

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ОБРИСИ КЛАСТЕРА СУДНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ МИКОЛАЇВЩИНИ

ECONOMIC AND LEGAL CONTOURS OF THE NIKOLAEV'S CLUSTER OF SHIPBUILDING ENTERPRISES

УДК 333.15

DOI <https://doi.org/10.32843/bses.52-34>

Парсяк В.Н.

д.е.н., професор,
професор кафедри економіки
та організації виробництва
Національний університет
кораблебудування
імені адмірала Макарова
Жукова Е.Ю.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та організації виробництва
Національний університет
кораблебудування
імені адмірала Макарова

Parsyak Volodymyr

Admiral Makarov National University
of Shipbuilding

Zhukova Olena

Admiral Makarov National University
of Shipbuilding

У статті висвітлено природу індустріальних кластерів, окреслено мотиви їх започаткування у регіонах України (зокрема, на Миколаївщині – осередді суднобудування, корабельного інжинірингу, морської транспортної логістики) та організаційно-правові форми. Визначено джерела коштів, потрібних для надання послуг персоналу підприємств-учасників. Наведено аргументи на підтримку ініціативи щодо створення кластера суднобудівних підприємств, до якого з часом можуть приєднатися товаровиробники споріднених видів економічної діяльності, залучених до спільних ланцюгів створення вартості. Визначено різницю у підходах органів державної влади нашої країни та ЄС до місця регіональних кластерів у національній промисловій політиці. Систематизовано сервіси кластера та наслідки приєднання їх учасників до програм із трансферу технологій, підвищення компетенцій співробітників, запровадження інновацій, прискорення високотехнологічних бізнесів, посилення ринкових позицій МСП.

Ключові слова: економіка, регіональна економіка, економіка моря, суднобудування, підприємства, кластери, промислова політика, організаційно-правові форми.

В статті освітлено природу індустріальних кластерів, определены мотивы их соз-

дания в регионах Украины (в частности, на Николаевщине –средоточии судостроения, корабельного инжиниринга, морской транспортной логистики) и организационно-правовые формы. Определены источники средств, необходимых для предоставления услуг персоналу предприятий-участников. Приведены аргументы в поддержку инициативы по созданию кластера судостроительных предприятий, к которому со временем могут присоединиться товаровиробители родственных видов экономической деятельности, вовлеченные в общие цепочки создания стоимости. Установлены различия в подходах органов государственной власти нашей страны и ЕС к месту региональных кластеров в национальной промышленной политике. Систематизированы сервисы индустриальных кластеров и последствия присоединения его участников к программам трансфера технологий, повышения компетенций сотрудников, внедрения инноваций, ускорения высокотехнологических бизнесов, усиления рыночных позиций МСП.

Ключевые слова: экономика, региональная экономика, экономика моря, судостроение, предприятия, кластеры, промышленная политика, организационно-правовые формы.

The authors of the article express their views on the economic nature of industrial clusters, determine the motives for their creation in the regions of Ukraine. In particular, in the south of Mykolaiv region which is the center of the enterprises of the shipbuilding and ship-repair business, ship engineering, and also sea transport logistics. The current organizational and legal forms of clusters are outlined. They are determined by the current legislation in the country. As far as the question is only about non-profit organizations, the creation of clusters in the forms of public organizations or service cooperatives is the most likely. The sources of financial resources necessary for the organization of quality service for the personnel of enterprises participating in the cluster are identified. A number of arguments in support of the initiative to create a cluster of shipbuilding enterprises are presented. Later, producers of cooperating enterprises that are involved in the common chains of value creation can join it. The differences in the approaches of state authorities of our country and the European Union regarding the choice of the place of regional clusters in national industrial policy are established. It has been also established that their cause is, in particular, the absence of elementary ideas among some officials of the content of clusters. Meanwhile, experience suggests that they are a tool to increase the competitive ability of producers in the struggle for the attention of solvent customers. The cluster services are systematized and the consequences of joining its member's programs of technology transfer, enhancing employee competencies, balancing industrial systems, introducing innovations, accelerating high-tech businesses (especially those which products are oriented to foreign markets), and strengthening the market positions of small and medium-sized enterprises. The generalizations and conclusions made by the authors are the result of their own observations and analysis of the facts drawn from published and electronic, domestic and foreign publications.

Key words: economy, regional economy, marine economy, shipbuilding, enterprises, clusters, industrial policy, legal forms.

Постановка проблеми. Невіддільним складником морської індустрії є суднобудування з характерними для нього запеклими бізнес-бойовищами. Послухати декого з наших земляків, конкуренція у галузі діє вибірково. Це помилкове враження – вона нікому помилювань не проголошує. Приклад – нещодавня об'ява про банкрутство верфі *Harland&Wolff* (Північна Ірландія), яка подарувала світу сумнозвісний *Titanic* та крейсер *Belfast*, перетворений із часом на музей у столиці Великої Британії. З різними власниками вона пропрацювала без малого 160 років і у свої найкращі часи надавала роботу 35 тис співробітників. Тепер їх трохи більше 120.

Виникають асоціації з українськими реаліями. Але відмінність у тому, що белфастці, потерпаючи від браку замовлень, із 2003 р. заходилися виготовляти обладнання для морської поновлювальної енергетики. На 16 років цього вистачало для підтримки життєздатності. Джерелом даної інформації був сайт компанії, до якого тепер немає доступу: знайшовся покупець – енергетична фірма *Infrastrata*. Робітники виготовлятимуть металоконструкції, а от суднобудівні перспективи втрачено остаточно.

Не виключаємо, що проблем більшало б, якби менеджмент західних корабельень, разом із колегами споріднених підприємств, залучених у спільні

ланцюги створення вартості, не вдавався до пошуків різноманітних засобів опору негараздам. Серед інших розкрився й такий інструмент, як кластери. Для когось вони перетворилися на невіддільну частину повсякчасного економічного буття, тому їхні співробітники застосовують цей термін у суто прагматичних контекстах, гарно розуміючи його природу та призначення кластерів.

Як наслідок, реєструємо появу в бізнес-просторі не лише суднобудівних, а й кластерів морської індустрії. На діаметрально протилежному боці бачимо тих, хто скоріше віддає данину моді, ніж уявляє собі корисні наслідки практичного використання регіональної кластеризації. Із цієї причини маємо приклади занадто тривалого часу між генеруванням відповідної ініціативи та організаційним оформленням кластера. А подекуди, на жаль, далі декларацій про наміри справа не рухається.

Ініціативу щодо започаткування кластерів у вітчизняному суднобудуванні проголосили бізнесмени, менеджмент суднобудівних заводів, інжинірингових бюро, розташованих у Миколаєві, а також, що природно, науковці Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова. Її підтримали очільники місцевої територіальної громади, міжнародні фінансові організації, зокрема Європейський банк реконструкції та розвитку. Як наслідок, після інтенсивного обговорювання у фаховому та експертному середовищі на початку 2019 р. зацікавлені сторони підписали «Меморандум про створення кластера морського сервісу». Між тим цей та схожі почини залишаються скоріше поодинокими винятками, ніж закономірністю.

Воно й не дивно: братися за добре діло є сенс, коли розумієш природу явища, з яким стикнувся. Ми ж мали можливість спостерігати за учасниками не однієї дискусії, слухати їхні публічні висловлювання, пропозиції, інколи – суперечки, заяви й, урешті-решт, переконалися майже остаточно, що, звертаючись до теми кластерів, вони часто-густо говорили про абсолютно різні речі. Тому й очікування не справджувалися, і власне місце в майбутній структурі розглядалося під неоднаковими кутами зору. Ніхто нібито не чинить опір і готовий підтримати конструктивну ініціативу, але не уловлює, в який саме спосіб і який зиск від цього матиме.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наші умовиводи збігаються з думками колег-науковців [1, с. 203; 2, с. 589; 3, с. 155–156]. Віддаючи належне утворувальному потенціалу кластерів, вони водночас констатують, що українська сьогоденність далека від того, що ми маємо можливість спостерігати в індустріально розвинених країнах. Хтось пояснює це нерозвиненим інституціональним підґрунтям (ми б сказали, його відсутністю). Інші дорікають колегам по цеху за неуважне ставлення до проблеми. Є претензії й до бізнесу, який мав би проявляти найбільшу зацікавленість

у зростанні своєї ефективності завдяки застосуванню прогресивних форм підкріплення корпоративних потенціалів.

Рясніють сторінки журналів та монографій чисельними визначеннями кластерів [наприклад, 4–6]. Ознайомитися з ними важливо, оскільки в Україні автори законодавчих та нормативних актів, наприклад, дотепер із даного приводу не висловлювалися. Це, м'яко кажучи, дивно, оскільки на відміну від них політика промислових кластерів уже давно є складовою частиною глобальної промислової політики ЄС.

Про результати такого далекоглядного підходу отримуємо відомості від самої Європейської Комісії [7]: «Кластери є основною частиною континентального промислового ландшафту. Вони відіграють вирішальну роль для посилення співпраці та з'єднання підприємств, особливо малих та середніх (МСП); підтримки впровадження інновацій, інтернаціоналізації та розширення масштабів МСП; налагодження транснаціонального партнерства, отримання доступу до глобальних ланцюгів вартості; цифрової та «зеленої» трансформації». У цьому ж джерелі знаходимо таке тлумачення: промислові кластери – це групи спеціалізованих підприємств, найчастіше малих, середніх та інших пов'язаних із ними суб'єктів, які щільно співпрацюють.

Тепер подивимося на визначення, запропоноване авторами «Морської доктрини України на період до 2035 р.» [8]: «Морський кластер – неформальне функціональне об'єднання подібних, суміжних або додаткових суб'єктів морегосподарського комплексу з активними каналами для бізнес-транзакцій, комунікацій та діалогу, що поділяють спеціалізовану інфраструктуру, робочі ринки та послуги й мають спільні можливості або загрози». Маємо справу з абсолютною нісенітницею. Про яке «неформальне об'єднання» може йтися, якщо всі їх різновиди детально викладені у главі 12 Господарського кодексу України [9]. Неформальну корпорацію, консорціум або концерн неможливо уявити навіть у страшному сні. Це – статутні або договірні господарські організації. Тим більше, треба здогадуватися про критерії «подібності» чи «додатковості» господарюючих суб'єктів (розміри, вид діяльності, організаційно правові форми?).

Різниця між підходами очевидна. Як, власне, і результати трансформації слова у справу. В усіх частинах об'єднаної Європи діє 2 900 спеціалізованих кластерів, які охоплюють 19% робочих місць (близько 54 млн осіб) та 22% від заробітної плати найманих працівників, яка, до речі, на 13,5% більша за інші економічні локації. Порівняно з ними у кластерах на 141% швидше зростають стартапи, на 143% більше фірм із топовою продуктивністю праці та на 77% таких, які швидко

сильнішають завдяки здібному персоналу, виключній якості продукції, новим технологіям, результативним маркетинговим рішенням [10]. Відомості про кількість кластерів у нашій країні та їх ефективність – суперечливі [11; 12, с. 158–159; 13]. Тому покладемося на [14]: їх 23, з яких тільки сім – індустріальні.

Постановка завдання. Тож спробуємо зробити те, чого інші не спромоглися: з'ясуємо природу кластерів, їх призначення та мотиви, якими послуговується бізнес, прихильний до ідеї їх запровадження. Не виключаємо, що подальші міркування та узагальнення будуть сприйняті читачами критично і навіть спонукатимуть їх до контрпропозицій. Уважаємо, що вони на часі, оскільки сприятимуть спільному пошуку відповіді на питання: який зміст закладено у категорію «кластер»? На шляху до окресленої мети спиратимемося на наші твердження, викладені, зокрема, в англомовному *Baltic Journal of Economic Studies* [15].

Виклад основного матеріалу дослідження. Спочатку прояснимо, що, власне, кластером називають. Для цього звернемося до словників: *Cambridge Dictionary* та Академічного тлумачного словника української мови (АТСУМ). Проаналізувавши інформацію, наведену в табл. 1, робимо висновок: з англійської мови *cluster* у розумінні,

яке нас цікавить, перекладається як «скупчення».

Але у кожному реальному випадку сутнісний зміст терміна визначається контекстом вживання та природою об'єктів, з яких він складається (онуки, студенти, підприємства). В україномовній інтерпретації маємо: в першому випадку – високу кореляцію з дефініціями колег із Кембриджу, в другому йдеться про те саме, про що мовиться у *Господарському кодексі України*. Щоб розставити крапки над «і», звіримося з М. Портером, якого небезпідставно вважають одним із засновників сучасної теорії менеджменту і першовідкривачем кластерного підходу до вдосконалення бізнес-процесів. У його хрестоматійній статті [18] знаходимо ціле розмаїття кластерів (табл. 1):

кластери – географічні скупчення фірм у певній галузі. Наприклад, суднобудівних підприємств, інжинірингових бюро, транспортно-логістичних хабів, ферм із вирощування риби та морепродуктів в умовах, штучно створених для цього, судноплавних компаній. Миколаїв із цього приводу виглядає надзвичайно привабливою локацією (табл. 2) [19, с. 95–96; 20, 21];

кластери з участю маркетингових посередників, залучених до каналів збуту, та кінцевих споживачів продукції (судноплавних компаній, яхт-клубів, підприємств офшорної індустрії: нафто- та газо-

Таблиця 1

Трактування категорії «кластер»

Джерело	
Cambridge Dictionary [16]	АТСУМ [17]
<p>1. Скупчення подібних, близьких один до одного об'єктів (речей, осіб), які іноді оточують кого-небудь або що-небудь. Наприклад: кластер галактик, кластер шанувальників відомої особистості, кластер підприємств у спеціальній економічній зоні, кластер комп'ютерів, з'єднаних для підвищення продуктивності операцій, що виконуються*. 2. Об'єднання**, групування подібних речей для оточення чого-небудь або кого-небудь, учинення спільних дій у межах невеликої площі, серед невеликої групи людей. Наприклад, онуки оточують дідуся, щоб послухати вечірню казку, авіапасажери в аеропорту вишиковуються перед табло з інформацією про рейси.</p>	<p>1. Скупчення – велика кількість зібраних, зосереджених в одному місці людей, предметів і так інше. 2. Об'єднання*** – ціле, що склалося на основі з'єднання, поєднання чого-небудь. Організація людей на основі спільності мети, завдань.</p>

Пояснення: * У тезаурусі, який додається до статті, знаходимо синоніми: ансамбль, покоління, підгрупа, збірка, набір даних, антологія, сніп. Усе це іменники.**Це дієслово, тому наголос на букві «а»***Це іменник, тому наголос на букві «є».

Таблиця 2

Скупчення підприємств економіки моря у м. Миколаїв

Вид діяльності	Найменування
Суднобудування та судноремонт	ДП «Миколаївський суднобудівний завод», ПАТ «Миколаївська верф SmartMaritimeGroup», ПАТ «Океан», ТОВ «Суднобудівна-судноремонтна компанія «Миколаївська верф», ТОВ «ЮСК Сервіс», Суднобудівний завод «Нібулон», ТОВ «Чорноморська яхтена верф», ТОВ «Магістраль-Юг», ТОВ «Артіль»
Корабельний інжиніринг	ДП «Дослідно-проектний Центр Кораблебудування», ПАТ «Чорноморсуднопроект, ТОВ ПКБ «MDEM», ТОВ «С-Job», ПДБ «ProLIN», ТОВ «ZalivShipDesign», ТОВ «AsabaDesignCentre», ПП «Торола Дизайн Груп», ТОВ «Дизайн-група АЛА»
Порти та портові термінали	ДП «Миколаївський морський торговельний порт», ДП «Дніпро-Бузький морський торговельний порт», ТОВ «Ніка-Тера», ДП «Спеціалізований морський порт «Ольвія», ДП «Миколаївський річковий порт», Перевантажувальний термінал ТОВ «Нібулон»

Пояснення: ДП – державне підприємство, ПАТ – публічне акціонерне товариство, ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю, ПКБ – проектно-конструкторське бюро, ПДБ – проектно-дизайнерське бюро.

Приклади кластерів морської індустрії [22]

Назва	Країна	Регіон	Економічні сектори
MarineTecnology Centre	Іспанія	Мурсія	Рибальство, рибопереробка, транспорт та логістика, аквакультура, технологія рибальства, морський туризм
Marine Cluster Bulgaria	Болгарія	Північно-східний	Суднобудування та судноремонт, морський транспорт, логістика
The Marine Industries Science&Technology (MIST) Cluster	США	Флорида, Алабама, Міссісіпі, Луїзіана	Комерційне й рекреаційне рибальство, видобуток нафти та газу, суднобудування, марикультура, збереження та відновлення довкілля,
Team Humber Marine Alliance	Велика Британія	Східний Йоркшир та Північний Лінкольншир	Морський транспорт, логістика, морська поновлювальна енергетика, суднобудування та судноремонт

видобування, морських вітрових парків, сервісних фірм, які опікуються підтриманням їх життєдіяльності). Скориставшись інформацією від European cluster collaboration platform, наведемо приклади деяких з них (табл. 3);

кластери, які охоплюють ще й підприємства споріднених галузей та інших суб'єктів, здатних посилити конкурентну спроможність товаровиробників першої групи, надати нових імпульсів розвитку регіонів. Наприклад, постачальників суднового устаткування, матеріалів, надавачів послуг (щодо монтажу та ремонту обладнання, харчування співробітників, енерго- й водопостачання тощо), порти, страхові агенції, фінансово-кредитні установи;

кластери, до яких приєднані науково-дослідні центри з розроблення техніки та технологій, агенції з нагляду за дотриманням будівельних норм та системами управління якістю, а також заклади освіти з місією формувати професійні компетенції майбутніх співробітників підприємств морського господарського комплексу. У Миколаєві це єдиний у країні Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаївський політехнічний коледж, Вище професійне училище

суднобудування, Миколаївський професійний суднобудівний ліцей та ін.;

кластери, у піднесені яких зацікавлені уряд та керманічі місцевих територіальних громад. Їх приваблюють зазвичай нарощування підприємствами – учасниками кластеру експорту продукції, створення нових робочих місць, посилення економічної потужності, отже, привабливості регіонів для тамтешніх мешканців, які полишать мрії працювати на чужині.

Від прикладу до прикладу спостерігаємо ефект дії доцентрових сил. Вони дужчають разом із посиленням продуктивності та конкурентної спроможності кожного, хто вже перебуває у скупченні або лише відкрив для себе переваги, пов'язані з приєднанням до кластера – системи відкритої та демократичної. Його можна порівняти з цеховими гільдіями Середньовіччя (якщо говорити про історичні асоціації). Заходами щодо створення найкращих умов для ведення бізнесу, здійснення природоохоронних програм виступають: зустрічі (семінари, конференції, круглі столи), обмін інформацією, накопиченим досвідом, найкращими практиками, політичними ініціативами, результатами

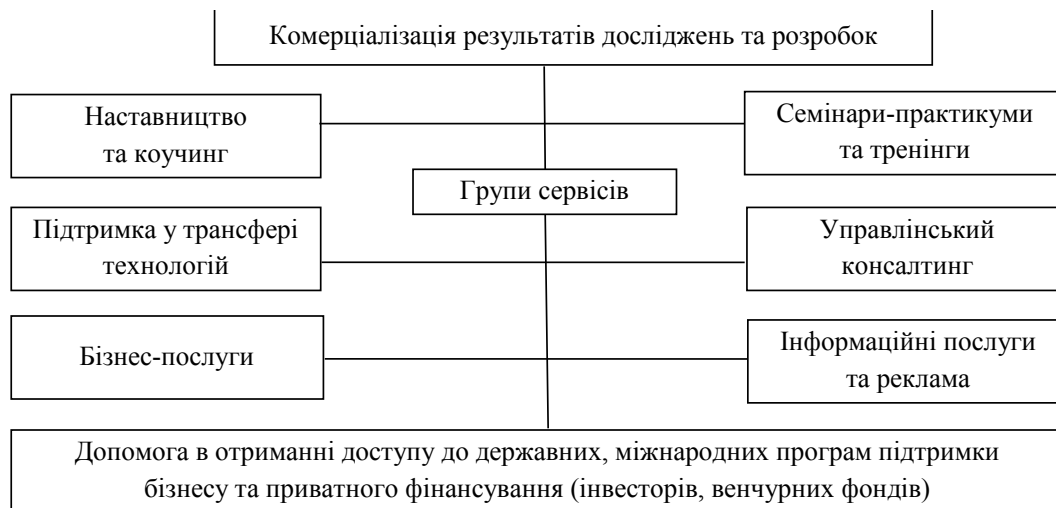


Рис. 1. Різновиди діяльності кластерів

проведених досліджень та розробок, придатних до комерціалізації. Узагальнення сервісів, які запропоновані на офіційних сайтах кластерів морської індустрії з табл. 1, бачимо на рис. 1.

Очевидно, що кластер – не надбудова над бізнесом. Він – його акселератор і доцільний лише за умови справдження свого призначення: відкривати шляхи до нових технологій, продуктів, ринків, до розквіту економічної діяльності в регіоні. Якщо застосувати абстрактне моделювання, то будова кластеру виглядатиме так, як це показано на рис. 2. Перед нами скупчення юридично та економічно незалежних підприємств, що знаходять зиск у сервісах, які продукує такий, скажімо, професійний клуб для власників, топ-менеджерів, співробітників підприємств.

Сьогодні збираються працівники бухгалтерій, щоб ознайомитися з новими програмними засобами ведення обліку господарських операцій, завтра – HR-департаментів, яких зацікавила система планування кар'єри персоналу, а у суботу для топ-менеджерів пропонують барбекю (чудова нагода краще познайомитися у невимушеній атмосфері, знайти однодумців, поговорити про перспективи місцевих виборів). У когось знайдеться приміщення, в іншого – необхідна організаційна техніка, а той має серед знайомих бездоганного ресторатора. А всі клопоти лягають на плечі персоналу виконавчої ради. І процес пішов, причому з оптимізованими витратами.

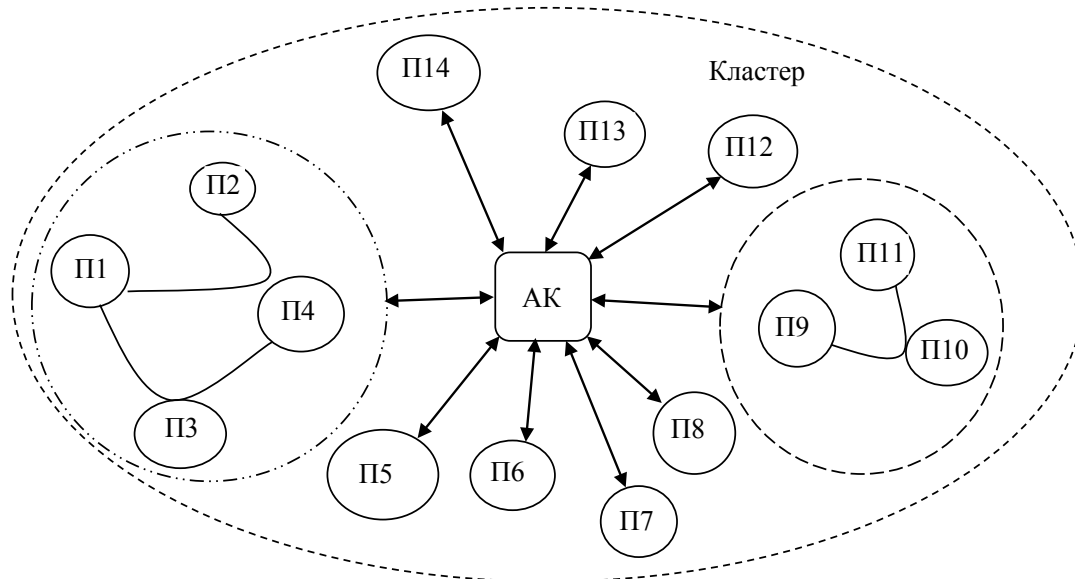
Залишається визначитися, які з послуг будуть доступні коштом членських внесків, а за які стягуватиметься додаткова плата. У тому числі за виконання щоденної рутинної роботи: налагодження

зав'язків з академічними центрами, бізнес-тренерами та коучами, що працюють на фрілансі, організація зустрічей із закордонними відвідувачами кластера, представниками громадських та наукових кіл, засобів масової інформації, видання бюлетенів, брошур, участь у ярмарках, виставках, презентаціях, підтримку спільних науково-дослідних проєктів, налаштування із цього приводу відносин із надавачами грантів та донорами, створення та підтримка офіційного сайту кластера.

Даремно сподіватися на те, що за традицією справу «втягнуть» волонтери. Не виключаємо, що їх завзяття вистачить на запалювання вогнища. Але для довгочасної підтримки полум'я потрібної сили не обійтись без команди фахівців. Аналіз практики підказує, що згуртувати її для створення комфортного середовища з метою спільного усвідомлення зовнішніх та внутрішніх викликів і загроз, шансів та можливостей, організації процесу прийняття актуальних рішень можна у такий спосіб:

- розширення кола обов'язків Регіональної торгово-промислової палати Миколаївської області. У цьому разі учасники кластера мають стати її членами;
- перебирання на себе функцій фасилітатора учасниками кластера у погодженій послідовності (на певний період часу або від заходу до заходу);
- притягнення до виконання відповідних обов'язків співробітників одного з підприємств із зобов'язанням інших укладати контракти про отримання послуг (мають фігурувати в переліку статутних видів діяльності).

Перевагою кожної з трьох альтернатив є позбавлення потреби створювати ще одну юри-



Пояснення: П_{1...n} – підприємства (локальних кластерів), які складають скупчення; АК – акселератор (професійний клуб, адміністрація, виконавча рада – назва не має значення) кластера

Рис. 2. Графічна модель регіонального кластера

Правові засади створення кластерів морської індустрії

Законодавча база	Організаційно-правова форма	Джерела наповнення бюджету
Закони України «Про громадські об'єднання»	Громадське об'єднання, засноване юридичними особами приватного права	Вступні, членські та цільові внески
Закони України «Про кооперацію»	Кооператив, який утворюється юридичними особами для надання їм послуг, пов'язаних із провадженням господарської діяльності	Пай, додатковий пай, цільові внески

Джерело: складено на основі [23; 24]

дичну особу. Водночас з'являється подвійне підпорядкування співробітників адміністрації кластера, усунування їх від розпорядження фінансовими ресурсами, що здатне спровокувати неабияку плутанину зі звітністю та ускладнення в комунікаціях. Із цієї причини пропонуємо розглянути ще один варіант – створення виконавчої ради кластера в організаційно-правовій формі, передбаченій чинним законодавством (табл. 4).

Йдеться про громадську організацію або про обслуговуючий кооператив. Щодо джерел фінансування, то з досвіду розвинених країн відомі на додаток: допомога приватних фондів, пожертви від тих, хто зацікавлений у прогресі промисловості. Вагомим виглядає сприяння держави: гранти, консультації щодо міжнародного маркетингу, освітні програми, моніторинг та оцінювання діяльності, створення інфраструктури, сприяння екологічній безпеці, розбудова кластерного менеджменту, співфінансування бізнес-проектів, включаючи стартапи, на засадах державно-приватного партнерства.

Тим, хто перебуває при владі, треба зрозуміти: йдеться про заохочення регіонального розвитку за найбільш злободенними напрямками: запровадження інновацій, збалансування промислових систем, прискорення високотехнологічних бізнесів, посилення позицій МСП, поліпшення якостей людського капіталу.

Чисельність та персональний склад органу, який ми назвали акселератором (адміністрацією, виконавчою радою) кластера, прямо залежать від структури та складності функцій, які йому делеговані. В адміністрації Blue Maritime Cluster (Норвегія), наприклад, працює шість співробітників: генеральний директор, директор із комунікацій, директор з інновацій, досліджень та освіти, фінансовий директор та два радники [25]. З сімох осіб складається виконавча рада Maritimes Cluster norddeutschland [26].

Безсумнівною виглядає вимога залучати до складу виконавчого органу осіб із бездоганною діловою репутацією, одна лише постать яких завдяки загальноновизнаними чеснотам, ентузіазму, конструктивним ініціативам справляє позитивне враження і на підприємців, і на державних чинов-

ників, і на благодійників, і на широкі громадські кола, включаючи медіа. Досвід, знання та вміння кожного – гарантія зростання конкурентної спроможності учасників кластера. Кращої мотивації для них годі й шукати.

Висновки з проведеного дослідження. Вважаємо непростачною помилкою обходити увагою таке важливе явище сучасного економічного життя, яким є кластери. Їхній потенціал з успіхом мобілізують найпотужніші країни світу. Уряди, що їх очолюють, закладають регіональну кластеризацію в підґрунтя своєї промислової політики, чого, на жаль, не можна сказати про Україну. До цієї пори прихильниками ідеї залишаються окремі особи-ентузіасти та невеликий прошарок підприємців-новаторів. Однією з причин такого стану речей вважаємо неусвідомлення широким загалом промисловців та підприємців сутності кластерів як інструменту піднесення бізнесу.

Незважаючи на, здавалося б, винятково несприятливі умови, Миколаїв не тільки не втрачає історично набутого кораблебудівного статусу, а й набуває нової якості у цьому унікальному та високотехнологічному різновиді господарської діяльності. Характерними його рисами є абсолютне домінування малих та середніх підприємств, а також небачений розквіт компаній корабельного інжинірингу. До набуття Україною незалежності в місті працювала лише одна – Центральне конструкторське бюро «Чорноморсуднопроект». Їх теперішня кількість та рівень організації виробництва становлять матеріальний фундамент для розбудови нових відносин між власниками та менеджментом у межах регіонального кластера морської індустрії.

Виконавчий орган кластера є неприбутковою організацією з авторитетним та надзвичайно компетентним персоналом, який здатен створити найсприятливіші умови для розповсюдження серед учасників важливих практик, знань та вмінь, які сприяють зростанню бізнесів. Для того щоб сталося саме так, підприємці мають усвідомити: заощаджувати на майбутньому – короткозоро і навіть небезпечно. Самотужки можна деякий час протриматися на висококонкурентних ринках, але бути рівним серед найкращих – навряд.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Васильєва О.І. Сучасний стан формування та функціонування кластерів в Україні. *Університетські наукові записки*. 2017. № 61. С. 201–210. URL : <http://www.univer.km.ua/visnyk/1693.pdf> (дата звернення: 21.04.2020).
2. Гріднева М.А. Характерні риси кластероутворення в регіонах. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. URL : http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/83.pdf (дата звернення: 09.04.20).
3. Самойленко Г. Кластерні структури регіонів України: теоретичні аспекти та перспективи практичної реалізації. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2019. № 1. С. 155–165.
4. Cluster programs in European beyond. European Observatory for Clusters and Industrial Change. European Commission. 2019. 146 p. URL : <https://www.eucluster2019.eu/files/events/4538/files/eocic-cluster-programme-report-2905.pdf> (last accessed: 02.04.2020).
5. Bere R.C., Bucerzan (Precup) I. Cluster Analysis on Cohesion Policy Towards Europe 2020 Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. *Romanian Statistical Review*. 2015. Vol. 63(4). P. 95–111. URL : <https://ideas.repec.org/a/rsr/journal/v63y2015i4p95-111.html> (last accessed: 10.04.2020).
6. Njøs R., Jakobsen S.-E. Cluster policy and regional development: scale, scope and renewal. *Regional Studies, Regional Science*. 2016. Vol. 3. № 1. P. 146–149. URL : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21681376.2015.1138094> (last accessed: 10.04.2020).
7. Industrial cluster policy. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. *European Commission*. URL : https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster_en (last accessed: 06.04.2020).
8. Морська доктрина України на період до 2035 р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/243196733> (дата звернення: 21.04.2020).
9. Господарський кодекс України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n911> (дата звернення: 01.04.2020).
10. Trends in European clusters: results from the 2019. European panorama, trends and priority sectors reports published. Published on: 17.12.2019. URL : <https://www.clustercollaboration.eu/news/trends-european-clusters-results-2019-european-panorama-trends-and-priority> (last accessed: 17.04.2020).
11. УКРАЇНА: Контактні дані кластерів 2019 р. (станом на 04.01.2019). URL : https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/cluster_contact_information_4_january_2019_ukr.pdf (дата звернення: 21.04.2020).
12. Самійленко Г. Кластерні структури регіонів України: теоретичні аспекти, проблеми та перспективність практичної реалізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1(17). С. 155–165.
13. Маслак О.О., Дорошкевич К.О., Удовиченко Т.Є. Кластеризація національної економіки: сучасний стан та оцінювання динаміки розвитку. *Сучасні тенденції розвитку регіонів, підприємств та їх об'єднань*. Дніпро : Пороги, 2018. С. 131–145.
14. European Cluster Collaboration Platform. List of Cluster Organisations. Ukraine. URL : <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-list> (last accessed: 17.04.2020).
15. Parsyak V., Zhukova O. Alternative strategies for construction of the organizational structure of management of the marine industry cluster in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 4. №. 5. P. 110–120.
16. Cambridge Dictionary (2019). URL : <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/security> (last accessed: 21.04.2020).
17. Akademichny jtlumachnyj slovnyk ukrajinskoyi movy (1980). URL : <http://sum.in.ua/s/bezpeka> (last accessed: 17.04.2020).
18. Porter M. Clusters and the New Economics of Competition. URL : <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition> (last accessed: 22.04.2020).
19. Жукова О.Ю., Парсяк В.Н., Жуков Ю.Д. Інноваційний аутсорсинг в управлінні мультисервісним інжиніринговим підприємством. Херсон : Олді-плюс, 2017. 248 с.
20. Суднобудівні підприємства Миколаєва. URL : <http://shipbuilding.mk.ua/?p=2574> (дата звернення: 21.04.2020).
21. Водний транспорт. Управління інфраструктури Миколаївської облдержадміністрації. URL : <http://www.mk.gov.ua/ua/oda/pidrozydyly/inf/> (дата звернення: 21.04.2020).
22. List of cluster organizations. Marine clusters. European cluster collaboration platform. URL : (last accessed: 21.04.2020).
23. «Про кооперацію» : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15> (дата звернення: 21.04.2020).
24. «Про громадські об'єднання» : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 21.04.2020).
25. Blue Maritime Cluster. The blue maritime team. URL : <https://www.bluemaritimecluster.no/gce/contact-us/> (last accessed: 22.04.2020).
26. Maritimes Cluster norddeutschland. Executive Board. URL : <https://www.maritimes-cluster.de/en/about-us/executive-board/> (last accessed: 22.04.2020).

REFERENCES:

1. Vasylieva O.I. Suchasnyi stan formuvannia ta funktsionuvannia klasteriv v Ukraini. *Universytetski naukovy zapysky*, 2017, № 61, pp. 201-210. URL: <http://www.univer.km.ua/visnyk/1693.pdf> (accessed 21 April 2020).
2. Hridnieva M.A. Kharakterni rysy klasteroutvorenia v rehionakh. *Ekononika i suspilstvo*. 2018, № 14, URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/83.pdf (accessed 9 April 2020).
3. Samoilenko H. Klasterni struktury rehioniv Ukrainy: teoretychni aspekty ta perspektyvy praktychnoi realizatsii. *Problemy ta perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 2019, № 1, pp. 155-165.
4. Cluster programs in European beyond. European Observatory for Clusters and Industrial

Change. European Commission. 2019. 146 p. URL: <https://www.eucluster2019.eu/files/events/4538/files/eocic-cluster-programme-report-2905.pdf> (accessed: 2 April 2020).

5. Bere R.C., Bucerzan (Precup) I. Cluster Analysis on Cohesion Policy Towards Europe 2020 Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. *Romanian Statistical Review*. 2015. Vol. 63 (4). P. 95-111. URL: <https://ideas.repec.org/a/rstr/journal/v63y2015i4p95-111.html> (accessed: 10 April 2020).

6. Njøs, R., Jakobsen S.-E. Cluster policy and regional development: scale, scope and renewal. *Regional Studies, Regional Science*. 2016. Vol. 3. № 1. P. 146-149. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21681376.2015.1138094> (accessed: 10 April 2020).

7. Industrial cluster policy. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster_en (accessed: 06 April 2020).

8. Morska doktryna Ukrainy na perioddo 2035 r. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/243196733> (accessed: 21 April 2020).

9. Hospodarskyi kodeks Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n911> (accessed: 1 April 2020).

10. Trends in European clusters: results from the 2019. European panorama, trends and priority sectors reports published. Published on: 17.12.2019. URL: <https://www.clustercollaboration.eu/news/trends-european-clusters-results-2019-european-panorama-trends-and-priority> (accessed: 17 April 2020).

11. UKRAINA: Kontaktni dani klasteriv 2019 r. (stanom na 4.01.2019 r.). URL: https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/cluster_contact_information_4_january_2019_ukr.pdf (accessed: 21 April 2020).

12. Samiilenko H. Klasterni struktury rehioniv Ukrainy: teoretychni aspekty, problemy ta perspektyvnist praktychnoi realizatsii. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 2019, № 1 (17), pp. 155-165.

13. Maslak O.O., Doroshkevych K.O., Udovychenko T.Ye. Klasteryzatsiia natsionalnoi ekonomiky: suchasnyi stan ta otsiniuvannia dynamiky rozvytku. V: *Suchasni tendentsii rozvytku rehioniv, pidpriemstv ta yikh obiednan*. Dnipro: «Porohy», 2018, pp. 131-145.

14. European Cluster Collaboration Platform. List of Cluster Organisations. Ukraine. URL: <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-list> (accessed: 17 April 2020).

15. Parsyak V., Zhukova O. Alternative strategies for construction of the organizational structure of management of the marine industry cluster in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019, Vol. 4, №. 5, C. 110-120.

16. Cambridge Dictionary (2019). URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/security> (accessed: 21 April 2020).

17. Akademichny jtlumachnyj slovnyk ukrayinskoyi movy (1980). URL: <http://sum.in.ua/s/bezpeka> (accessed: 17 April 2020).

18. Porter M. Clusters and the New Economics of Competition. URL: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition> (accessed: 22 April 2020).

19. Zhukova O.Yu., Parsiak V.N., Zhukov Yu.D. Innovatsiyni outsorsynh v upravlinni multyservisnym inzhynirnyhovyim pidpriemstvom. Kherson: Oldi-plus, 2017, 248 p.

20. Sudnobudivni pidpriemstva Mykolaieva. URL: <http://shipbuilding.mk.ua/?p=2574> (accessed: 21 April 2020).

21. Vodnyi transport. Upravlinnia infrastruktury Mykolaivskoi oblderzhadministratsii. URL: <http://www.mk.gov.ua/ua/oda/pidrozydily/inf/> (accessed: 21 April 2020).

22. List of cluster organizations. Marine clusters. European cluster collaboration platform. URL: <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-list> (last accessed: 21.04.2020).

23. «Pro kooperatsiiu». Zakon Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15> (accessed: 21 April 2020).

24. «Pro hromadski obiednannia» Zakon Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (accessed: 21 April 2020).

25. Blue Maritime Cluster. The blue maritime team. URL: <https://www.blumaritimecluster.no/gce/contact-us/> (accessed: 22 April 2020).

26. Maritimes Cluster nord deutschland. Executive Board. URL: <https://www.maritimes-cluster.de/en/about-us/executive-board/> (last accessed: 22 April 2020).