в Асоціації меблевиків та результатами діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

Аналіз динаміки та трендів функціонування бізнес-партнерств у світі показує, що кластери та мережі можуть збільшувати свою присутність на світовому ринку як більш гнучкі форми взаємодії між підприємцями, поступово витісняючи традиційні злиття і поглинання та створення спільних підприємств. Цьому сприяє, зокрема, посилення антимонопольного законодавства, яке спонукає транснаціональні компанії виступати «ядрами» кластерів замість традиційних M&A-стратегій.

Аналіз динаміки та пріоритетів розвитку кластерів та бізнес-асоціацій в Україні показав, що, попри зростання кількості таких об'єднань, залишається невисокою кооперація їх учасників та розвиток внутрішніх бізнес-партнерств. Шляхом опитування керівників цих об'єднань та підприємців-учасників вдалося зрозуміти, що однією з причин такої низької єдності є схильність керівників кластерів та бізнес-асоціацій до концентрації влади та контролю, котра знижує бажання підприємців приєднуватися до цих організацій та гальмує розвиток бізнес-партнерств.

Аналіз фінансово-економічних та соціальних показників підприємств, що приймають активну участь в роботі кластерів та бізнес-асоціацій показує, що їм вдалося за досліджуваний період знизити собівартість продукції, наростити розміри доходів та підвищити рентабельність, проте простежити пряму залежність між участю в кластері та соціально-економічною

ефективністю підприємства це не дозволяє. Більшість досліджуваних підприємств, нарощуючи економічні показники, забувають про пропорційне нарощення показників соціальних та екологічних.



РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВ В УКРАЇНІ

3.1 Компаративний аналіз регуляторних механізмів що використовуються у світі та в Україні

Для компаративного аналізу регуляторних механізмів щодо підтримки розвитку бізнес-партнерств у складі кластерів та бізнес-асоціацій візьмемо до уваги такі характеристики регуляторного механізму: роль держави, покоління політики, регуляторні інструменти. Держава у підтримці при здійсненні своєї регуляторної місії щодо тих чи інших бізнес-партнерств у складі підприємницьких структур може виконувати такі основні ролі:

1. Держава-гарант – означає що держава гарантує забезпечення необхідних для функціонування і розвитку бізнес-партнерства умов. Зазвичай це відбувається шляхом прийняття відповідних законів, які гарантують, що ці необхідні умови будуть непорушними. До таких гарантій можна віднести свободу підприємницької діяльності, гарантію захисту інтелектуальної власності тощо.

2. Держава-регулювальник – подібно до регулювальника дорожнього руху, держава слідкує за діями підприємців у складі бізнес-партнерства та регулює їх динаміку. Це відбувається за рахунок надання преференцій конкретним галузям промисловості, фінансової підтримки тих чи інших ініціатив (грантові програми).

3. Держава підприємець/інвестор – держава може виступати як засновник бізнес-партнерств чи інвестувати в окремі підприємницькі проєкти.

Дослідження як зарубіжних (М.Портер [40, с.557], М.Енрайт [62,с.2]) так і вітчизняних (М.Кизим [64, с.112]) науковців виділяють зміну поколінь політики щодо підтримки бізнес-партнерств у складі кластерів та бізнес-асоціацій. Так, М. Енрайт [63, с.87] виділяє 4 типи кластерної політики (цю

класифікацію можна застосувати і до бізнес-асоціацій та інших форм партнерства):

1. Каталітична політика – полягає в тому, що держава сприяє зведенню зацікавлених сторін між собою, іноді надаючи обмежену фінансову підтримку. Яскравим прикладом каталітичної політики щодо підтримки партнерств у складі кластерів та бізнес-асоціацій є Україна.

2. Підтримуюча політика – полягає у тому, що каталітична політика доповнюється інвестиціями в інфраструктуру, освіту та промоцію (маркетинг) для стимулювання розвитку кластерів та бізнес-асоціацій. Прикладами успішної підтримуючої політики можна назвати досвід Угорщини та Чехії.

3. Директивна політика – до функції підтримки додається реалізація спеціальних комплексних програм, які націлені на трансформацію регіонів через підтримку їхньої смарт-спеціалізації. Приклади країн – Франція, Швеція, Фінляндія.

4. Інтервенціоністська політика - уряд, поряд із заходами директивної політики, переймає у приватного сектора частину повноважень щодо прийняття рішень про подальший розвиток партнерства, в тому числі стратегічного курсу. Прикладом такої політики підтримки бізнес-партнерств у складі кластерів та бізнес-асоціацій є Китай.

Погоджуючись з думкою М.Енрайта [63], щодо класифікації політики, хочеться запропонувати свою власну класифікацію, більш спрощену, для проведення подальшого аналізу за аналогією з сферою розробки програмного забезпечення. На ринку програмного забезпечення релізи (покоління) програм прийнято позначати 1.0, 2.0 тощо. Така ж класифікація застосована К.Швабом [64] щодо індустріального розвитку (Індустрія 2.0, Індустрія 3.0, Індустрія 4.0). Покоління політики підтримки бізнес-партнерств у складі кластерів та бізнес-асоціацій можна теж класифікувати за цією ж аналогією, котра ділить політику на три покоління.

Політика 1.0 (першого покоління) – це комплекс заходів, які здійснює держава задля створення державних механізмів підтримки кластерів та бізнес-

асоціацій, що сприяють загальному стимулюванню розвитку усіх кластерів та бізнес-асоціацій країни. Більшість країн світу зараз знаходяться на стадії Політики 1.0. Політика 2.0 (друге покоління) – фокус політики націлений на індивідуальний підхід до вирішення проблем кожного окремого кластера чи бізнес-асоціації. Політика 2.0 може застосовуватися тільки після успішної реалізації заходів Політики 1.0, адже потрібна достатня кількість кластерів та бізнес-асоціацій, на які будуть спрямовані програми підтримки. Політика 2.0 ведеться у США, Франції, Данії. Політика 3.0 (третє покоління) – політика, при котрій держава виконує лише підтримуючу функцію. Тобто, ініціатива політики відбувається «знизу», від самих кластерів та бізнес-асоціацій, вони формують порядок денний політики, а держава тільки надає підтримку конкретним ініціативам. Втручання держави мінімальне, чимось нагадує роль нотаріуса, який «посвідчує» та легітимізує. Для успіху такої політики потрібна велика кількість зрілих кластерів та асоціацій, з широкими повноваженнями. На сьогодні політика цього покоління не практично не застосовується.

Регуляторні інструменти - це інструменти заохочення бізнес-партнерств та їх окремих характеристик, до котрих можна віднести, зокрема: пряме фінансування (субсидії, пільгові кредити - поширені у США), дотації на дослідження та розробки (ЄС, США), безвідсоткові позики для кластерів (Швеція), безповоротна фінансова допомога (гранти, поширена у всіх країнах світу), податкові пільги для винахідників (США), підтримка окремих пріоритетних галузей економіки з паралельним високим оподаткуванням для непріоритетних з метою скорочення останніх у структурі ВВП (така політика поширена в Сінгапурі). Порівняння регуляторних практик за кордоном та в Україні, відповідно до зазначених класифікацій, наведено в додатку Г.

Порівняльний аналіз регуляторних механізмів з підтримки бізнес-партнерств у складі кластерів та бізнес-асоціацій в Україні та світі, проведений у додатку, показує, що Україна більше тяжіє до м'яких регуляторних механізмів з мінімальним втручанням держави у процеси реалізації партнерства та з мінімальним рівнем підтримки розвитку таких партнерств.

3.2 Рекомендації щодо моделюванню ефективної взаємодії підприємств у складі бізнес-партнерства

Для покращення ефективності взаємодії підприємств у складі бізнес-партнерства в кластерах та бізнес-асоціаціях виходимо з таких міркувань. Висновки, зроблені з попередніх розділів, показують, що ефективній взаємодії підприємств заважають директивні підходи керівників кластерів та асоціацій до управління ними – це знижує рівень готовності учасників об'єднання до продуктивного і ефективного партнерства. Також, необхідно визначитися з методикою оцінювання ефективності партнерства – вона має базуватися не тільки на економічних результатах, а й на соціальних та екологічних показниках діяльності партнерства. Основним викликом тут є зміна директивних підходів до управління кластером чи бізнес-асоціацією. Як показало проведене дослідження, основна причина такої поведінки полягає в тому, що керівники кластерів та бізнес-асоціацій бояться втрати контролю, на їхню думку, така втрата не дозволить досягти поставлених цілей та реалізувати стратегію. Можна зробити припущення, що, якби існував такий підхід до управління організацією, де цілей ефективно можна досягати з мінімальним рівнем контролю – керівники кластерів та асоціацій його погодилися б прийняти до роботи, і це, в свою чергу, збільшило б залучення учасників бізнес-об'єднання до ширшої кооперації.

Такий підхід, і навіть ціла технологія управління, сьогодні існує та носить назву холакратія (holacracy). Холакратія – це гнучка модель управління організаціями, яка базується на самоорганізації та добровільному розподілі повноважень. Вона пропонує альтернативу традиційній ієрархічній структурі: рішення приймаються колективно, а кожен член команди має певну ступінь автономії. Холакратія була розроблена Брайаном Робертсоном, та апробована ним у компанії Ternary Software у Філадельфії [69]. З метою формалізації своєї розробки Б.Робертсон розробив Конституцію холакратії (вона становить мінімальний набір правил, котрих повинні дотримуватися усі члени організації), Конституція Холакратії періодично переглядається і змінюється

відповідно до потреб сьогодення, зараз діє версія 5.0 Конституції холакратії. Ознайомитися з документом можна на офіційному веб-сайті <https://www.holacracy.org/>. [70] Порівняння деяких особливостей холакратії з традиційними підходами до управління представлені в Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняння холакратії з традиційними управлінськими підходами

Традиційні підходи	Холакратія
Організація будується на основі функцій для виконання котрих створюються посади.	Організація будується на основі цілей (purpose), де головна ціль - це місія організації та ролей працівників, що необхідні для виконання місії організації.
На посади люди призначаються вищим керівництвом	Ролі обираються працівниками самостійно
Є чіткі посадові інструкції для кожної посади, є прописані КРІ для кожної посади	Немає посадових інструкцій: працівник узгоджує з колективом перелік завдань, котрі він виконає за певний період часу в рамках виконання своєї ролі, та показники, котрих він планує досягти.
Організація ділиться, згідно з функціями, на відділи. Кожен працівник чітко закріплений за відділом.	Відділів немає, для виконання призначень формуються круги (гуртки), в котрих працівники об'єднуються за ролями. Один працівник може входити у декілька гуртків де виконує різні ролі.
Ініціатива йде зверху: керівник формує стратегію, цілі, завдання, розподіляє їх між працівниками і контролює виконання. Контроль необхідний для досягнення ефективності.	Ініціатива йде знизу: спочатку працівники збираються на стратегічне зібрання, де осмислюють призначення організації. Далі визначаються ролі, необхідні для його виконання. Кожен працівник добровільно обирає роль та висловлює готовність нести повну відповідальність за її якісне виконання (людей, що не беруть на себе ніякої ролі, в організації бути не може; безініціативні працівники як правило йдуть з організації, тому що не знаходять у ній свого місця). Цілі для всієї організації та окремих гуртків теж обговорюються і дискутуються. Контроль як такий зводиться до мінімуму.

Джерело: сформовано автором на основі [69;70]

Ефективність впровадження холакратії підтверджується деяким фактичними даними. Так, дослідження проведене Л.Вайнрух та А.Ельфінгом із Бернського університету [71,с.1-14], показало, що холакратія: показує вищий рівень задоволеності та вдячності від роботи працівниками, робить членів команди більш відкритими до прийняття досвіду інших та посилює

кооперацію, люди в умовах холакратії виконують менше непотрібних завдань [71,с.5-11].

Найяскравішим прикладом впровадження холакратії у свою практику є компанія Zaposs, один із лідерів он-лайн торгівлі. Щоправда, побічним наслідком такого впровадження стала текучість персоналу (18% працівників самостійно покинули компанію через незгоду з холакратією) [71,с.7]. Єдиною компанією в Україні, котра офіційно впровадила методи холакратії, є ТОВ «Айпіленд»- український сервіс-провайдер ІТ-рішень, розроблених з урахуванням потреб дистриб'юторів і виробників. Компанія розробляє флагманський продукт effie, за допомогою якого можна керувати продажами в торговій мережі. Також IPLAND надає комплекс супутніх сервісів у даній сфері. В команді працює понад 86 співробітників. Серед клієнтів – Кока-Кола Україна, Сільпо.

За підтвердженням, Генерального директора підприємства [72], холакратія посприяла як покращенню кооперації між працівниками, так і задоволеності клієнтів, зокрема: рівень задоволеності клієнтів склав 4,9 бала (за 5-бальною шкалою), рівень задоволеності працівників – не буває нижчим 4,5 бала (з 5-ти можливих). Прибутковість, на його думку, також покращилася. Дані фінансової аналітики [59] це підтверджують (Рисунок 3.1)



Рисунок 3.1 – Динаміка зміни економічних показників ТОВ «Айпіленд» за 2021-23рр.

Джерело: складено автором на основі [59]

Досить показовою є зміна показника рентабельності продажів за цих три роки (3,34% -2021рік, 9,49 – 2022 рік, 18,64% - 2023 рік) [59] хоча це не

дозволяє однозначно стверджувати, що саме холакратія була головною причиною такої динаміки.

Впровадження холакратії є для підприємства як серйозним викликом, так і цікавим експериментом з перебудови як організаційної структури, так і управлінської моделі взагалі. Проте, якщо її впроваджувати поступово – це може дати достатній рівень ефективності. Найбільш типовими помилками при впровадженні холакратії є: занадто швидкий темп (спроба впровадити холакратію занадто швидко може призвести до відторгнення співробітників, котрі не сприймають її, ця помилка була допущена топ-менеджментом Zappos) ; недостатньо тривала підготовка до впровадження (недостатня підготовка співробітників до змін може стати причиною невдачі); надмірне встановлення та занадто жорстке дотримання правил (занадто буквально дотримання правил холакратії може призвести до бюрократії та зниження ефективності).

Алгоритм впровадження холакратії в організації представлений в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Алгоритм впровадження холакратії в організації

Етапи, мінімальна тривалість	Завдання та дії на даному етапі
1	2
Підготовка до впровадження (1–2 місяці)	- Аналіз існуючої структури: Створення детальної картини існуючої організаційної структури, процесів та ролей. - Оцінка готовності: Оцінка готовності команди до змін, рівня довіри між співробітниками та їхньої зацікавленості у впровадженні холакратії. - Вибір консультанта: Враховуючи складність процесу, бажано залучити досвідченого консультанта з холакратії. Створення робочої групи: Формування невеликої команди з ентузіастів, які будуть відповідати за впровадження холакратії
Навчання та освіта (1–2 місяці)	- Ознайомлення з принципами: Проведення тренінгів для всіх співробітників, щоб вони зрозуміли основні принципи холакратії, її переваги та потенційні труднощі. - Практичні заняття: Організація практичних занять, де співробітники зможуть відпрацювати нові інструменти та процеси. - Створення внутрішніх ресурсів: Розробка внутрішніх матеріалів (статей, відео, інструкцій), які допоможуть співробітникам краще зрозуміти холакратію

Продовження таблиці 3.2

Розробка нової структури (1-2 місяці)	- Визначення цілей: Спільне формулювання цілей організації та визначення того, як холакратія допоможе їх досягти. - Створення кіл: Розподіл організації на кола (крути), кожне з яких відповідає за певну функцію. - Визначення ролей: Визначення ролей та відповідальності в кожному колі. Розробка процесів: Створення процесів для прийняття рішень, управління проектами та вирішення конфліктів
Впровадження нових процесів (3-6 місяців)	- Поступове впровадження: Початок з одного або кількох пілотних проектів, щоб перевірити ефективність нових процесів. - Паралельне функціонування: Спочатку нові процеси можуть працювати паралельно зі старими, щоб забезпечити плавний перехід. - Адаптація: Готовність до постійної адаптації процесів до змінних умов.
Підтримка та розвиток (на постійній основі)	- Регулярні зустрічі: Проведення регулярних зустрічей для обговорення проблем, внесення змін та оцінки результатів. - Зворотний зв'язок: Створення системи збору зворотного зв'язку від співробітників. - Менторство: Надання менторської підтримки співробітникам, які стикаються з труднощами. Постійна освіта: Продовження навчання співробітників для розвитку їхніх навичок і знань

Джерело : сформовано автором на основі [69;70]

Відносно підходів до оцінювання соціально-економічної ефективності бізнес-партнерства у складі кластеру та асоціації, який би враховував економічні, соціальні та екологічні показники і одночасно був простим та універсальним, варто зупинити свою увагу на підході, запропонованому ЮНТКАД та ЮНІДО при підготовці Звітів організації зі сталого розвитку (SDG-звіт організації).

Цей підхід доцільно обирати з таких причин:

Комплексність: ця методика враховує економічні, соціальні та екологічні показники. Дозволяє зрозуміти динаміку розвитку партнерства у кожній з трьох сфер.

Універсальність: підходить для організації будь-якого розміру (від мікробізнесу до великого бізнесу) та сфер діяльності (може використовуватися як комерційними підприємствами, так і неприбутковими організаціями).

Глобальний характер: кожен показник, який публікується підприємствами, напряму пов'язаний з досягненням однієї чи кількох 17 Цілей Сталого Розвитку. Підприємство може простежувати свій внесок у досягнення Цілей Сталого Розвитку. Кластери та бізнес-асоціації, як об'єднання підприємств, консолідуючи звіти кожного зі своїх учасників, можуть показати, який свій вклад вони вносять у сталий розвиток місцевої громади, держави та планети Земля.

Методична допомога: у відкритому доступі можна знайти посібники з підготовки SDG-звітності для підприємств різних розмірів та галузей промисловості, для виробничого та невиробничого сектору тощо. Також бізнес може скористатися експертною допомогою: такі організації, як ЮНІДО та ЮНТКАД, мають мережі міжнародних та національних експертів, котрі допоможуть організації зробити перші кроки із запровадження SDG-звітування.

У таблиці 3.3 наведений перелік показників, котрі входять до Звіту зі сталого розвитку організацій.

Таблиця 3.3 – Перелік показників, передбачених у звітності підприємства зі сталого розвитку

Група показників, код групи	Перелік показників
Економічні показники, А	• Виручка; доларів США • Додана вартість; доларів США • Чиста додана вартість; доларів США • Податки та інші відрахування на користь держави; доларів США • Зелені інвестиції; доларів США • Інвестиції у спільноти; доларів США • Сума витрат на дослідження та розробки; доларів США • Процентна частка місцевих закупівель, % та доларів США

Продовження таблиці 3.3

Екологічні показники, В	• Рециркуляція та повторне використання води, м³ • Ефективність споживання води • Навантаження на водні ресурси • Скорочення утворення відходів, кг • Відходи, повторно використані чи перероблені, кг • Небезпечні відходи, кг • Викиди парникових газів (прямі та непрямі викиди, розраховуються як два окремих показники), кг CO₂ • Речовини та хімікати, що руйнують озоновий шар • Відновлювані джерела енергії • Енергоефективність
Соціальні показники, С	• Доля жінок на керівних посадах, % • Середня кількість годин навчання на одного працівника в рік за категоріями • Річні витрати на підготовку одного працівника за категоріями, доларів США • Заробітна плата та інші виплати працівникам в процентах від виручки (за видом зайнятості і статтю), доларів США • Витрати на охорону здоров'я та безпеку працівників у процентах від виручки, доларів США • Кількість та частота випадків виробничого травматизму • Відсоток працівників, охоплених колективними угодами
Показники добрих практик управління, Е	• Кількість та процент відвідуваності засідань керівних органів • Доля жінок у складі керівних органів у відсотках • Члени керівного органу за віковими групами • Кількість засідань наглядового органу (наглядова рада, ревізійна комісія тощо) та відсоток відвідуваності • Сума компенсацій на одного члена керівного органу (доларів США) • Антикорупційні практики: 1) розміри штрафів, сплачених за корупційні дії працівників (доларів США) 2) середня кількість годин навчання з антикорупційних питань на одного працівника за рік

Джерело: складено автором на основі [36;73]

Методичні рекомендації щодо розрахунків і збору конкретних показників міститься у посібниках ЮНІДО та ЮНКТАД, котрі можна знайти у відкритому доступі [36] коротко зупинимося на деяких показниках, з якими у підприємства можуть виникнути труднощі. По перше, це показники доданої вартості: на сьогоднішній день в науковому та експертному середовищі не існує єдиного підходу до розрахунку доданої вартості. При підготовці Звіту зі

сталого розвитку рекомендовано використовувати методику, що розроблена експертами ЮНІДО та ЮНТКАД, згідно з котрою :

«Додана вартість = Заробітна плата + амортизація + сплачені податки + сплачені відсотки + інвестиції в спільноти(корпоративні пожертви) + дивіденди +нерозподілений прибуток» [73, с.104]

Такий підхід , на думку експертів, відображає розподіл економічного результату, створеного бізнесом, та його розподіл між всіма зацікавленими сторонами бізнесу (акціонери, держава, працівники, кредитори, виробники обладнання, та сама організація). Показник містить у собі соціально-економічний, а не тільки економічний зміст. «Чиста додана вартість – це додана вартість, зменшена на розмір амортизації» [73,с.105] По друге, це викиди парникових газів (прямі та непрямі) : до прямих відносяться ті, котрі напряду пов'язані з процесом виробництва товару чи надання послуги. Непрямі – всі інші (наприклад, поїздка у відрядження службовим автомобілем). Показники викидів двоокису вуглецю для різних процесів та галузей можна знайти на спеціальних ресурсах, наприклад – мережа RECPnet [36]. З іншими показниками, що входять до звітності зі сталого розвитку, труднощів у підприємства не повинно виникати: підприємство самостійно обирає ті показники, які мають місце в його діяльності (якщо немає небезпечних відходів, про них можна не писати у звіті).

Об'єднання холактратії як методу управління кластером чи бізнес-асоціацією та підходу до оцінювання ефективності бізнес-партнерств на основі консолідованих показників сталого розвитку дозволяє сформувати модель, котра, з одного боку – підвищує ефективність взаємодії між підприємствами, що входять до кластеру (асоціації), з іншого – дозволяє оцінювати вплив окремих бізнес-партнерств та кластеру (асоціації) в цілому на розвиток економіки, на довкілля та суспільство. У Додатку Д наведено таку модель управління для Українського кластерного альянсу та запропоновані консолідовані показники соціально-економічної ефективності, за котрими рекомендується оцінювати його роботу.

З проведеного аналізу ефективності холакратії як методу управління комерційними організаціями, можна зробити висновок, що він може бути застосований у кластерах та бізнес-асоціаціях, так як вони за своєю природою є самоврядними організаціями. Застосування холакратії може збільшити залученість учасників кластерів та асоціацій до ширшої кооперації та підвищити ефективність бізнес-партнерств. Оцінювання соціально-економічної ефективності роботи кластеру та бізнес-асоціації і окремих бізнес-партнерств між підприємствами на їх базі доцільно робити на основі показників, рекомендованих ЮНКТАД та ЮНІДО для підготовки звітів підприємств про сталий розвиток.

3.3 Потенціал розвитку транскордонних та міжрегіональних бізнес-партнерств

Транскордонне та міжрегіональне співробітництво набирає все більшої ваги в сучасному світі. Глобалізація, розвиток технологій та зміна споживчих уподобань створюють нові можливості для бізнесу, виходячи за рамки меж адміністративного регіону та національних кордонів. Кластери та бізнес-асоціації відіграють важливу роль у цьому процесі. Яскравим прикладом регіонального розвитку через кластери є Китай, зокрема, його енергетичні кластери. Відповідно до звіту Hurun China New Energy Cities за 2023 рік, який оцінював концентрацію високоякісних нових енергетичних підприємств, малих і середніх підприємств (МСП) та інтенсивність інвестицій, найкращі міста демонструють різноманітні підходи та спеціалізації в цьому секторі [74]. Східний Китай, зокрема Пекін, Шанхай, Гуандун, Чжецзян і Цзянсу, був в авангарді розвитку нової енергетики, керуючись амбітними цілями, викладеними в їхніх «14-х п'ятирічних планах» (пов'язаних з «14-тою п'ятирічкою Китаю»). Ці регіони використали свої передові технологічні можливості та потужну промислову базу, щоб лідирувати в проектах сонячної та вітрової енергії. Наприклад, виробництво фотоелектричної та вітрової

енергії в цих провінціях значно зросло, а Цзянсу та Чжецзян стали центральними центрами для виробництва та розгортання фотоелектричної енергії. Північно-східний регіон, очолюваний такими містами, як Чанчунь і Шеньян, зосередився на вітровій енергії через сприятливі географічні умови. Ці райони мають потужні вітрові ресурси та створили значні вітроенергетичні бази, що сприяє загальному виробництву вітрової енергії в Китаї. Ця увага до енергії вітру узгоджується з ширшою регіональною стратегією, спрямованою на використання природних переваг і просування сталих джерел енергії. Вітроенергетика Китаю характеризується регіональними кластерами з відмінними рисами. Очікується, що в Гуансі перший офшорний вітроенергетичний проект у Фанченганг принесе понад 200 мільярдів юанів (27,5 мільярдів доларів США) інвестицій, створюючи значну офшорну вітрову електростанцію в районі затоки Бейбу. [74] У зоні вільної торгівлі Гуансі в районі порту Цінчжоу розміщено комплексний ланцюг виробництва вітроенергетичного обладнання, яке виробляє великі лопаті вітрових турбін для внутрішнього ринку та ринків Південно-Східної Азії. А Внутрішня Монголія, ключова енергетична база Китаю, може похвалитися більш ніж половиною вітрових ресурсів країни. Регіон планує додати значні нові вітроенергетичні установки, зосередивши увагу на місті Баотоу, яке прагне стати провідним центром виробництва вітроенергетичного обладнання. У цьому регіоні працюють численні компанії вітроенергетичного ланцюга, що підтримується сприятливою політикою та значними ресурсами. Інші відомі регіони включають: Чжецзян, Фуцзянь, Гуандун і Хайнань, де місцеві органи влади сприяють створенню кластерів з виробництва вітроенергетичного обладнання. Наприклад, індустріальний парк Dafeng Wind Power у місті Яньчен залучив провідні підприємства та сформував повний галузевий ланцюжок від досліджень і розробок до виробництва та обслуговування. Подібним чином у Наньтуні було створено значну базу вітроенергетичного обладнання, що покращує промисловий ланцюг міста та можливості життєвого циклу. У Східнокитайській провінції Шаньдун промисловий парк

морського вітроенергетичного обладнання Dongying зосереджується на виробництві основних компонентів і швидко розвинув комплексну промислову мережу [74]. Яньтай і Вейхай також розвивають великі виробничі бази для виробництва вітряної енергії, залучаючи стратегічні партнерства та інвестиції для розвитку галузі. У провінції Гуандун такі міста, як Янцзян і Шаньтоу, інвестують значні кошти у виробництво високоякісного вітроенергетичного обладнання, залучаючи великих гравців галузі та створюючи великі промислові кластери.

Кластеризація як основний інструмент розвитку регіональної економіки становить основу регіональної економічної політики Європейського Союзу - Україна, як майбутній член ЄС, повинна скористатися цими можливостями. Україні потрібно розуміти глибинну суть європейської регіональної політики, та будувати свою політику у відповідний спосіб. Українські кластери та бізнес-асоціації можуть користуватися європейськими програмами та інструментами підтримки, дехто із них це уже робить шляхом участі у грантових програмах Європейського Союзу. Міжнародні донори готові до фінансової підтримки українських бізнес-об'єднань, враховуючи ту ситуацію, котра склалася в Україні через воєнні дії. Україна зараз очікує нову хвилю грантового фінансування від ЄС та США, під якої буде відчутний наступного року. Донори підтримуватимуть грантами традиційно інноваційні рішення та розвиток малого та середнього бізнесу, навчальні проєкти, а також допомагатимуть окремим галузям економіки, щоб сприяти євроінтеграції України. У додатку Е перераховані актуальні станом на вересень 2024 року грантові програми для підтримки бізнесу в Україні за даними Forbes [75]

Особливої уваги заслуговують програми Європейського Союзу, що спрямовані на підтримку кластерів. Підтримка кластерів відноситься до європейської політики регіонального економічного розвитку, на котру на період 2021-2027 рр. виділено фінансування у обсязі 392 млрд євро, разом із дофінансуванням з бюджетів країн-членів ЄС, ця сума становить понад 500 млрд.євро. Частина цих коштів у вигляді грантів може бути отримана

українськими бізнес-об'єднаннями, якщо вони реалізуватимуть спільний проєкт у співпраці з європейським партнером (кластером чи бізнес-асоціацією, що знаходиться в країні Європейського Союзу).

На особливу увагу також заслуговує грантова програма з системної підтримки малого і середнього бізнесу на замовлення програми міжнародної співпраці «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП», яку спільно фінансують Європейський союз і уряд Німеччини. Програма спрямована на підтримку економічної стійкості, відновлення та зростання України, створення кращих умов для розвитку українських малих і середніх підприємств (МСП), а також підтримку інновацій та експорт. В рамках даної програми можна залучати грантове фінансування саме на розвиток регіональних кластерів та міжрегіональну співпрацю між кластерами різних регіонів. Наша держава має значний потенціал для розвитку транскордонного співробітництва. Сприятливе географічне розташування, різноманітні природні ресурси та кваліфікована робоча сила роблять нашу країну привабливим партнером для багатьох країн. Гарною економічною можливістю для європейських компаній та підприємницьких об'єднань також стане повоєнна відбудова України, особливо – постконфліктних територій. Найбільш перспективними галузями для транскордонних і міжрегіональних бізнес-партнерств українських та закордонних компаній можна назвати: 1. Сільське господарство: спільні проєкти в галузі виробництва, переробки та маркетингу сільськогосподарської продукції. 2. Туризм: створення спільних туристичних маршрутів, розвиток інфраструктури. 3. Промисловість: співпраця у виробництві, дослідженнях та розробках, створення консорціумів. 4. ІТ-сектор: створення спільних ІТ-проєктів, розвиток стартапів. 4. Енергетика: проєкти в галузі відновлюваної енергетики та енергоефективності будівель і виробничих підприємств, шляхом співпраці з регіонами країн Європейського Союзу.

Аналіз програм підтримки від міжнародних донорів та перспектива членства України в Європейському Союзі дають гарні перспективи для

розвитку в Україні міжрегіональних та транскордонних бізнес-партнерств у складі кластерів та асоціацій.

Висновки до розділу 3

Порівняльний аналіз регуляторних практик, спрямованих на стимулювання бізнес-партнерств у складі кластерів та асоціацій показує, що вони можуть сильно відрізнятися в залежності від ролі держави у цьому процесі та ступеню її втручання у роботу партнерства (при більшому втручанні, держави зазвичай надають додаткову підтримку, здебільшого фінансову). Україна належить до країн, де ступінь втручання держави невисока, як і рівень фінансової й нефінансової підтримки кластерів та асоціацій;

Для підвищення ефективності взаємодії в межах кластеру чи асоціації та посиленню кооперації було запропоновано змінити управлінські підходи. Зокрема, застосовувати методику холакратії, яка котре зарекомендувала себе в комерційних компаніях та добре підходить для управління самоврядними структурами. Також запропоновано модель оцінювання ефективності партнерства у складі кластерів та асоціацій через його вплив на показники сталого розвитку.

Україна має гарні перспективи для розвитку міжкластерних транскордонних партнерств з кластерними об'єднаннями Європейського Союзу. Цьому сприяють грантові програми міжнародних донорів на підтримку бізнес-об'єднань та курс України на членство в Європейському Союзі.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження соціально-економічної ефективності бізнес-партнерств у складі кластерів та бізнес-асоціацій дозволяють зробити такі висновки і узагальнення:

1. Як у вітчизняній, так і в зарубіжній науці, не сформувалося єдиного підходу до тлумачення понять «бізнес-партнерство», «кластер», «асоціація». Так само немає і єдиного уніфікованого підходу до оцінки соціально-економічної ефективності бізнес-партнерств у складі кластерів та асоціацій. Є значна кількість методів такої оцінки, проте жоден із них не можна вважати універсальним.

2. Аналіз нормативно-правової бази України, що регулює діяльність бізнес-партнерств у складі кластерів та бізнес-асоціацій, свідчить про наявність низки проблем. Регулювання діяльності кластерів, бізнес-асоціацій та бізнес-партнерств здійснюється загальними нормами приватного права, що ускладнює ефективну реалізацію їхньої діяльності.

3. Щодо оцінки соціально-економічної ефективності бізнес-партнерств у складі кластерів та асоціацій, наукова й експертна спільнота поки що не виробила єдиного підходу. Основна увага зосереджується на економічній складовій, тоді як соціальним і екологічним аспектам приділяється значно менше уваги. Такий дисбаланс потребує корекції для досягнення комплексного підходу до оцінки ефективності діяльності бізнес-партнерств.

4. Аналіз тенденцій формування та розвитку бізнес-партнерств у складі кластерів та бізнес-асоціацій шляхом аналізу кращих практик, а також проблем та перешкод для такого розвитку показав, що внутрішні фактори партнерства (такі, як рівень довіри та кооперації), мають значний вплив на розвиток партнерства.

5. Аналіз фінансово-економічних і соціальних показників підприємств, які активно співпрацюють з кластерами та бізнес-асоціаціями, продемонстрував певні позитивні результати. Зокрема, за досліджуваний

період такі підприємства знизили собівартість продукції, збільшили доходи та підвищили рентабельність. Опитування представників кластерів та бізнес-асоціацій допомогли зрозуміти природу і причини недостатньо глибокої співпраці їхніх учасників привели до важливого висновку – потрібно поступово перебудовувати модель управління кластерами та асоціаціями так, щоб можна було керувати без контролю та ієрархії. Це вирішить проблему боязні керівників кластерів та асоціацій втратити контроль і сприятиме тому, що вони легше ділитимуться владою з учасниками кластеру чи асоціації.

6. В ході подальшого дослідження вдалося прийти до висновку, що кластерами та асоціаціями можна керувати на основі гнучких управлінських методів, з котрих найоптимальнішим є холакратія (holacracy), призначена саме для управління самоврядними організаціями. Доцільно було-би розпочати пілотні проєкти з впровадження холакратії в кількох кластерах чи бізнес-асоціаціях, а на основі отриманих результатів - узагальнити цей досвід та масштабувати його для подальшого поширення.

7. Одним з оптимальних методів оцінювання соціально-економічної ефективності партнерства у складі кластерів та асоціацій на сьогодні є підхід, що запропонований ЮНТКАД та ЮНІДО для підготовки підприємствами SDGs Reporting (звітування про сталий розвиток). Він є комплексним (враховує економічний розвиток, соціальні показники і показники впливу на довкілля), універсальним і відносно простим у застосуванні. Кластерам та бізнес-асоціаціям рекомендовано його ширше впровадження у свою практику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua>
2. Американський словник англійської мови Н. Уебстера. Офіційна сторінка. URL: <https://www.merriam-webster.com>
3. Енциклопедія Британіка. Офіційна сторінка. URL: <https://www.britannica.com/>
4. Porter M.E. On Competition. Harvard Business School Press: Boston. 1998.
5. Ansoff H. I. Implanting Strategic Management / H. I. Ansoff. – Prentice Hall International, 1984.
6. Підгурська І. Особливості формування міжнародних партнерських відносин у сучасній світовій економіці. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1(26). — С. 5– 11.
7. Крихівська Н.О. Аналіз наукових підходів до дефініції поняття «партнерські відносини». *Економічна теорія та історія економічної думки*.- 2014. Вип.І (53). С.19-25
8. Пушкар О. І., Андрющенко Т.Ю. Формалізація поняття «партнерські відносини» видавничо-поліграфічних підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського*. 2016.
9. Porter M. E. Clusters and new economics of competition. Harward Buiness Rev. 1998.
10. Соколенко С. І. Кластери в глобальній економіці. К.: Логос, 2004.
11. Пархоменко А. А. Синергетичний вектор кластерів. *Економічний часопис XXI*, 11-12,2012
12. Salamon L. M., & Anheier, H. K. Defining the Non-profit Sector: a cross-national analysis.1996. Manchester: Manchester University Press.
13. Сіпайло Л.Г, Сіпайло Н.А. Організаційно-економічні засади лібералізації інноваційного підприємництва: монографія . Рівне -2018.

14. Вахнович І., Смолич Д., Визначення та класифікація неурядових організацій підтримки бізнесу в контексті лібералізації та стимулювання підприємництва. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Том.6 (53).

15. Цивільний Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

16. Господарський Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15>

17. Податковий Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

18. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку ведення Реєстру неприбуткових установ та організацій, включення неприбуткових підприємств, установ та організацій до Реєстру та виключення з Реєстру». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/440-2016-%D0%BF>

19. Кодекс Законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

20. Закон України «Про громадські об'єднання». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4572-17>

21. Закон України «Про авторське право та суміжні права» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-IX#Text>

22. Закон України «Про торгово-промислові палати в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/671/97-%D0%B2%D1%80>

23. Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5026-17>

24. Закон України «Про наукові парки» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17#Text>

25. Закон України «Про державно-приватне партнерство» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

26. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>

27. Закон України «Про міжнародне територіальне співробітництво»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text>
28. Національна програма кластерного розвитку до 2027 року. 2020. 89 с.
29. Гребенюк В.В. Соціально-економічна ефективність малого підприємництва: методичний аспект. *Наукові записки*. Серія «Економіка», Вип.10 -2014
30. Парасій-Вергуненко І. Аналіз ділового партнерства: методологічні та методичні аспекти. Науковий вісник МНУ імені В.Сухомлинського. 2017.
31. Методика проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства (Затверджена Наказом Міністерства економіки України № 1067 від 21.12.2021р.)
<https://ips.ligazakon.net/document/RE37445?an=1>
32. Національний стандарт ДСТУ ISO 26000:2019 «Настанови щодо соціальної відповідальності». К., 2019, 134 с.
33. Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text>
34. Наказ Міністерства екології України «Про затвердження Методичних рекомендацій із здійснення стратегічної екологічної оцінки документів державного планування» № 296 від 10 серпня 2018р. URL:
<https://ips.ligazakon.net/document/FN045244>
35. Національний стандарт ДСТУ ISO 14001:2015 «Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування». К, 2015 65с.
36. Центр ресурсоефективного та більш чистого виробництва в Україні. Офіційна сторінка. <http://www.recpc.org/>
37. Звітність ООН з досягнення Цілей сталого розвитку URL:
<https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/> -

38. Відкрита мережа звітності зі Сталого розвитку. Офіційна сторінка.
URL: <https://open-sdg.org/>.
39. Robert S. Kaplan, David P. Norton The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action Hardcover. September 1, 1996.
40. Porter M.E. The Economic Performance of Regions. Regional Studies. 2003. Vol. 37. P. 549-578.
41. Porter M. E. Clusters and new economics of competition. Harward Buiness Rev. 1998.
42. Шипоша В.А. Механізм управління розвитком бізнес-інтегрованих структур промислових регіонів : Вінниця - Київ – 2021, 285 с.
43. Авершин С.В. Формування інноваційних кластерних об'єднань пріоритетних галузей національної економіки – Одеса, 2021р.
44. World Investment Report 2024. Investment facilitation and digital government. UN, 2024, 189с
45. Cluster ranking The GII reveals the world's top 100 science and technology (S&T) clusters and identifies the most S&T- intensive top global clusters. Cluster ranking 2024. WIPO, 2024
46. Щорічний огляд ринку роздрібного ритейлу Nielsen&Co
<https://nielseniq.com/global/en/industries/retail/>
47. Офіційна сторінка мережі чесної торгівлі. URL:
<https://www.fairtrade.net/en.html>
48. Skinner A.M., Tourism Clustering as a model of region development. *Economic*. – Mid-Sweden university. 2011. 284 p.
49. Кластерна мапа Гарвардської бізнес-школи. URL:
<https://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-velopment/frameworks-and-key-concepts/Pages/clusters.aspx> -
50. World motor vehicle production - ACEA - European Automobile Manufacturers' Association – офіційний щорічний звіт Європейської асоціації автомобільних виробників, 2024р.

51. Офіційна сторінка Українського кластерного альянсу URL: www.clusters.org.ua
52. Богуславський О., Бізнес-асоціації в Україні: сутність, проблеми й етапи розвитку. Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка. 2017р.
53. А. Длігач та ін., Гайд з формування кластерів в Україні. – 2023р. - 113с.
54. Ming Zeng., Smart business in era of business ecosystems. Strategy and leadership. 2019. 47 (2)
55. Laloux F. Reinventing organization: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness- Brussels, 2014 -384p.
56. Nielsen J., Thomas K. Laundauer, A mathematical Model of the finding of usability problem, ACMINTERCHI'93, 1993 p. 202-211-2013
57. Джейк Кнапп. «Спринт. Вирішуйте складні завдання і тестуйте нові ідеї за п'ять днів». К, 2019
58. Вінницький кластер приладобудування та автоматизації. Офіційна сторінка. URL: <https://www.aimcluster.org/> -
59. База фінансової звітності та реєстраційних даних підприємств з офіційних державних реєстрів України. URL: www.clarity-project.info
60. Українська асоціація меблевіків. Офіційна сторінка. URL: <https://uafm.com.ua/>
61. Enright M. J. Why Clusters are the Way to Win the Game? / W Link. – № 5, July – August. 1992. P. 2
62. Enright M. The Geografical Scope of Competitive Advan Stuck in the region. Changing Scales for regional Identity / Ed E. Dirven, J. Grocnewegen / van Hoof. Utrecht, 1993 P. 87.
63. Кизим М. О. Промислова політика та кластеризація економіки України: монографія. Х.: Інжек, 2011. 304 с .
64. Кизим М.О. Український досвід формування кластерних структур. *Проблеми економіки*. №1. 2012
65. Клаус Шваб. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію. КСД, 2019

66. European panorama of clusters and industrial change, 2020
67. Загорський В.С. Кластеризація економік світу й український досвід. *Проблеми економіки*. 2010. № 1.
68. Brian J.Robertson. Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World – NY, 2015
69. Holacracy. URL: <https://www.holacracy.org/>
70. Weirauch L., Galliker S., Elfering A. Holacracy, a modern form of organizational governance predictors for person-organization-fit and job satisfaction, University of Bern Fabrikstrasse, Bern, Switzerland -2023
71. Перша холакратія в Україні: шлях до бірюзової організації URL: <https://medium.com/teal-ua/ipland-the-first-holacracy-in-ukraine-c30a51af7979>
72. A Manual for the Preparers and Users of Eco-efficiency Indicators. Version 1.1 - United Nations New York and Geneva, 2004
73. Hurun Report - Info - Hurun China New Energy Cities, 2023.
74. Форбс Україна URL: <https://forbes.ua/business/>
75. European cluster collaboration platform URL: <https://clustercollaboration.eu/>
76. Маслак О.О. Формування та розвиток систем кластеризації національної економіки. Львів, 2019, 581с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Форми бізнес-партнерств та їх характеристики

Форма бізнес-партнерства	Сутність та особливості
Злиття та поглинання (М&А)	Це корпоративні стратегії, які передбачають об'єднання двох або більше компаній для створення нової, більшої організації. Ці процеси є одними з найпоширеніших способів корпоративного зростання та трансформації. Злиття означає об'єднання двох компаній на рівних умовах для створення нової, спільної компанії. Обидві компанії припиняють своє існування, а їхні активи та зобов'язання переходять до новоствореної юридичної особи. Поглинання: одна компанія (поглинач) купує контрольний пакет акцій іншої компанії (цілі), яка фактично припиняє своє самостійне існування. Поглинач зберігає свою юридичну особу, а активи і зобов'язання цілі переходять до нього. Зазвичай компанії вдаються до злиття та поглинання з такими цілями: зростання (збільшити ринкову частку, розширити географію діяльності та диверсифікувати бізнес), досягнення синергії (об'єднання компаній може призвести до синергії, тобто до створення додаткової вартості, яка перевищує суму вартостей окремих компаній), доступ до нових технологій: (придбання компанії з новими технологіями дозволяє пришвидшити власний розвиток) елімінація конкурентів (поглинання конкурента дозволяє знизити конкуренцію на ринку). Типи злиттів і поглинань: горизонтальне злиття (об'єднання компаній, які працюють в одній галузі (наприклад, два виробники автомобілів)), вертикальне злиття (об'єднання компаній, які знаходяться на різних рівнях виробничо-збутового ланцюга (наприклад, виробник сировини і виробник готової продукції)), конгломератне злиття: об'єднання компаній, які працюють у різних галузях (наприклад, автомобільна компанія і фармацевтична компанія). Процес злиття або поглинання компаній пов'язаний із цілим рядом ризиків та викликів, серед котрих можна виділити наступні: інтеграція: (об'єднання двох компаній – це складний процес, який вимагає значних економічних ресурсів і часу), культурні відмінності (конфлікти між культурами компаній можуть негативно вплинути на ефективність роботи об'єднаної компанії), антимонопольне законодавство (злиття і поглинання можуть бути обмежені антимонопольним законодавством, а останні два десятиліття характеризуються посиленням антимонопольних заходів у більшості розвинених країн світу, що робить реалізацію процесу злиття та поглинання складнішим), фінансові ризики (неправильна оцінка вартості компанії, що поглинається, може призвести до фінансових втрат). М&А як стратегія партнерства через свою складність і потребу у значних фінансових та нефінансових ресурсах застосовується переважно великими транснаціональними корпораціями.
Стартап	Це нова компанія, що знаходиться на ранній стадії розвитку, яка зазвичай фокусується на розробці інноваційного продукту або послуги. Часто стартапи не реєструються як юридична особа, а

	діють на основі договору про спільну діяльність до моменту перевірки ідеї або початкової версії продукту (MVP) на життєздатність. • Мета: Основна мета стартапу – створити новий продукт або послугу, завоювати ринок і досягти високого зростання. • Розмір: Зазвичай невеликий за розміром, з обмеженими ресурсами. • Фінансування: Часто фінансується за рахунок власних коштів засновників, інвестицій ангелів або венчурного капіталу. • Ризики: Високий рівень ризику невдачі, оскільки багато стартапів не досягають успіху.
Спільне підприємство	Це нова компанія, створена двома або більше компаніями для досягнення спільних цілей. • Мета: Зазвичай спрямована на розширення ринків, об'єднання ресурсів, розробку нових продуктів або технологій, ця технологія або продукт не є абсолютно новою (як у випадку стартапу), скоріше – вдосконаленою версією попередніх продуктів. • Розмір: Може бути як невеликим, так і великим, залежно від масштабів учасників. • Фінансування: Фінансується за рахунок внесків учасників. • Ризики: Ризики розподіляються між партнерами, але все одно можуть бути значними, особливо якщо партнери мають різні цілі або культури.
Консорціум	Тимчасове об'єднання підприємств, створене для досягнення спільної мети. Це може бути реалізація великих проектів, участь у тендерах, проведення наукових досліджень тощо. Найчастіше консорціуми створюються для вирішення таких ключових завдань: об'єднання ресурсів (компанії, об'єднавшись у консорціум, можуть об'єднати свої фінансові, людські та матеріальні ресурси для реалізації проектів, які були б недоступні для кожної компанії окремо), розподіл ризиків (розподіляючи ризики між учасниками, кожна компанія знижує свою індивідуальну відповідальність), доступ до нових ринків (об'єднання з компаніями з інших країн дозволяє отримати доступ до нових ринків та клієнтів), підвищення конкурентоспроможності (консорціум може запропонувати більш вигідні умови для замовників, ніж окремі компанії.), обмін досвідом та знаннями (учасники консорціуму можуть обмінюватися досвідом, знаннями та технологіями). Основні характеристики консорціумів: • Тимчасовий характер: Консорціум створюється для реалізації конкретного проекту і припиняє свою діяльність після його завершення. • Спільна мета: Всі учасники консорціуму об'єднані спільною метою. • Розподіл відповідальності: Кожен учасник консорціуму бере на себе певну частину роботи і несе відповідальність за її виконання. • Координаційний орган: Для управління діяльністю консорціуму створюється координаційний орган, який приймає рішення та координує дії учасників.

	Консорціуми можуть класифікуватися за різними критеріями: за галуззю діяльності - будівельні, науково-дослідні, фінансові тощо; за тривалістю - короткострокові та довгострокові; за характером учасників - державні та приватні, міжнародні та національні. Правові аспекти консорціумів характеризуються такими ознаками: • Договір: Взаємовідносини між учасниками консорціуму регулюються договором про створення консорціуму. • Відповідальність: Відповідальність за зобов'язання консорціуму несуть всі його учасники солідарно або у частках, визначених договором. • Ліквідація: Після завершення проекту консорціум ліквідується, а його майно розподіляється між учасниками відповідно до договору.
Державно-приватне партнерство (ДПП)	Форма співпраці між державними органами та приватним сектором, яка передбачає спільне фінансування, будівництво та експлуатацію об'єктів інфраструктури або надання послуг. Цей механізм дозволяє залучити приватні інвестиції, нові технології та підвищити ефективність управління державними активами. Останнім часом ДПП стали широко застосовуватися у більшості розвинутих країн світу як альтернатива приватизації: будівлю, що є пам'яткою архітектури національного значення, або частину території національного парку доцільніше надавати у довгострокову концесію з поверненням державі. Сутність ДПП: спільне фінансування (держава та приватний партнер розподіляють між собою фінансові витрати на проект), розподіл ризиків (ризик проекту розподіляються між державою та приватним партнером) довгострокові контракти (сторони укладають довгострокові контракти, які визначають умови співпраці; як правило – це договір концесії на 25-50 років, за яким держава передає об'єкт у користування приватному партнеру), передача частини повноважень (держава передає частину своїх повноважень приватному партнеру для управління проектом). Переваги ДПП: залучення додаткових інвестицій: (ДПП дозволяє залучити приватні інвестиції, які можуть бути недоступні для державного бюджету) „покращення якості послуг(приватний партнер зацікавлений у підвищенні якості послуг, оскільки це впливає на його прибуток), швидша реалізація проектів(завдяки залученню приватних коштів та ефективному управлінню проекти можуть бути реалізовані швидше. Особливо актуальним це є для проектів місцевого розвитку (наприклад, створення технопарків), інновації (приватний сектор може запроваджувати нові технології та інноваційні рішення), зменшення навантаження на державний бюджет: (Частина фінансового навантаження перекладається на приватного партнера) .Ризики ДПП: 1.корупція: існує ризик корупції при укладанні договорів та реалізації проектів. Незважаючи на активні зусилля міжнародних організацій (FATF, Transparensy International) з протидії корупції та посилення громадського контролю у світі за корупційними інцидентами, рівень корупції у країнах, що розвиваються залишається високим. Це може знизити ефективність даної форми партнерства через нездорову конкуренцію (контракти отримують «свої» приватні партнери). 2.непрозорість: процес укладання договорів може бути

	непрозорим, що може призвести до неефективного використання коштів. 3.висока вартість проектів: іноді вартість проектів, реалізованих за схемою ДПП, може бути вищою, ніж при традиційному державному фінансуванні. 4.монополізація ринку: приватний партнер може зайняти монопольне становище на ринку, що призведе до підвищення цін. 5.політичні ризики: зміна політичної ситуації може вплинути на умови реалізації проекту. В Україні ДПП застосовується в таких сферах, як: інфраструктура(будівництво доріг, мостів, аеропортів, технопарків тощо), комунальні послуги(водопостачання, водовідведення, тепlopостачання), соціальна сфера(будівництво лікарень, шкіл)
Концерн	Форма об'єднання підприємств, яка передбачає тісний взаємозв'язок між різними компаніями, що працюють у різних сферах. На відміну від консорціумів, які створюються для конкретних проектів, концерни мають більш стабільну структуру та часто об'єднують виробничі, торгові, фінансові та інші види діяльності. Компанії, що входять у концерн, повністю або частково втрачають свою управлінську автономію і підпорядковуються материнській (керуючій) компанії, яка визначає стратегічний курс концерну і здійснює загальне управління ним. Основні причини створення концернів є такими: синтез ресурсів: концерни дозволяють об'єднати фінансові, технологічні, виробничі та людські ресурси різних компаній, що значно посилює їхню конкурентоспроможність, розширення ринків: завдяки різноманітності своїх підрозділів, концерни можуть ефективніше задовольняти потреби споживачів на різних ринках, диверсифікація ризиків: розподіляючи ризики між різними видами діяльності, концерни стають більш стійкими до економічних коливань, підвищення ефективності: завдяки централізованому управлінню та синергії між підрозділами, концерни можуть досягти значної економічної ефективності. Типова структура концерну включає: • Головну (материнську) компанію: Це центральний орган управління, який здійснює загальне керівництво всіма підрозділами концерну. • Дочірні компанії: Це юридично самостійні підприємства, що повністю або частково належать головній компанії. Їхня самостійність є відносною: їм дозволено обирати способи досягнення тих стратегічних завдань, котрі сформульовані головною компанією. • Залежні компанії: Це підприємства, на які головна компанія має значний вплив, але не повністю контролює їх. • Асоційовані компанії: Це підприємства, в яких головна компанія має участь у капіталі, але не має контрольного пакету акцій. Створення концерну надає його учасникам ряд конкурентних переваг. Зокрема, таких: сильна позиція на ринку- концерни мають значну ринкову владу і можуть диктувати свої умови постачальникам та покупцям; доступ до фінансування - великі концерни мають легший доступ до фінансування, що дозволяє їм реалізовувати масштабні проекти; інноваційність - концерни можуть інвестувати в дослідження та розробки, що сприяє появі нових продуктів і технологій; стабільність - завдяки диверсифікації

	діяльності концерни є більш стійкими до економічних криз. Разом із тим створення концерну має свої недоліки: • Бюрократія: Великі концерни часто страждають від надмірної бюрократії, що може уповільнювати прийняття рішень. • Монополізація ринку: Великі концерни можуть зловживати своїм домінуючим становищем на ринку, що може призвести до обмеження конкуренції та санкцій з боку державних антимонопольних органів. • Складність управління: Управління великими концернами є складним завданням, що вимагає високої кваліфікації менеджерів. Серед найбільших світових концернів можна назвати Volkswagen (один з найбільших автовиробників у світі, який володіє десятками брендів автомобілів) Samsung (південнокорейський конгломерат, що працює в різних галузях, від електроніки до суднобудування), Siemens (німецький концерн, що спеціалізується на виробництві електротехнічного обладнання, автоматики)..
Франчайзинг	Надання однією компанією (франчайзером) іншій компанії (франчайзі) права на використання свого бренду, технологій і бізнес-моделі. У переважній більшості випадків франчайзинг оформлюється договором комерційної концесії, за умовами котрого можна виділити два типових різновиди франчайзингу: «жорсткий франчайзинг» - франчайзі має суворо дотримуватися технології та стандартів ведення бізнесу франчайзера (McDonald's, Starbucks) та «м'який франчайзинг» - який дозволяє франчайзі мати більш широкую свободу дій при веденні бізнесу під брендом франчайзера (Xerox).
Ліцензійні угоди:	Передача однією компанією іншій права на використання інтелектуальної власності. Умови цього використання регулюються ліцензійною угодою.
Тимчасові договірні партнерства	До них можна віднести аутсорсинг (передача іншій компанії певних функцій, наприклад обліку, логістики чи виробництва), ексклюзивний дилер чи дистриб'ютор (право за договором представляти інтереси іншої компанії на певній території), консорціуми, договори про спільну діяльність, державно-приватне партнерство, договори довірчого управління тощо.
Мережі та платформи	Мережа це група фірм, або інших учасників, що спільно використовують ресурси для співробітництва та розвитку. Доповнюючи один одного та визначаючи спеціалізацію для того, щоб здолати загальні проблеми, учасники можуть досягти колективної результативності та завоювати ринки поза межами індивідуального простору окремої фірми чи учасника. Мережа об'єднує учасників навколо якоїсь конкретної ідеї чи мети (наприклад, збільшення продажу та зниження транзакційних витрат, зменшення шкідливого впливу на довкілля тощо). Мережа не завжди ставить собі за мету одержання прибутку своїми учасниками. Платформа – це формальна чи неформальна структура, яка забезпечує учасників мережі інструментами, необхідними, аби обмінятися товарами, послугами та інформацією. Таким чином платформа створює новий ринок і допомагає своїм учасникам в швидшому одержанні прибутку та скороченні витрат. Приклади

	мереж та платформ: Taobao – китайська інтернет-платформа, котра допомагає виробникам і продавцям знаходити покупців на свої вироби; Airbnb – онлайн-платформа для розміщення та пошуку короткострокової оренди приватного житла по всьому світу. Вона зводить власників житла та орендарів, допомагає останнім знайти і забронювати житло подовго у будь-якій точці світу за доступною ціною., Upwork – міжнародна платформа для незалежних підрядників (фрілансерів), котра допомагає їм у пошуку замовників по всьому світу, а замовникам – вибрати надійного підрядника для виконання свого проєкту.
Підприємницький кластер	Це географічно зосереджена група взаємопов'язаних компаній, постачальників, спеціалізованих постачальників послуг, фінансових установ, дослідницьких та освітніх установ, які конкурують і одночасно співпрацюють. Ці організації взаємодіють у певній галузі або на споріднених ринках, підсилюючи один одного. На відміну від концерну, компанії-учасниці кластеру зберігають повну управлінську автономію, їхня участь у кластері є добровільною і врегульовується установчими документами кластеру та окремими договорами про співпрацю. Кластери виникають з наступних причин: • Географічна концентрація: Компанії, що працюють в одній галузі, часто розташовуються близько одна до одної, щоб скористатися спільними ресурсами (наприклад, кваліфікована робоча сила, інфраструктура). • Спільні цінності: Компанії в кластері часто поділяють спільні цінності, культуру та стратегічні цілі. • Взаємодоповнюваність: Компанії в кластері доповнюють одна одну, створюючи повний цикл виробництва або надання послуг. • Інновації: Кластери часто є джерелом інновацій, оскільки сприяють обміну знаннями та технологіями між компаніями. Переваги від участі в кластері для підприємств: 1)Збільшення ефективності: спільне використання ресурсів, спеціалізація та кооперація дозволяють знизити витрати і підвищити продуктивність. 2)Підвищення конкурентоспроможності: кластери допомагають компаніям стати більш конкурентоспроможними на глобальному ринку. 3) Доступ до нових технологій: обмін знаннями та технологіями сприяє розвитку інновацій. 4) Підвищення якості продукції та послуг: високий рівень конкуренції в кластері стимулює компанії до постійного вдосконалення; 5)Створення нових робочих місць: розвиток кластерів сприяє створенню нових робочих місць і економічному зростанню регіону. Приклади кластерів: Силіконова долина - Кластер, відомий своїми технологічними компаніями; Голлівуд - кластер кіноіндустрії.

Бізнес-асоціація	Добровільне об'єднання юридичних осіб (підприємств, організацій) певної галузі або території, створене для захисту та представлення їхніх спільних економічних інтересів. Асоціації відіграють важливу роль у сучасному бізнесі, об'єднуючи зусилля компаній для досягнення спільних цілей. Головний фокус їхньої діяльності зазвичай полягає у представництві та лобіюванні інтересів учасників асоціації. Основні цілі бізнес-асоціацій: • Захист інтересів членів: Представлення інтересів членів перед державними органами, захист від недобросовісної конкуренції. • Сприяння розвитку галузі: Розробка галузевих стандартів, проведення досліджень, організація виставок та конференцій. • Підтримка малого та середнього бізнесу: Надання консультацій, сприяння доступу до фінансування, юридичний захист членів асоціації тощо. • Співпраця з державними органами: Участь у розробці законодавства, що регулює діяльність галузі. • Просування експорту: Сприяння виходу компаній на міжнародні ринки, бізнес-дипломатія та лобіювання інтересів національних компаній за кордоном. Функції бізнес-асоціацій : • Інформаційна: Збір, обробка та поширення інформації, що стосується діяльності галузі. • Представницька: Представлення інтересів членів перед державними органами, іншими організаціями. • Консультаційна: Надання консультацій членам з питань ведення бізнесу.
-------------------------	---

Джерело: складено автором

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Найпоширеніші методи оцінки соціально-економічної ефективності бізнес-партнерств

Назва методу	Суть методу
Економічні методи	
Простий аналіз прибутковості	Оцінка ефективності партнерства здійснюється за показниками річної (квартальної) фінансової звітності. Для бізнесмена, учасника бізнес-партнерства, найбільший інтерес становлять такі показники: дохід (в середовищі підприємців часто називається «виручкою»), собівартість продукції, прибуток ЕВІТ (підприємці більше люблять термін «маржа»), чистий прибуток, рентабельність продажів (дозволяє чітко бачити, скільки гривень чистого прибутку припадає на кожен гривню доходу) та рентабельність власного капіталу (показує, скільки гривень чистого прибутку приносить кожна гривня, «законсервована» у капіталі підприємства). Перевага методу – простий та зрозумілий, недолік – фінансова звітність показує фактично досягнутий фінансовий результат, не дозволяє у повній мірі зрозуміти глибинні причини такого результату.
Бюджетування	Порівняння фактичних витрат і доходів з плановими (запланованими на початку звітного періоду: року, кварталу, місяця чи іншого періоду (деякі підприємства додатково застосовують трирічні чи п'ятирічні терміни для оцінки фінансової ефективності бізнесу)). Перевага – простота та наочність, дозволяє здійснювати моніторинг показників у режимі реального часу. Недолік – фокусується тільки на фінансових показниках (зазвичай: виручка, прибуток затиждень, місяць, квартал, рік)
Оцінка партнерства за показниками Чистої поточної вартості (NPV) та Внутрішньої норми прибутку (IRR)	Показники NPV та IRR розраховуються для кожного проєкту, що реалізується у складі партнерства. Ці показники порівнюються з показниками за альтернативними проєктами – тобто

	проектами, здійснюваними поза межами даного партнерства. Порівняння показників дає можливість оцінити доцільність реалізації партнерства. Перевагою методу можна назвати більшу глибину аналізу економічної ефективності, недоліки – складний у використанні, потребує глибоких знань методики розрахунку, потребує більше часу на оцінку та наявності достатньої бази даних альтернативних проектів. Методики розрахунку цих показників можна переглянути в ряді методичних рекомендацій [31].
Оцінка за показниками доданої вартості	Ринкова додана вартість (MVA), акціонерна додана вартість (SVA), загальна додана вартість (VA), економічна додана вартість (EVA). Найбільше уживаним з них у середовищі бізнес-консультантів та аналітиків є показник економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), котрий в загальному вигляді визначається як різниця між чистим прибутком компанії та вартістю використаного для її отримання власного капіталу підприємства. Цей показник та методика його розрахунку були запропоновані в 1990-х роках американською компанією Stern Stewart & Co. і є їхніми зареєстрованими об'єктами авторського права. Логіка економічної доданої вартості полягає в тому, що прибуток, котрий заробляє підприємство, повинен перевищувати вартість використання капіталу (як власного, так і позикового), за допомогою якого він створюється. Якщо EVA має від'ємне значення – підприємство не генерує справжнього прибутку. При оцінці ефективності партнерства можна порівнювати економічну додану вартість, що генерується «партнерськими» проектами, з економічною доданою вартістю аналогічних «не партнерських» (самостійних) бізнес-проектів. Перевага методу – можливість оцінювати фактичну, а не «балансову» прибутковість; недоліки – головний недолік у тому, що на сьогодні не сформовано єдиного підходу до розрахунку доданої вартості, також метод потребує часу на збір і обробку даних і не позбавлений суб'єктивізму.

Оцінка за методом Du Pont	Оцінюється вплив різних економічних показників підприємства на рентабельність власного капіталу. На сьогодні у фінансовому аналізі найчастіше застосовується трьохфакторна та п'ятифакторна модель Du Pont, котрі обираються в залежності від потреб такого аналізу. Перевагою, порівняно із попереднім методом, є більша об'єктивність: показники власного капіталу та інші, необхідні для розрахунку і побудови моделі, можна отримати із фінансової звітності підприємства. Недоліки: метод буде придатним для використання у випадку, якщо вдасться чітко розмежувати економічні показники «партнерських» проєктів від інших проєктів підприємства; також він підійде для оцінки на тривалих проміжках часу (три-п'ять років і більше), і не зовсім підходить для етапу початку партнерства.
Аналіз вигід та втрат	З використанням цього методу аналізуються всі відповідні економічні витрати та вигоди на період, який щонайменше відповідає періоду реалізації партнерського проєкту, а також прогнозуються витрати та вигоди протягом періоду запланованого здійснення партнерства [31].
Соціальні методи	
Опитування	Є найпоширенішим методом збору суспільно-корисної інформації та оцінювання. Полягає у зборі інформації про задоволеність клієнтів, співробітників, місцевих громад. Переваги -простота й універсальність. Недоліки - для об'єктивної оцінки ефективності бізнес-партнерства шляхом опитування дуже важливо обирати правильну форму опитування для різних категорій партнерів (наприклад, для з'ясування думки мешканців територіальної громади може підійти <u>анкетування</u> чи <u>соціологічне опитування за стратифікованою вибіркою</u> , для опитування клієнтів, співробітників – <u>фокус-група</u> , для опитування власників бізнесу – <u>глибинне інтерв'ю</u>). Також потребує часу на підготовку й реалізацію та достатньої експертної підготовки інтерв'юера.

Моніторинг соціальних показників	Аналіз впливу партнерства на такі показники, як рівень зайнятості, доходи населення, середній розмір заробітної плати, розвиток інфраструктури тощо. Перевага – більша наочність та повнота інформації, ніж в попереднього методу, недолік – складно оцінити прямий вплив партнерства на окремі показники
Соціальний аудит	Систематична оцінка соціального впливу партнерства. Переваги – метод стандартизовано: рекомендації щодо оцінки соціального впливу бізнесу на суспільство описанні у стандарті міжнародному ISO 26000 «Настанови по соціальній відповідальності», який в Україні представлений державним стандартом ДСТУ ISO 26000:2019 «Настанови щодо соціальної відповідальності». Документ можна знайти у відкритому доступі та користуватися ним для оцінки соціальної ефективності бізнес-партнерства. Недолік – потребує часу на реалізацію та наявності експертів з проведення аудиту. [32]
Екологічні методи	
Оцінка впливу на довкілля, Стратегічна екологічна оцінка	Аналіз впливу партнерства на навколишнє середовище за допомогою екологічних аудитів. Методи стандартизовані та закріплені на рівні чинного законодавства України. Так, Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» [33] робить її обов'язковою для державних програм чи проєктів (Генеральні плани забудови, будівництво об'єктів інфраструктури тощо), для стратегічної екологічної оцінки розроблено ряд рекомендацій та посібників, що є у відкритому доступі [34]. Діє ціла серія міжнародних стандартів ISO 14000 «Менеджмент навколишнього середовища», зокрема стандарт ISO 14001 (в Україні представлений ДСТУ ISO 14001:2015 «Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування» [35]), що дає вичерпні рекомендації щодо проведення такої оцінки. Стандартизація методів є їх головною перевагою, недолік – користування ними потребує високої фахової підготовки.
Моніторинг та оцінка екологічних показників	Відстеження таких показників, як викиди забруднюючих речовин, споживання енергії та води. Однією з найкращих

	методик у цій сфері сміливо можна назвати RECP (Resource Efficient and Cleaner Production), в українському перекладі – РЕЧВ (Ресурсоефективне та більш чисте виробництво) [36] Вона була розроблена і наприкінці 1990-х групою міжнародних експертів ЮНІДО та апробована на практиці у більш ніж 80 країнах світу, може використовуватися на підприємствах будь-якого розміру та сфери діяльності (від виробництва до послуг). Суть методики: проводиться збір даних про використання підприємством матеріалів (матеріали обов’язково розділяються на «ефективно використані» та «відходи»), енергоресурсів, води за звітний період – рік. Розраховуються норми витрат сировини, енергоресурсів (у кВт*годинах) та води на одиницю продукції, розмір викидів CO₂ на одиницю продукції. Наступними кроками будуть: а) бенчмаркінг – показники підприємства порівнюються з кращими практиками по галузі (це можна зробити за допомогою міжнародної бази даних RECPnet, де є дані по різних країнах світу), б) розробка шляхів оптимізації витрат – зниження показників. Також мережа RECPnet може допомогти у пошуку місцевих сертифікованих РЕЧВ-експертів, які можуть допомогти підприємству консультаціями. Перевага методу - універсальність, якість аналізу показників; недолік – вимагає високих експертних знань.
Комбіновані методи	
Збалансована система показників (Balanced Scorecard)	Методика управління та оцінки ефективності бізнесу, що розроблена професорами Гарвардської бізнес-школи Р.Капланом та Д.Нортоном [39], враховує показники бізнесу за чотирма категоріями: фінанси (прибутковість), клієнти (рівень задоволеності та запити ринку), внутрішні бізнес-процеси (наприклад, швидкість виробництва) та розвиток і навчання персоналу. Метод дозволяє відстежувати взаємозв’язок між кожною категорією та їх взаємний вплив один на одного. Перевага – враховує не тільки економічні фактори, а й соціальні (розвиток персоналу). Недолік –

	складність при формулюванні показників для окремого підприємства чи партнерства.
Ключові показники ефективності (KPI, key performance indicators)	Фінансова та нефінансова система оцінки партнерства, яка дозволяє його оцінити в різних аспектах. Партнерами можуть бути вибрані показники для оцінки ефективності партнерства за такими групами: фінансові (прибуток, рентабельність, оборот, інвестиції); соціальні (рівень зайнятості, задоволеність клієнтів, рівень бідності); екологічні (викиди забруднюючих речовин, споживання ресурсів, біорізноманіття; інноваційні (кількість патентів, нових продуктів, технологічних рішень тощо). Форма представлення показників та їхня кількість обирається партнерами самостійно, за кожною групою та окремим показником ведеться постійний моніторинг та оцінка в режимі реального часу. Перевага – простота та універсальність, враховує всі три категорії (соціальна, екологічна, економічна), недолік - суб'єктивізм при виборі KPI партнерства.
Баланс соціально-економічного впливу: Звіт про вплив на Сталий розвиток (SDG Report)	Інтегрована оцінка загального впливу партнерства на економіку, суспільство та довкілля. SDGs Reporting (Звітність з питань сталого розвитку) – методика, що розроблена Конференцією ООН з питань торгівлі та розвитку (ЮНТКАД) та спрямована на досягнення Цілей Сталого Розвитку ООН. Зміст інструменту в тому, щоб допомогти підприємствам будь-якого розміру підготувати публічний Звіт про вплив на Сталий розвиток (SDG Report). Звіт містить набір показників економічного, соціального та екологічного за якими підприємства звітують щорічно. У відкритому доступі можна знайти гайди з підготовки таких звітів [36],[37-38], де просто і доступно описана методика збору і розрахунку кожного показника. На сьогоднішній день в Україні звіт зі Сталого розвитку є не обов'язковим для підприємств, але його наявність у підприємства сприяє підвищенню міжнародного іміджу та може допомогти у залученні інвестицій та грантів (особливо – на впровадження «зелених» технологій). Більшість великих міжнародних корпорацій (Google, Toyota) щорічно оприлюднюють свої Звіти зі Сталого

	розвитку. Переваги - універсальність (підходить для будь-якого виду бізнесу та типу партнерства), комплексність (враховує всі три аспекти ефективності: соціальну, економічну, екологічну та їхній взаємозв'язок), відносна простота (набір показників уніфіковано, методи їх розрахунку спрощено експертами ЮНКТАД та ЮНІДО). Недоліки – певний рівень суб'єктивізму (партнери можуть не брати до уваги «незручні» для себе показники).
--	---

Джерело: складено автором на основі [31-39]

Додаток В

Основні соціально-економічні показники Підприємств 1- 4 та 5 (ТОВ
«Айпіленд») за період 2019-2023рр

Таблиця В.1 – Основні соціально-економічні показники Підприємства 1

Показник, одиниці виміру	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість персоналу, осіб	-	-	202	154	154
Середньомісячна зар.плата, грн	-	-	32091	31660	40682
Дохід , тисяч грн.	-	-	301451	164747	277818
Собівартість , тисяч грн.	-	-	181532	99566	164387
Валовий прибуток, тисяч грн.	-	-	119919	65181	113431
Чистий прибуток, тисяч грн.	-	-	66825	22542	63728
Власний капітал, тис. грн.	-	-	285641	308183	371911
Чиста маржа, (рентабельність продажів), %	-	-	22,17	13,68	22,94
Рентабельність капіталу, %	-	-	26,16	7,59	18,74

Джерело: clarity-project.info

Таблиця В.2 – Основні соціально-економічні показники Підприємства 2

Показник, одиниці виміру	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість персоналу, осіб	-	-	210	202	248
Середньомісячна зар. плата, грн	-	-	5802	4160	9520
Дохід , тисяч грн.	-	-	116343	130255	393824
Собівартість , тисяч грн.	-	-	95948	110530	295846
Валовий прибуток, тисяч грн.	-	-	20395	19727	97978
Чистий прибуток, тисяч грн.	-	-	1097	1771	43631
Власний капітал, тисяч грн.	-	-	8975	10702	54331
Чиста маржа, %	-	-	0,94	1,36	11,08
Рентабельність капіталу, %	-	-	13,01	18	134,18

Таблиця В.3 – Основні соціально-економічні показники Підприємства 3

Показник, одиниці виміру	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість персоналу, осіб	-	-	50	48	39
Середньомісячна заробітна плата, грн	-	-	11651	10443	12445
Дохід , тисяч грн.	-	-	39899	31856	33225
Собівартість , тисяч грн.	-	-	32937	26413	24733
Валовий прибуток, тисяч грн.	-	-	6962	5433	8492
Власний капітал, тисяч грн.	-	-	-	27786	31724
Чистий прибуток, тисяч грн.	-	-	2707	2026	4334
Чиста маржа, (рентабельність продажів), %	-	-	6,78	6,36	13,06
Рентабельність капіталу, %	-	-	-	7,53	14,58

Таблиця В.4 – Основні соціально-економічні показники Підприємства 4

Показник, одиниці виміру	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість персоналу, осіб	-	50	71	80	67
Середньомісячна заробітна плата, грн	-	7750	9145	11932	16065
Дохід , тисяч грн.	-	28361	56146	71123	80362
Собівартість , тис. грн.	-	22657	47113	58684	67722
Валовий прибуток, тис. грн.	-	5704	9033	12439	12640
Чистий прибуток, тис. грн.	-	779	1248	1408	1819
Власний капітал, тисяч грн.	-	12114	13270	14220	15208
Чиста маржа, (рентабельність продажів), %	-	2,75	2,25	2,01	2,3
Рентабельність капіталу, %	-	7,6	9,83	10,24	12,36

Таблиця В.5 – Основні соціально-економічні показники Підприємства 5

Показник, одиниці виміру	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість персоналу, осіб	-	-	-	59	110
Середньомісячна заробітна плата, грн	-	-	-	-	-
Дохід , тисяч грн.	-	-	107101	110887	137195
Собівартість , тисяч грн.	-	-	87894	71980	76337
Валовий прибуток, тисяч грн.	-	-	19207	38907	60858
Чистий прибуток, тисяч грн.	-	-	3499	9619	12542
Власний капітал, тисяч грн.	-	-	43318	49439	74012
Чиста маржа, (рентабельність продажів), %	-	-	3,34	9,49	18,62
Рентабельність капіталу, %	-	-	8,08	20,47	40,15

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Компаративний аналіз регуляторних механізмів в Україні та світі

Країна	Особливості регуляторних механізмів: роль держави, покоління політики та тип політики за М.Енрайтом, основні регуляторні інструменти
1.Україна	Роль держави – гарант: держава створює законодавче поле та обіцяє не втручатися у підприємницьку діяльність. Політика 1.0 у якій переважають заходи каталітичного типу, основні регуляторні інструменти – податкові пільги (Режим ДіяCity), гранти (переважно від міжнародних донорів). В державі зареєстровано близько 100 кластерів, 57 з них об'єднані в Український кластерний альянс. Кількість бізнес-асоціацій перевищує 3000, найбільші – Торгово-промислова палата України, Європейська бізнес-асоціація, Клуб ділових людей.
2.США	Держава – гарант: США вважається одним із ідеологів свободи підприємництва. Федеральний уряд гарантує свободу ринкових відносин, питання по стимулюванню розвитку кластерів та бізнес-асоціацій перебувають у юрисдикції окремих штатів. Політика 2.0 з переважанням заходів підтримуючого типу на рівні штатів. Основні регуляторні інструменти – правові: проста процедура банкрутства, спрощена процедура реєстрації підприємств на рівні штату, заохочення венчурних інвестицій податковими преференціями та фінансові у формі субсидій та грантів (на рівні штатів та федерального рівні). Кількість кластерів – найбільшим та найвідомішим кластером є Силіконова долина; кількість бізнес асоціацій перевищує 10000 (включно з місцевими об'єднаннями підприємців), найбільша асоціація – Американська торгово-промислова палата.
Європейський Союз	Європейський Союз виконує роль гаранта, що уніфікує правила підтримки бізнесу в країнах-членах з мінімальними втручанням у їх суверенітет. Політика 2.0 з заходами підтримуючого типу, в основному – фінансового характеру (програми фінансування регіонального розвитку). Група Стандартів NUTS-1; NUTS-2; NUTS-3 (Nomenclature of territorial units for statistics) Європейського Союзу класифікує країни-члени ЄС та окремі регіони всередині цих країн за рівнем економічного розвитку, в залежності від цього фінансуються ті чи інші заходи підтримки з Фондів ЄС. Держава-член здійснює дофінансування цих заходів зі свого бюджету (найчастіше 30% - внесок країни, 70% - фінансування з Фондів ЄС). Початковими показниками для аналізу NUTS є валовий регіональний продукт та кількість населення у регіоні. На основі цих показників визначають зростання ВРП у відносних значеннях та показник ВПР на одну особу, також стандарт включає оцінку екологічного стану регіону. Згідно з NUTS країни розподіляються за чотирма групами. В групах 1 і 2 розміщені країни та регіони з високим рівнем розвитку, де спостерігається високе зростання ВРП та високий показник рівня ВРП на одну особу (Велика Британія, Люксембург, Ірландія, Швеція, Данія, Франція, північні регіони

	Італії, Бельгія). Причому в групі 2 розмішуються країни ЄС, що мають високий показник ВРП на одну особу, але нижчі показники зростання ВРП порівняно з 1-ю групою. Фінансові заходи з підтримки регіону в 1-й та 2-й групах націлюються на розвиток інновацій для виходу зі стаціонарного стану і пошук нових технологічних можливостей, оскільки при досягненні високого рівня ВРП динаміка економічного зростання почне зменшуватися. Група 3 - це країни чи регіони країн з економіками, де інвестиції є непродуктивними і надходять у малих обсягах – країни з низьким приростом ВРП і рівнем ВРП на одну особу (Болгарія, Греція, Румунія, Польща, південні регіони Італії). В цій групі також фіксується вищий, ніж в середньому по ЄС або обраній країні, рівень безробіття. У групі 4-й розміщені малорозвинені регіони таких країн, як Болгарія, Румунія, Польща, Чехія, Латвія. До них, за класифікацією NUTS, можна віднести Україну в цілому. Фінансові заходи для країн та регіонів 3-ї та 4-ї групи спрямовані на підтримку ініціатив, котрі сприяють виходу із депресивного стану та зростанню ВРП. В контексті підтримки кластерів та асоціацій, крім рівня регіонального розвитку, фінансові інструменти ЄС враховують рівень зрілості окремого кластера чи бізнес-об'єднання : 1. Для кластерних ініціатив (кластер на рівні ідеї) та новостворених кластерів: картування кластерів на рівні регіону; визначення фірм і організацій, які б могли працювати разом; створення координаційних організацій; програми навчання та підвищення кваліфікації суб'єктів кластеру; інструменти залучення та утримання талантів й підвищення зайнятості у регіоні; заходи із налагодження зв'язків та підвищення виробничої кооперації; підтримка інноваційної діяльності кластерів та створення відповідних інноваційних екосистем (бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій); 2. Для зрілих кластерів – це допомога у налагодженні співпраці із освітніми закладами, стажування студентів, організація заходів із обміну досвідом та міжкластерної взаємодії; грантові програми реалізації спільних із освітньо-науковим сектором інноваційних проєктів; створення інвестиційних та венчурних фондів (Велика Британія, Німеччина, Франція, Швейцарія, Нідерланди); пряме фінансування (позики, субсидії), які становлять близько 50 % видатків на створення нової продукції (Франція); пільгові кредити (із низькою або нульовою відсотковою ставкою) (Швеція, Німеччина); заходи із залучення інвесторів та промоція діяльності кластерів. У ЄС діють міжрегіональні та міждержавні кластерні структури, зокрема Європейський кластерний альянс, завдання котрих – сприяти співпраці між кластерами та їх розвитку. Розмір фінансування регіональної політики є ЄС у 2014-2020 рр. склав 351,8 млрд євро, бюджет якого було виділено Європейським фондом регіонального розвитку (The European Regional Development Fund) і Фондом згуртованості (Cohesion Fund).
3. Німеччина	Держава – регулювальник, регулювання має місце також на рівні федеральних земель (регіональному, місцевому). В державі

	zareєстровано понад 200 кластерних ініціатив, з котрих 90 – зрілі кластери міжнародного рівня. Найбільшим із них є Мюнхенський кластер, організований навколо компанії BMW та Технічного університету Мюнхена. Особливістю німецьких бізнес-асоціацій є те, що участь в деяких із них є обов'язковою для підприємств. Так, кожне підприємство відповідно до законодавства має бути членом місцевої (земельної) Торгово-промислової палати, щорічно сплачувати членський внесок, котрий розраховується залежно від розміру річного обороту підприємства. Також німецькі підприємства, як правило, є членами галузевої асоціації роботодавців (щороку між галузевими профспілками та галужевими асоціаціями роботодавців проходять зустрічі, на яких узгоджується розмір оплати праці). Найбільша бізнес-асоціація – Німецька торгово-промислова палата (DINKE)
4.Угорщина	Роль держави – регулювальник. Політика 1.0 з акцентом на підтримуючий тип заходів. Починаючи з кінця 1990-х років угорський уряд проводив підтримку розвитку корпоративного руху та кластерів. Кожні 5 років національна політика переглядалася, аналізувалася та корегувалася. За 2014-2020 рр. із 176 кластерів-стартапів створено 25 акредитованих крос-секторних кластерів. Головні регуляторні механізми – правові та фінансові (наприклад, урядова Угорська програма кластерного розвитку: пряме фінансування (організації управління кластерами) 3 млн євро і непряме (для учасників кластерів) – 65 млн євро). В Угорщині розвинута культура створення місцевих бізнес-асоціацій (об'єднань), найбільша бізнес-асоціація, Угорська палата торгівлі та промисловості (HCCI) має багату історію (створена 1868 року).
5.Польща	Роль держави – регулювальник. Політика 1.0 з перевагою каталітичних та підтримуючих заходів. Основні регуляторні інструменти – пряма фінансова підтримка, передусім – гранти. Польща одним із лідерів серед країн-членів ЄС по залученню грантового фінансування із грантових програм ЄС. Створено понад 40 кластерів у 30 сферах економічної діяльності. У 2019 р. вибрано 15 Національних ключових кластерів, яким надається адресна підтримка. Здебільшого це кластери у сфері біотехнологій, аерокосмічній, електронній, енергетичній галузі. Польща славиться наявністю великої кількості об'єднань підприємств, які є у кожному регіоні. Найвідоміші бізнес-асоціації – Люблінський клуб бізнесу, Торгово-промислова палата Польщі (Krajowa Izba Gospodarza).
6.Данія	Роль держави – регулювальник. Політика 2.0 директивного типу. Кластеризація Данії розпочалася в 1990-х роках, у 2001 р. проведено градацію кластерів (виділено 16 загальнонаціональних і 13 регіональних кластерів). Далі для кожного з кластерів, за допомогою діалогу між компаніями, що входять до кластеру, і органами влади різних рівнів, розроблено конкретні заходи підтримки. Данію можна назвати однією з найбільш «кластеризованих» економік: у кластерах беруть участь 40% усіх підприємств країни, що забезпечують 60% експорту. З бізнес-асоціацій провідну роль відіграє Dansk ERHVERV (Данська торгова палата).

7.Китай	Роль держави – регулювальник та підприємець/інвестор. Політика 2.0 з акцентом на директивні й інтервенціоністські типи. У державі діє понад 2000 кластерів (на початку 2000-х було тільки 65 кластерів), чітко регламентується спеціалізація регіонів. Головні регуляторні механізми – встановлення правил, державне фінансування у великих розмірах (дотації, прямі інвестиції). Така політика дає свої результати: зі 100 найбільших кластерів світу 26 знаходяться в Китаї, країна є світовим лідером за кількістю мега-кластерів (100 найбільших кластерів світу), випередивши за останнє десятиліття США (тут їх 20) [25]. Найбільший кластер Beijing, бізнес-асоціації представлені в основному торговими палатами провінцій, котрі об'єднані в Китайську торгово-промислову палату.
8.Чехія	Роль держави – регулювальник, Політика 2.0 підтримуючого типу. У країні створено 74 кластери, 25 з яких об'єднані в Національну Асоціацію кластерів. У 2005 р. розроблено Національну кластерну стратегію на 2005–2008 роки, а пізніше сертифіковану методологію: так, це методологія передбачає, що в кластер обов'язково має бути залучена наукова чи науково-освітня організація (університет), не менше 60% учасників кластеру мають становити малі та середні підприємства. Кластер реєструється як юридична особа. Тільки при виконанні цих умов можна претендувати на державну підтримку. Регуляторні механізми заводяться до фінансової підтримки від держави. Бізнес-асоціації розвинені не так динамічно, як у сусідній Польщі, представлені в основному торгово-промисловими палатами, провідною з котрих є Чеська ТПП (Hospodarska Komora)
9.Франція	Роль держави – регулювальник з мінімальним втручанням, Політика 2.0 з акцентом на директивний тип політики на центральному рівні, і підтримуючий – на місцевому (регіональному). Кластерні структури створюються переважно на основі партнерства локальних промислових груп, дослідницьких інститутів та університетів. розвиваються за рахунок спільної політики місцевої влади і регіональних підрозділів Міністерства економіки, фінансів і промисловості. На даний час створено 144 регіональних і 82 віртуальних кластерів, кількість дрібних місцевих кластерів вимірюється кількома сотнями. Франція є одним із лідерів ЄС по кількості галузевих регіональних підприємницьких асоціацій, в основному – місцевих агровиробників (виноробів, сироварів). Найбільші та найвпливовіші бізнес-асоціації – Спілка фермерів Франції, CCI France Internationale (Французька міжнародна торговельна палата) та ін.

Джерело: складено автором на основі [63-65,67]

Додаток Д

Модель

перебудови управлінської системи (за моделлю холакратії) та оцінювання
соціально-економічної ефективності бізнес-партнерств
у складі Українського Кластерного Альянсу

1. Український Кластерний Альянс (далі-УКА), згідно із даними своєї звітності про діяльність, має класичну структуру громадської спілки, яка складається з Правління, Наглядової Ради, Керівника та чотирьох функціональних комітетів, крім них є цілий ряд груп, експертних команд та блоків, які вносять плутанину в управління організацією та часто дублюють одна-одну. Керівник організації намагається «намалювати» дорожню карту для кожної такої структури, що перевантажує його зайвими завданнями та не спонукає членів УКА до кооперації.

2. За моделлю холакратії рекомендується змінити структуру УКА наступним чином (рис. Д.1):



Рисунок Д.1 – Взаємозв'язок холакратичної схеми УКА з його
Джерело: складено автором

Призначенням та ключовими результатами.

На цьому рисунку головне велике коло представляє організацію в цілому (УКА), маленькими кружечками з літерою «К» посередині позначені кластери – члени УКА. Замість комітетів створено гуртки (круги), кожен із котрих названий за тою роллю, котру він виконує: гурток «Розвитку кластерів» виконує роль помічника кластерів з організаційного розвитку, гурток «Інновацій» - роль майданчика для генерації ідей та створення інновацій, гурток «Зеленої економіки» - роль помічника із впровадження «зелених» проєктів у кластерах, а гурток «Діджіталізації» - роль помічника з впровадження цифрових технологій у кластерах. Кожен кластер-учасник УКА самостійно і добровільно обирає свою роль у роботі якогось гуртка, може виконувати декілька різних ролей у різних гуртках. Правління, Наглядова рада представлені як окремі гуртки – участь у їх роботі також може брати кожен кластер, незалежно від того, чи має його представник якусь посаду у складі цих органів. Роль кластеру-члена тут буде – «виразник волі учасників УКА», всі рекомендації такого «виразника» мають враховуватися і включатися у фінальне рішення керівного чи наглядового органу. Наглядова Рада, поміж іншого, має стежити за виконанням Конституції Холакратії. Керівнику УКА відведено гурток «Візіонер» - він формує бачення подальшого курсу розвитку УКА, у гуртку «Візіонер» також можуть брати участь члени УКА, для надання ідей щодо Візії УКА.

Все це спрямоване на реалізацію Головної Цілі (Призначення, чи Головної Ролі) УКА: бути для кожного кластеру-члена помічником в залученні інвестицій, інтернаціоналізації та експорті, професійному розвитку за європейськими стандартами, лобістом інтересів та голосом в Україні та світі. Кожен гурток та кластер відіграє у цьому процесі свою окрему роль, або декілька ролей. Виконання цих ролей має принести результати в чотирьох вимірах: економічні зміни, соціальні зміни, зміни у сфері впливу на довкілля та в покращенні практик управління у діяльності кожного члена УКА.

3. На рисунку Д.2 представлений перелік показників, за якими буде оцінюватися ефективність у всіх чотирьох вимірах. Кожен кластер, член УКА, готує самостійний звіт по цих показниках та передає його в УКА наприкінці року – УКА на основі цих даних робить консолідований звіт і оприлюднює його.



Рисунок Д 2 – Перелік показників, за якими оцінюється соціально-економічна ефективність УКА

Джерело: складено автором

4. У Таблиці Д.1 цього Додатку міститься опис та рекомендації по розрахунку кожного показника:

Таблиця Д. 1 – Показники соціально-економічної ефективності бізнес-партнерств кластерів у складі УКА

Назва показника, одиниця виміру	Рекомендації щодо збору даних та способу розрахунку, нормативних значень.	Термін оприлюднення та звітування
Економічні показники		
Сумарна виручка, грн	Сума виручки усіх підприємств, що є членами УКА, за звітний рік. На відміну від показника доходу, який відображається у фінансовій звітності (форма 2), виручка – це річний розмір виручки від реалізації товарів, робіт та послуг з урахуванням ПДВ та акцизного збору. Дані збираються підприємствами на основі показників продажів за рік та передаються в УКА.	

	Нормативне значення – немає, рекомендовано щорічне збільшення.	Щорічно
Сумарна додана вартість, грн та долари США	Додана вартість розраховується як річна сума заробітної плати, сплачених податків, сплачених відсотків, сплачених дивідендів, інвестицій у спільноти, амортизації нематеріальних активів та нерозподіленого прибутку (за методикою ЮНІДО). Дані формуються підприємствами на основі фінансової звітності, після чого передаються до УКА. Переведення у долари США здійснюється за офіційним курсом на момент звітування. Для УКА додана вартість – це сума доданої вартості всіх підприємств-членів. Нормативне значення – немає, рекомендовано щорічне збільшення.	
Податкові та інші відрахування, грн	Є сумою всіх податків та зборів (ПДВ, акцизи, ПДФО тощо), які сплачені підприємствами-членами УКА за звітний рік. Формується за даними податкової звітності членів УКА Нормативне значення – немає.	
Зелені інвестиції , грн.	Показує суму інвестиційних витрат усіх підприємств-членів УКА в екологічно чисті (зелені) технології. Нормативне значення – немає, рекомендовано щорічне збільшення.	
Інвестиції у спільноти, грн.	Сума витрат, що виділяються на державно-приватне партнерство і партнерство з громадянським суспільством (благодійні та добровільні пожертви, соціальні проекти) всіма членами УКА протягом звітного року. Нормативне значення – немає, рекомендовано щорічне збільшення.	
Витрати на дослідження та розробки, в грн., та в % від виручки	Показує сумарні витрати усіх членів УКА на дослідження та розробки за поточний рік. Після цього ця цифра ділиться на розмір сумарної виручки у звіті УКА та переводиться у відсотки. Нормативне значення – немає, рекомендовано щорічне збільшення відсоткового показника.	

Доля витрат на місцеві закупівлі, %	Під місцевими закупівлями розуміється закупівля товарів, робіт та послуг у постачальників, що знаходяться із підприємством в одному географічному регіоні (області). Річна сума цих витрат визначається самостійно кожним учасником УКА за даними рахунків-фактур чи інших платіжних документів, потім ділиться на загальну річну суму витрат на закупівлі. В УКА виводиться середнє значення відсотка витрат на закупівлі на підставі даних його членів. Рекомендоване значення – збільшення показника.	
Соціальні показники		
Частка жінок на керівних посадах, %	Розраховується як середнє значення за даними показників усіх членів УКА. Рекомендоване значення – не менше 30%.	Щорічно
Середня кількість годин навчання на одного працівника, годин	Розраховується як середнє значення за даними цього показника, які надіслані кожним членом УКА. Кожне підприємство розраховує його самостійно на підставі внутрішніх даних. Рекомендоване значення – немає.	
Річні витрати на підготовку одного працівника за категоріями, грн.	Розраховується як середній показник за всіма членами УКА, та групується за категоріями (стать, категорія: лінійний та управлінський персонал) Рекомендоване значення – немає.	
Частка заробітної плати працівників, грн та в % від виручки	Розраховується та представляється у грошовому (загальна сума витрат на заробітну плату, здійснена всіма членами УКА). Потім визначається відсоткове значення шляхом ділення грошового показника на показник виручки. Нормативне значення – немає, рекомендоване – при зростанні виручки не повинно зменшуватися.	
Витрати на охорону здоров'я та безпеку працівників, грн	Сумарні витрати на охорону здоров'я (лікарняні, медичне страхування), охорону праці, безпеку, договори страхування життя всіх членів УКА. Нормативне значення - немає.	

Частка працівників, охоплених колективними договорами, %	Розраховується як середнє значення за показниками, поданими членами УКА. Рекомендоване значення – 100%. Нормативні рекомендації – не повинно зменшуватися порівняно з попереднім роком.	
Екологічні показники		
Викиди парникових газів, кг	Сума річних викидів CO₂, що була згенерована учасниками УКА. Згідно з методикою ЮНІДО, викиди двоокису вуглецю розраховуються за трьома групами: стаціонарне спалення (опалення, газ, електроенергія), мобільне спалення (наприклад, бензин) та технологічні викиди (виробничий процес у деяких видах промисловості). Щоб розрахувати об'єм викидів CO₂ в залежності від виду палива, можна скористатися спеціальними інструментами, наприклад, калькуляторами на веб-ресурсі www.ghgprotocol.org Нормативне значення – методика ЮНІДО рекомендує щорічне зниження на рівні від 3%.	Щорічно
Скорочення відходів	Подається у вигляді двох значень: кількість відходів за поточений рік (у натуральних одиницях виміру кг, м³ тощо), та відсоток зниження, порівняно з попереднім роком. Демонструє динаміку зменшення об'єму відходів порівняно з попереднім роком. Рекомендоване значення – збереження позитивної динаміки зниження (відсоткового показника).	
Рециклінг та повторне використання відходів	Показує річну сумарну кількість відходів в натуральних одиницях, котру було повторно використано чи перероблено всіма учасниками УКА. Також рекомендується розраховувати відсоткове значення. Рекомендоване значення – збільшення порівняно з попереднім роком.	
Рециркуляція та повторне використання води,	Показує річну сумарну кількість води в м³, котру було повторно використано всіма учасниками УКА. Рекомендується також розрахувати відсоткове значення.	

	Рекомендоване значення – збільшення порівняно з попереднім роком.	
Небезпечні відходи	Показує річну сумарну кількість небезпечних відходів в натуральних одиницях, котру створено всіма учасниками УКА. Рекомендація – зниження показника.	
Енергоефективність, Дж/долар США	Енергоефективність – це об'єм спожитої підприємствами-членами УКА енергії всіх видів, поділений на показник доданої вартості. Енергію потрібно виразити у Джоулях: для цього всю спожиту енергію переводять у Джоулі за допомогою технічних довідників. Потім ця цифра ділиться на показник доданої вартості у доларах США. Нормативне значення – щорічне зниження.	
Відновлювані джерела енергії, % та кВт*годин	Показує сумарну кількість енергії з відновлюваних джерел, котра була використана підприємствами-членами УКА та відсоток її у загальній кількості спожитої енергії. Нормативне значення – щорічне збільшення.	
Показники управлінських практик		
Частка жінок у складі керівного органу, %	Кожен член УКА розраховує цей показник самостійно для свого підприємства. УКА розраховує та оприлюднює середнє значення. Нормативне значення – немає.	Щорічно
Члени керівного органу за віковими групами, %	Відсоткове значення членів керівних органів фіксується підприємствами учасниками УКА за трьома віковими групами: до 30 років, 30-50 років, старші 50 років. УКА розраховує та оприлюднює середнє значення по всіх членах УКА. Рекомендації – має зростати показник по першій та другій віковій категорії.	
Сума компенсацій на одного члена керівного органу, грн.	Розраховується як середнє значення за даними показників виплат, що надіслані в УКА кожним членом	

	кластеру. Нормативне значення - немає.	
Антикорупційні практики	Зміст показника – кількість підприємств, які офіційно запровадили антикорупційний комплаєнс у свою бізнес-практику. У щорічному звіті УКА рекомендується показувати відсоток членів, що запровадили антикорупційні практики. Рекомендоване значення – щорічне збільшення до досягнення 100%.	
Показники якості бізнес-партнерств у складі УКА		
Показник якості членства	Показує динаміку зміни кількості членів об'єднання в протягом року: якщо значення менше одиниці і щорічно зберігає таку динаміку – потрібно переглядати політику членства $K_{\text{ч}} = \frac{Ч_{\text{к}}}{Ч_{\text{п}}},$ Де: $Ч_{\text{к}}$ – чисельність членів на кінець поточного року, осіб $Ч_{\text{п}}$ – чисельність членів на початок поточного року, осіб Нормативне значення – не менше 1	Щорічно
Показник якості колаборацій	Показує, динаміку щорічної зміни кількості кооперацій (спільні угоди, проєкти, розробки, створення консорціумів) між членами кластеру. $K_{\text{коп}} = \frac{Ч_{\text{к1}}}{Ч_{\text{к0}}},$ де $Ч_{\text{к0}}$ – число кооперацій в минулому році $Ч_{\text{к1}}$ - число кооперацій в поточному році Рекомендоване значення – збільшення, порівняно з попереднім роком (більше 1).	Щорічно

Показник якості експортних колаборацій	Показує динаміку щорічної зміни колаборацій, що допомогли вийти членам кластеру на експорт продукції. $K_{exp} = \frac{Ч_{exp1}}{Ч_{exp0}},$ де $Ч_{exp0}$ та $Ч_{exp1}$ – відповідно, число експортних колаборацій (угод) в минулому та в поточному році. Рекомендоване значення – більше 1.	Щорічно
--	---	---------

Джерело: складено автором

5. Використання даної моделі дозволить перезавантажити роботу УКА та сприяти кращій взаємодії та кооперації між його членами. Керівник УКА зможе менше часу витратити на ручне управління. Щорічний моніторинг запропонованих у даній моделі показників соціально-економічної ефективності дозволить: 1. Вимірювати соціальний вплив УКА на розвиток країни, показати та зрозуміти свій внесок у її ВВП; 2. Залучити більшу кількість підприємств-членів УКА до ведення свого бізнесу в дусі принципів сталого розвитку; 3. Зацікавити міжнародні донорські організації надавати більше грантового фінансування учасникам УКА, передусім – на «Зелені» проекти; 4. Посилити доцентрові тенденції всередині УКА, підвищити рівень кооперації між його членами.

6. Головними викликами при втіленні цієї моделі у практичне застосування можуть бути: 1. Несприйняття частиною спільноти УКА принципів холакратії та сталого розвитку, небажання втілювати їх у своїй діяльності;

2. Спроба швидко і агресивно впровадити модель в роботу, особливо, якщо на її втілення буде залучене грантове фінансування.

Ці виклики можна подолати шляхом поетапного впровадження рекомендацій через реалізацію пілотних проєктів з холакратії. Крім того, УКА має погодитися з гіркою правдою: до 15% команди, як правило, не сприймають холакратії і залишають організацію. Їхню втрату можна буде з часом компенсувати за рахунок новоприбулих членів, котрі погоджуються з холакратичними підходами, але цей процес може бути тривалим.

Додаток Е

Таблиця Е.1 - Перелік актуальних грантових програм на підтримку бізнесу станом на 01.09.2024 р

Назва програми	Зміст та умови
EIC Accelerator	Умови: для стартапів і компаній, які мають рішення або працюють над розробками у сферах генеративного штучного інтелекту (ШІ), космосу, критично важливої сировини, напівпровідників та квантових технологій. Зокрема, для deep tech стартапів. Сума: гранти – до 2,5 млн євро; інвестиції – до 15 млн євро. Дедлайн подачі заявок: 1 жовтня 2024 року
Грант на рішення з кібербезпеки: USAID Cybersecurity for Critical Infrastructure in Ukraine Activity	Умови: для компаній різних форм власності, які мають рішення у секторі кібербезпеки. Сума: до \$150 000. Дедлайн: 31 грудня 2024 року.
EIT Digital: Open Innovation Factory 2024	Умови: стартапи на ранніх стадіях розвитку у сфері deep tech. Сума: до 400 000 євро. Дедлайн: 21 жовтня 2024 року
EIT Manufacturing: TRANSFORM Call 2024	Умови: інноваційні стартапи, які вирішують корпоративні проблеми великого, малого та середнього бізнесу. Сума: 20 000 євро. Дедлайн: 29 жовтня 2024 року
EIT Manufacturing Accelerate	Умови: стартапи з інноваційними рішеннями (TRL 6 і вище) у виробничому секторі. Сума: до 500 000 євро. Дедлайн: 16 грудня 2024 року
EIT Food: Collaborative Missions Programme Funding	Умови: для інноваційних компаній та організацій, які працюють над розв'язанням глобальних проблем харчових систем (ожиріння, вплив на довкілля та безпека харчових ланцюжків). Сума: до 750 000 євро на рік. Дедлайн: 14 листопада 2024 року
EIT Food: Single Project Funding	Умови: для інноваційних стартапів, які працюють у сферах диверсифікації білків, відновлювального сільського господарства та прозорості харчових продуктів. Сума: для некомерційних проєктів: до 100 000 євро на 18 місяців; для комерційних: до 1 млн євро. Дедлайн: 14 листопада 2024 року.
Підтримка жіночих deep tech стартапів від Women TechEU	Умови: для жіночих deep tech стартапів на ранніх стадіях. Сума: до 75 000 євро. Дедлайн: 30 вересня 2024 року.
Google Cloud для AI та Web3 стартапів	Умови: доступ до Google хмари (переваги, спільнота та ресурси) для AI та Web3 проєктів та стартапів. Сума: до \$350 000 хмарних кредитів протягом двох років. Дедлайн: немає.
Гранти для інноваційних технологічних UA компаній: Seeds of Bravery (UASEEDs)	Умови: на розвиток стартапів, інноваційних технологічних компаній, підприємств, які працюють у сфері відбудови України, та deep tech компаній. Сума: до 50 000 євро. Дедлайн: 25 вересня 2024 року

Гранти для інноваційних технологічних UA компаній від UMAEF	Умови: на розвиток інновацій, економічне підсилення України та підвищення глобальної конкурентоспроможності українських проєктів. Сума: \$25 000 на стадії pre-seed; \$50 000 на стадії seed. Дедлайн: 31 грудня 2025 року
Допомога від Mercy Corps малому та середньому бізнесу, що постраждав від війни	Умови: для бізнесу в Києві, Київській та Дніпропетровській області або релокованого бізнесу, що постраждав від війни. Сума: \$20 000. Дедлайн: 29 грудня 2024 року.
Грант на розвиток підприємництва: The Nansen Support Programme	Умови: для компаній, які мають проєкти в сферах енергетики, критичної інфраструктури та продовольчої безпеки, спрямовані на розвиток України. Сума: 85 000 євро. Дедлайн: немає.

Джерело: складено автором за даними Forbes [75]