

**Прикарпатський науково-аналітичний центр
Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника**

**І. ТКАЧУК,
С. КРОПЕЛЬНИЦЬКА,
А. ПЕТРУНЯК**

**ОРГАНІЗАЦІЯ
ВИРОБНИЦТВА
ЗА КЛАСТЕРНОЮ
МОДЕЛЛЮ**

Посібник

**Івано-Франківськ
«Тіповіт»
2009**

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
(лист № 1:4/18-Г-2445 від «02» грудня 2008 р.)*

Рецензенти:

І.Д. Фаріон – доктор економічних наук, професор, зав.кафедрою економіки, обліку та економічного аналізу в сфері соціальної інфраструктури Тернопільського національного економічного університету

М.О. Данилюк – доктор економічних наук, професор, зав.кафедрою економіки підприємства Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

М.Д. Романюк – доктор економічних наук, професор, зав.кафедрою теоретичної та прикладної економіки Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника

Ткачук І. Г., Кропельницька С. О, Петруняк А. Д.

Організація виробництва за кластерною моделлю. / Навчальний посібник. – Івано-Франківськ: Тіповіт, 2009 – 280 с.

ISBN 978-966-8098-57-4.

Цей посібник є першою у вітчизняній практиці кластеризації економіки спробою надати у формі поетапного коментаря й поради численним українським виробникам, фізичним особам щодо створення й забезпечення функціонування кластерного об'єднання як нової виробничої системи в економіці України.

Посібник орієнтовано на науковців, студентів, підприємців, фізичних осіб, які намагаються в практиці ведення бізнесу підвищувати конкурентоспроможність власної продукції.

Видання здійснено в рамках проекту «Ліжницарство та інші художні промисли на Прикарпатті» за підтримки Івано-Франківської обласної державної адміністрації. Думки, висновки чи рекомендації належать авторам видання і не обов'язково відображають погляди прихильників кластерних моделей.

Застереження!

Матеріали проекту «Ліжницарство та інші художні промисли на Прикарпатті», викладені в цій методичці, є методичними за характером та надаються виключно з метою загального інформування. Передача інформації, що міститься в матеріалах, не є наданням консультативних послуг щодо конкретних питань. Конкретні питання, які можуть виникати в користувачів матеріалів, мають вирішуватися на підставі консультацій із відповідними фахівцями.

Здійснюючи використання матеріалів проекту, користувач бере на себе всі пов'язані з цим ризики та погоджується з умовами даного застереження. При використанні матеріалів потребують перевірки на відповідність діючому законодавству. Прикарпатський науково-аналітичний центр не несе відповідальності в разі заподіяння шкоди у зв'язку з використанням матеріалів.

Матеріали проекту надаються безкоштовно. При використанні матеріалів проекту посилання на нього та розміщення даного застереження на першій сторінці матеріалів є обов'язковим.

© Прикарпатський науково-аналітичний центр, 2009

© Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2008.

© Видавництво «Тіповіт», 2009

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	. 10
ВСТУПНЕ СЛОВО	. 11
ВСТУП.	. 14
РОЗДІЛ 1. ПРОЦЕС СТВОРЕННЯ КЛАСТЕРА	. 15
ЩО ТАКЕ КЛАСТЕР?	15
ЯКІ ОСНОВНІ МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ СТВОРЕННЯ КЛАСТЕРІВ?	16
ПРОЦЕС СТВОРЕННЯ КЛАСТЕРА	18
ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ПОБУДОВИ КЛАСТЕРА	22
<i>ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 1</i>	<i>. 24</i>
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ІНІЦІАТИВНОЇ ГРУПИ	. 25
2.1. ОЗНАКИ ВДАЛОЇ ІНІЦІАТИВНОЇ ГРУПИ	25
1. ОДНОРІДНІСТЬ ГРУПИ.	25
2. КІЛЬКІСТЬ УЧАСНИКІВ.	25
3. МОТИВАЦІЯ ТА ЛІДЕРСТВО СЕРЕД УЧАСНИКІВ.	26
2.2. ПРОЦЕС СТВОРЕННЯ ІНІЦІАТИВНОЇ ГРУПИ	26
2.3. ПРОТОКОЛ ПРО НАМІРИ	27
<i>ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 2.</i>	<i>. 28</i>
РОЗДІЛ 3. ЕТАП РОЗРОБКИ ПРОЕКТУ	. 29
3.1. ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ І НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОЕКТУ	30
1. ЗАПЛАНОВАНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПОВИННА ВІДПОВІДАТИ КЛАСТЕРНИМ ПРИНЦИПАМ.	31
2. ЗАПЛАНОВАНА ДІЯЛЬНІСТЬ КЛАСТЕРА МАЄ ПЕРЕДБАЧАТИ ЗНАЧНІ ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕВАГИ ДЛЯ ГОСПОДАРСТВ ЙОГО ЧЛЕНІВ.	31
3. ОБИРАЮЧИ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ, НЕОБХІДНО ВРАХОВУВАТИ РИНКОВУ КОН'ЮНКТУРУ ТА ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ.	31
3.2. МАТЕРІАЛЬНА БАЗА КООРДИНАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ КЛАСТЕРА	32
3.3. ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ ПОТРЕБ	34
3.4. ОЦІНКА РИНКУ	35

3.5. ЧЛЕНИ (СУБ'ЄКТИ) КЛАСТЕРА, ЇХ ПОТРЕБИ ТА ОБОВ'ЯЗКИ	36
1. КІЛЬКІСТЬ ЧЛЕНІВ.	36
2. ГЕОГРАФІЧНА РОЗОСЕРЕДЖЕНІСТЬ ЧЛЕНІВ.	37
3. УЧАСТЬ ЧЛЕНІВ В ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЛАСТЕРА.	38
4. ОБСЯГ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ЩОДО ВЕДЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЛАСТЕРА.	38
5. ЧЛЕНСЬКІ ВНЕСКИ.	39
3.6. ПОСЛІДОВНІСТЬ РОЗРОБКИ ПРОЕКТУ.	40
<i>ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 3</i>	<i>42</i>
РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИРОБНИЧА СТРУКТУРА КЛАСТЕРА НХП «СУЗІР'Я».	43
<i>ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 4</i>	<i>55</i>
РОЗДІЛ 5. ПРОЦЕДУРА ЗАСНУВАННЯ КООРДИНАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ КЛАСТЕРА НХП І СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-МЕРЕЖІ	56
5.1. ПІДГОТОВКА СТАТУТУ	56
5.2. РЕЄСТРАЦІЯ КООРДИНАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ КЛАСТЕРА	57
ЗБИРАННЯ ВСТУПНИХ ТА ЧЛЕНСЬКИХ ВНЕСКІВ.	57
РЕЄСТРАЦІЯ У ВИКОНАВЧОМУ КОМІТЕТІ АБО В УПРАВЛІННІ ЮСТИЦІЇ	58
РЕЄСТРАЦІЯ В ПОДАТКОВІЙ ІНСПЕКЦІЇ ТА ІНШИХ ОРГАНАХ	59
5.3. ПІДГОТОВКА КЛАСТЕРА ДО ПОЧАТКУ РОБОТИ	60
<i>ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 5</i>	<i>61</i>
РОЗДІЛ 6. ПЕРШІ КРОКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КЛАСТЕРА НХП	62
6.1. ПОЧАТОК ДІЯЛЬНОСТІ	62
6.2. ОСНОВИ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКИХ ВІДНОСИН У КЛАСТЕРІ НХП «СУЗІР'Я».	63
ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО СТВОРЕННЯ.	74
ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВИРОБНИЧИЙ ОСЕРЕДОК (ФІЛІО).	
ПОВНОВАЖЕННЯ.	75
КЕРІВНИК, ПРАЦІВНИКИ.	76
АСПЕКТИ ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ ПРИ ФОРМУВАННІ МАЙНА У ВИРОБНИЧОМУ ОСЕРЕДКУ.	76
ПОРЯДОК СПЛАТИ ВИРОБНИЧИМИ ОСЕРЕДКАМИ (ФІЛІЯМИ) ПОДАТКІВ І ЗБОРІВ, ПОДАННЯ ЗВІТНОСТІ.	79
<i>ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 6</i>	<i>82</i>
РОЗДІЛ 7. ПІДГОТОВКА І ПРОСУВАННЯ ВИРОБІВ НА ВНУТРІШНІЙ РИНОК	83
7.1. ТЕРИТОРІАЛЬНЕ СПРЯМУВАННЯ	84
7.2. ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДИСТРИБ'ЮТОРНОЇ МЕРЕЖІ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	85

7.3. ПІДГОТОВКА ВИРОБУ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ	86
1. ВИЗНАЧЕННЯ НЕОБХІДНИХ СТАНДАРТНИХ НОРМ.	86
2. КОДИ УКТЗЕД ТА МИТНІ ПЛАТЕЖІ.	86
3. ТОРГОВА МАРКА ТА ШТРИХ-КОДУВАННЯ.	87
<i>ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 7</i>	<i>88</i>
РОЗДІЛ 8. ПІДГОТОВКА І ПРОСУВАННЯ ВИРОБІВ НА	
ЗОВНІШНІЙ РИНОК	89
ЕКСПОРТ ВИРОБІВ НАРОДНИХ ПРОМИСЛІВ. ЧАСТИНА 1	89
1. РОЗУМІННЯ ОЧІКУВАНЬ РИНКУ.	90
2. НАЯВНІСТЬ ЛІНІЙ ЕКСПОРТНОГО ПРОДУКТУ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗРОБКИ Й ВИПУСКУ НОВИХ ВИРОБІВ.	91
3. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІ ТА ОБУМОВЛЕНІ ЕКСПОРТНІ ЦІНИ.	92
4. ПРОФЕСІЙНО ВИКОНАНІ МАРКЕТИНГОВІ МАТЕРІАЛИ, РОЗРАХОВАНІ НА ЕКСПОРТ.	94
5. АДЕКВАТНІ ВИРОБНИЧІ ПОТУЖНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ.	95
6. РОЗУМІННЯ КАНАЛІВ ЕКСПОРТУВАННЯ ТА НАЯВНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ВЛАСНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ НА РИНКУ.	96
7. МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ.	96
8. ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ДЛЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ВКЛЮЧНО З ДОСТУПОМ ДО ФІНАНСУВАННЯ.	98
ЕКСПОРТ ВИРОБІВ НАРОДНИХ ПРОМИСЛІВ. ЧАСТИНА 2	99
1. ОТРИМАННЯ ЗАПИТУ ЗАМОВНИКА ТА ВІДПОВІДЬ НА НЬОГО.	99
2. ОТРИМАННЯ ПІДТВЕРДЖЕННЯ ЗАМОВЛЕННЯ НА ЗРАЗОК.	100
3. ВИГОТОВЛЕННЯ ТА ДОСТАВКА ЗРАЗКА.	102
4. ПЕРЕГОВОРИ ЩОДО ПРОДАЖУ.	104
5. ОДЕРЖАННЯ ТА ПІДТВЕРДЖЕННЯ «ЗАМОВЛЕННЯ НА ПОСТАВКУ».	105
6. ВИГОТОВЛЕННЯ ВИРОБІВ ТА КОНТРОЛЬ ЗА ЯКІСТЮ.	106
7. МАРКУВАННЯ ЗАМОВЛЕННЯ.	107
8. УПАКУВАННЯ ВИРОБІВ ТА УПАКУВАННЯ ЗАМОВЛЕННЯ.	108
9. ПІДГОТОВКА ПЕРЕЛІКУ ВКЛАДЕННЯ ТА КОМЕРЦІЙНОГО РАХУНКА-ФАКТУРИ.	111
10. НАПИСАННЯ АДРЕСИ ТА МАРКУВАННЯ КОРОБОК ДЛЯ ПОСТАВКИ.	112
11. ОРГАНІЗАЦІЯ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ВАНТАЖУ ТА ОСТАТОЧНОЇ ЕКСПОРТНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ.	113
12. МИТНЕ ОЧИЩЕННЯ.	115
13. ПРИЙНЯТТЯ ЗАМОВНИКОМ.	115
14. ОТРИМАННЯ ОПЛАТИ.	115
<i>ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 8</i>	<i>118</i>

РОЗДІЛ 9. БІЗНЕС-ПЛАН КЛАСТЕРА НАРОДНИХ ХУДОЖНІХ	
ПРОМИСЛІВ «СУЗІР'Я».	119
1. РЕЗЮМЕ.	119
2. ОЦІНКА РИНКІВ ЗБУТУ.	121
3. ВИДИ ПОСЛУГ ТА КОНКУРЕНЦІЯ НА РИНКАХ ЗБУТУ.	124
4. КОНКУРЕНЦІЯ НА РИНКАХ ЗБУТУ.	125
5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН (ПІДРОЗДІЛИ 4, 5 МЕТОДИКИ).	126
6. МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН (ПІДРОЗДІЛ 7 МЕТОДИКИ).	126
7. ПРАВОВЕ ПОЛЕ (ПІДРОЗДІЛИ 5, 6 МЕТОДИКИ).	126
8. ОЦІНКА РИЗИКІВ.	126
9. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН.	128
10. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН.	131
11. СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ.	134
ВИСНОВКИ	135
<i>ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 9</i>	<i>137</i>
ПРАКТИКУМ	138
ЗАВДАННЯ №1	138
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ	138
ЗАВДАННЯ №2	139
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ	140
ЗАВДАННЯ №3	142
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ	143
ПРОГРАМОВІ ВИМОГИ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ З КУРСУ	
«НОВІ ВИРОБНИЧІ СИСТЕМИ (КЛАСТЕРИ)»	144
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК	147
А	147
Б	147
В	148
Г	148
Д	148
Е	149
Ж	149
З	149
І	149
К	150
Л	151
М	151
Н	152
О	152
П	152

Р	152
С	152
Т	153
У	153
Ф	153
Ц	154
Ч	154
Я	154
ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК	155
ДОДАТКИ	157
ДОДАТОК П.1	157
ПРОТОКОЛ ПРО НАМІРИ	157
ДОДАТОК П.2	159
ТЕХНОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ ЛІЖНИКА	159
ДОДАТОК П.3	161
ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КЛАСТЕРНОЇ МОДЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТА ДОСЯГНЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЧЕРЕЗ СТРУКТУРИЗАЦІЮ ЕКОНОМІКИ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ОСНОВІ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ (МАІ)	161
ДОДАТОК П.4	197
СТАТУТ КЛАСТЕРА НАРОДНИХ ХУДОЖНІХ ПРОМИСЛІВ «СУЗІР'Я»	197
1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	198
2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ	198
3. ЧЛЕНСТВО В КЛАСТЕРІ, ПРАВА Й ОБОВ'ЯЗКИ ЧЛЕНІВ	200
4. СТРУКТУРА ТА КЕРІВНІ ОРГАНИ	201
5. КОШТИ ТА МАЙНО КЛАСТЕРА	203
6. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЛАСТЕРА	203
7. ВНЕСЕННЯ ЗМІН І ДОПОВНЕНЬ ДО СТАТУТУ	204
ДОДАТОК П.5	205
ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ ТОВ «СУВЕНІР» КОСІВСЬКУ ФІЛІО – ВИРОБНИЧИЙ ОСЕРЕДОК «ЛІЖНИК»	205
1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	205
2. ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ	206
3. ПРАВА Й ОБМЕЖЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ	206
4. ВЗАЄМНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ФІЛІЇ ТА ПІДПРИЄМСТВА	207
5. УПРАВЛІННЯ ФІЛІЄЮ	208
6. ДОПОВНЕННЯ ТА ЗМІНИ ДО ПОЛОЖЕННЯ	209
7. ЛІКВІДАЦІЯ ФІЛІЇ	209
ДОДАТОК П.6	210

БЛАНК ТОВ «СУВЕНІР»	210
ДОДАТОК П.4.1.	212
ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ КЛАСТЕРА КЛАСТЕРА НАРОДНИХ ХУДОЖНІХ ПРОМИСЛІВ «СУЗІР'Я»	212
1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	213
2. ПОСАДОВІ ОСОБИ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ КЛАСТЕРОМ	213
3. ПОРЯДОК ЗАЙНЯТТЯ ПОСАДИ	213
4. ОBOB'ЯЗКИ ПОСАДОВИХ ОСІБ ТА ОБМЕЖЕННЯ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ НАМИ СВОЇХ ПОВНОВАЖЕНЬ	214
5. ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПОСАДОВИХ ОСІБ КЛАСТЕРА	215
ДОДАТОК П.4.2.	217
ПОЛОЖЕННЯ ПРО РАДУ КЛАСТЕРА НАРОДНИХ ХУДОЖНІХ ПРОМИСЛІВ «СУЗІР'Я»	217
1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	218
2. ПРАВОВИЙ СТАТУС РАДИ	218
3. ПРАВА, ОBOB'ЯЗКИ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЧЛЕНІВ РАДИ	219
4. СКЛАД РАДИ	222
5. СТРОК ПОВНОВАЖЕНЬ РАДИ	222
6. ФОРМУВАННЯ РАДИ	222
7. ЗАСІДАННЯ РАДИ	225
8. ЗВІТНІСТЬ РАДИ	228
ДОДАТОК П.4.3.	229
ПОЛОЖЕННЯ ПРО КОНФЕРЕНЦІЮ КЛАСТЕРА НАРОДНИХ ХУДОЖНІХ ПРОМИСЛІВ «СУЗІР'Я»	229
1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	230
2. ПРАВОВИЙ СТАТУС КОНФЕРЕНЦІЇ	230
3. ЧЕРГОВІ ТА ПОЗАЧЕРГОВІ КОНФЕРЕНЦІЇ	231
4. СКЛИКАННЯ КОНФЕРЕНЦІЇ	231
5. РОБОЧІ ОРГАНИ КОНФЕРЕНЦІЇ	236
6. УЧАСТЬ У КОНФЕРЕНЦІЇ	238
7. РЕЄСТРАЦІЯ УЧАСНИКІВ КОНФЕРЕНЦІЇ	239
8. РЕГЛАМЕНТ КОНФЕРЕНЦІЇ	241
9. ПОРЯДОК ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ КОНФЕРЕНЦІЄЮ	243
10. ПРОТОКОЛ КОНФЕРЕНЦІЇ	245
ДОДАТОК П.4.4.	247
ПОЛОЖЕННЯ ПРО РЕВІЗИЙНУ КОМІСІЮ КЛАСТЕРА НАРОДНИХ ХУДОЖНІХ ПРОМИСЛІВ «СУЗІР'Я»	247
1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	248
2. ПРАВОВИЙ СТАТУС РЕВІЗИЙНОЇ КОМІСІЇ	248
3. ПРАВА Й ОBOB'ЯЗКИ РЕВІЗИЙНОЇ КОМІСІЇ. ОBOB'ЯЗКИ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЧЛЕНІВ РЕВІЗИЙНОЇ КОМІСІЇ	249
4. СКЛАД РЕВІЗИЙНОЇ КОМІСІЇ	250

5. СТРОК ПОВНОВАЖЕНЬ РЕВІЗІЙНОЇ КОМІСІЇ	251
6. ФОРМУВАННЯ РЕВІЗІЙНОЇ КОМІСІЇ	252
7. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ РЕВІЗІЙНОЇ КОМІСІЇ	255
8. ЗВІТ РЕВІЗІЙНОЇ КОМІСІЇ	258
9. ВИНАГОРОДА ТА КОМПЕНСАЦІЙНІ ВИПЛАТИ	258
ДОДАТОК П.4.5.	259
ПОЛОЖЕННЯ ПРО МІСЦЕВІ ОСЕРЕДКИ КЛАСТЕРА НАРОДНИХ ХУДОЖНІХ ПРОМИСЛІВ «СУЗІР'Я»	259
1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	260
2. ПРАВА Й ОБМЕЖЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО ОСЕРЕДКУ	260
3. ВЗАЄМНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ МІСЦЕВИХ ОСЕРЕДКІВ І КЛАСТЕРА	261
4. УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ОСЕРЕДКОМ	261
5. СТВОРЕННЯ МІСЦЕВИХ ОСЕРЕДКІВ	262
6. ПОРЯДОК СТВОРЕННЯ МІСЦЕВИХ ОСЕРЕДКІВ.	263
7. ГОЛОВА МІСЦЕВОГО ОСЕРЕДКУ	263
8. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО ОСЕРЕДКУ	264
9. ДОПОВНЕННЯ ТА ЗМІНИ ДО ПОЛОЖЕННЯ.	264
ДОДАТКИ ДО БІЗНЕС-ПЛАНУ	265
ДОДАТОК Б.1	266
ДОДАТОК Б.2	268
ДОДАТОК Б.3	270
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	272

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- ВО – виробничий осередок
- ГКУ – Господарський кодекс України
- НКО – некомерційна організація
- НХП – народні художні промисли
- МАІ – метод аналізу ієрархій
- ОДА – обласна державна адміністрація
- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю
- ЦКУ – Цивільний кодекс Україн

ВСТУПНЕ СЛОВО

Вихід у світ посібника І. Ткачук, С. Кропельницької, А. Петруняка «Кластер народних художніх промислів: методика, коментар, поради» – знакове явище у науково-методичній літературі, яке дає основу для обговорення багатьох актуальних проблем науки, освіти і підприємництва, прямо чи побічно пов'язаних з предметом цієї книги.

Важко знайти приклади настільки успішного поєднання в одному виданні університетських фахівців настільного «довідника спеціаліста», оригінального наукового дослідження і того, що прийнято називати інтелектуальним читанням. Унікальною є здатність авторів робити складне доступним, а просте – приводом для роздумів.

Нові економічні перетворення обумовлюють необхідність пошуку нових інструментів стимулювання економічного розвитку регіонів, зокрема пошуку шляхів об'єднання зусиль місцевого бізнесу, самоврядування та органів місцевого самоврядування з цією метою. Виразною альтернативою транснаціональному капіталу, дії якого можуть суттєво визначити перспективи економічного зростання, вважається створення місцевих мереж малого та середнього бізнесу, спроможних зберегти економічну локальну ідентичність регіону і попередити його перетворення у місце «периферійного» масового виробництва. Досягнення цієї мети є примарним без утворення самобутньої коаліції з місцевими та регіональними органами влади, об'єднаною громадськістю. Створення нових виробничих систем (кластерів), як показує світовий досвід є потужним інструментом для стимулювання регіонального розвитку, який може мати вплив через збільшення зайнятості відрахувань у бюджети різних рівнів, підвищення ступеня оплати праці, стійкості та конкурентоспроможності регіонального виробництва.

Тривалий час в Україні адаптування такої моделі організації виробництва, з одного боку, засвідчило її складність, а з іншого – характеризувалося невизначеністю стратегії і тактики кластерної політики, цілей, завдань і механізмів переходу на нову форму організації виробництва. Зумовлено це відсутністю всебічно обґрунтованої методології створення кластерів, досконалої нормативно-правової бази та практики господарської діяльності у ринкових умовах.

Організація кластерів в Україні відбувалася безсистемно, без достатньої оцінки підприємцями суті кластерних мереж. Тому проблема економічного та

соціального відродження українського національного виробництва на основі кластерних моделей є надзвичайно важливою і актуальною.

Основна ідея посібника полягає в тому, що в Україні є потреба розвивати нові виробничі структури – кластери через організацію одноосібних виробників з метою підвищення їх економічного та соціального добробуту та сприяння розвитку національного виробництва. Також підкреслюється посилення залежності національної економіки від кон'юнктури зовнішніх ринків. Лібералізація зовнішньої торгівлі не стала фактором зростання і структурної перебудови української економіки в позитивному напрямі. Скасування обмежень на вивезення сировинних товарів і встановлена система неплатоспроможності національних підприємств зумовили надмірне зростання експорту сировини і напівфабрикатів на шкоду внутрішнім потребам, імпорتنі товари не стільки заповнили вільні ніші, скільки витіснили аналогічну продукцію місцевого виробництва з внутрішнього ринку, справивши великий тиск на низку галузей національної економіки.

У представленому виданні авторським колективом глибоко розкриті теоретико-концептуальні підходи до формування фінансового механізму функціонування кластера в українській економіці, обґрунтовано методологічний підхід для досягнення фінансово-економічної результативності на прикладі економіки Івано-Франківської області через запровадження кластерів.

У посібнику показано, що для захисту інтересів вітчизняних виробників необхідно сприяти утвердженню в країні нових виробничих систем – кластерів, які сформовані на основі територіальної концентрації мереж спеціалізованих постачальників, основних виробників та споживачів, пов'язані технологічним ланцюгом.

Першочерговими пріоритетними завданнями створення кластера у посібнику визначено формування ініціативної групи, формулювання цілей і напрямів діяльності майбутнього кластера, створення його координаційного центру, проведення попередньої оцінки фінансових потреб та ринку збуту, встановлення потреб та обов'язків членів кластера (розділи 1-3).

Автори доводять, що створення кластера не відбувається «сліпим» нав'язуванням та адаптуванням такої організаційної моделі у виробництво, а відбувається через обґрунтування пошуку можливих сценаріїв на основі застосування методу аналізу ієрархій, наведеному у додатку П.3 до посібника.

Цікавими і важливими уваги є подані два підходи до створення кластера: 1) «знизу – вгору», коли формування координаційного центру відбувається за ініціативою та рішенням одноосібних (приватних) виробників; 2) «зверху – вниз», коли координаційний центр створюється за ініціативою робочої групи – методологів кластерного розвитку за підтримки й сприяння органів влади та органів місцевого самоврядування, а формування виробничих осередків здійснюється за принципом «філій».

Посібник завершується оцінкою перспектив розвитку кластера на основі складеного бізнес-плану.

Праця за змістом і спрямуванням є фундаментальною і новаторською. У ній методично обгрунтовано і з'ясовано роль кластерів в організації спеціалізованого виробництва, запропоновано систему заходів (методичні поради) щодо створення кластерів крок за кроком, спрямовану на розв'язання правових та організаційних проблем кластерного розвитку в регіоні. Посібник, безсумнівно, викличе інтерес у науковців і практиків, а особливо буде корисним для виробників (одноосібних приватних підприємців), зацікавлених у створенні кластерів.

У цьому виданні розглядаються методологічні та практичні аспекти створення кластерів в Україні, з позиції набутого досвіду дається оцінка механізмам та організаційно-економічним заходам, які здійснювалися у процесі створення кластера народних художніх промислів в Івано-Франківській області.

Посібник вигідно відрізняється від існуючих на книжковому ринку України видань і сприятиме, без сумніву, підвищенню рівня підприємницької і кластерної культури. Про це свідчить структура поданого викладу, де виділено 9 розділів. В ньому відображено практично повна послідовність створення кластеру, відзначається сутність процесу бізнес-планування та практичних порад щодо його здійснення. Особлива увага приділена початковим етапам, оскільки вони, на думку авторів, є найважливішими у закладенні фундаменту майбутнього добре функціонуючого кластера, що представлено на наглядному прикладі створення кластера народних художніх промислів «Сузір'я».

На завершення, необхідно побажати довгого життя у практичному застосуванні виданню, так необхідного часові!

*Н. М. Внукова, завідувач кафедри
управління фінансовими послугами
Харківського національного
економічного університету,
доктор економічних наук, професор*

ВСТУП

Ця методика написана для науковців, студентів, підприємців, фізичних осіб, які намагаються в практиці ведення бізнесу підвищувати конкурентоспроможність власної продукції. Посібник може стати у нагоді для підготовки фахівців у вищих навчальних закладах за спеціальністю «Фінанси і кредит» та «Економіка підприємства» і може бути використаний при вивченні курсів «Організація виробництва», «Нові виробничі системи (кластери)», «Економіка підприємства», «Інвестування», «Аналіз інвестиційних проектів» та ін.

Особливою групою користувачів можуть бути одноосібні виробники, зацікавлені у створенні кластерів, незалежно від організаційно-правової форми їх функціонування.

Методика побудована таким чином, щоб читач міг засвоїти як теоретичні положення, так і практичні навички створення кластерів в Україні. Її базою є напрацювання за проектом створення кластерної моделі організації виробництва «Ліжникарство та інші художні промисли на Прикарпатті». Продуктом цього проекту є створення кластера народних художніх промислів «Сузір'я» в Івано-Франківській області.

Методика має на меті:

- 1) допомогти Вам у прийнятті рішення стосовно ініціювання процесу створення кластера;
- 2) стати для Вас путівником для реалізації цього процесу, якщо Ви прийняли таке рішення;
- 3) надати Вам практичні рекомендації та корисну інформацію;
- 4) довести доцільність участі в кластері.

Напевно, перед тим, як відкрити цю методику, Ви вже знали про кластерну ідею і усвідомлювали переваги кластерної форми організації діяльності. Можливо, Ви вже ознайомились з іншими матеріалами щодо кластерного розвитку. Якщо ні, то зробіть це. Але в будь-якому разі, пригадаймо, що таке кластер.

РОЗДІЛ 1.

ПРОЦЕС СТВОРЕННЯ КЛАСТЕРА

Що таке кластер?

У законодавчих актах України не має визначення такої організаційної форми виробництва, як кластер. Водночас західна практика ведення бізнесу вже давно довела, що кластери є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності власної продукції та економічного зростання регіонів.

Можна запропонувати таке узагальнене визначення кластера: **кластер** – це індустріальний комплекс, сформований на основі територіальної концентрації мереж спеціалізованих постачальників, основних виробників та споживачів, які пов'язані технологічним ланцюгом і є альтернативою галузевому підходу.

Кластер є альтернативою групування підприємств у порівнянні з галуззю. При використанні галузевої ознаки підприємства об'єднуються в групи за подібністю технологічних і виробничих процесів. У кластер входять підприємства, які розташовані в межах певного регіону (регіонів) і мають тісні технологічні й виробничі зв'язки, є постачальниками й споживачами продукції один одного.

Україні притаманна одна з найважливіших передумов формування нових виробничих систем – наявність досвіду формування взаємовідносин господарюючих суб'єктів на засадах кооперації.

Кооперація – це процес добровільного об'єднання зусиль і ресурсів суб'єктів, зацікавлених у досягненні певних соціально-економічних результатів, які можна отримати або швидше, або ефективніше за допомогою групових дій. Функціонування кластера теж базується на кооперації, та водночас кооператив як організаційна форма і кластер не є тотожними поняттями.

Є дві основні ознаки, котрі характеризують відмінність тої чи іншої моделі організації виробництва:

- 1) **кооперативи** створюються на добровільній основі за рахунок *об'єднаних коштів* своїх членів із метою *спільного ведення господарської діяльності* для задоволення своїх фінансових, соціальних і культурних потреб (*на відміну від кластера, де кожний учасник використовує власне майно для поточної діяльності, але воно не є спільним для решти членів кластера*);
- 2) діяльність членів кластера спрямована на виробництво **продукту під єдиним товарним знаком**, усі учасники пов'язані одним технологічним ланцюгом та реалізацією (*на відміну від кооперативів, де кожний учасник може виробляти свій продукт і тільки реалізовувати через кооператив*).

Які основні мотиваційні чинники створення кластерів?

Перш за все, це передумови утворення кластерів, які сприяють їх організації на конкретній території:

- 1) близькість до ринків;
- 2) наявність спеціалізованої робочої сили;
- 3) наявність постачальників капіталу й устаткування;
- 4) наявність специфічних природних ресурсів;
- 5) наявність підприємств, орієнтованих на підвищення продуктивності за рахунок збільшення масштабів виробництва;
- 6) наявність ефективної інфраструктури, існуюча підприємницька інфраструктура;
- 7) спільна науково-дослідна, частково управлінська основа.

По-друге, це переваги утворення кластерів у фінансово-економічному плані:

- 1) участь на добровільних засадах;
- 2) поширення нових технологій та інновацій;
- 3) високий ступінь довіри, «внутрішнє узгодження»;
- 4) зростання ефективності використання зовнішніх інвестицій;
- 5) зниження вартості операцій – трансакційних (накладних) витрат;
- 6) відносно швидке забезпечення стабільного росту бюджетних відрахувань;
- 7) спрощення процедур контролю за наданням податкових пільг, а також розподілом отриманого прибутку;
- 8) злагодженість розвитку групи підприємств, що входять у єдину територіальну структуру, а також відповідної інфраструктури;
- 9) отримання більшого ефекту в порівнянні з окремими галузями й секторами промисловості від фінансових інструментів, застосовуваних державою.

По-третє, це прямі вигоди утворення кластерів:

- 1) доступ до експертів;
- 2) доступ до інформації щодо різних аспектів діяльності (матеріальні ресурси, оптовики, стандарти, експортні вимоги тощо);
- 3) доступ до капіталовкладень для поліпшення продуктивності та конкурентоспроможності фірм;
- 4) можливість спільних закупівель та продаж, що зменшує ціни на сировину;
- 5) доступ до юридичних консультацій щодо реєстрації торговельних марок.

Кластер не є засобом вирішення проблеми для всіх.

Якщо хтось вважає, що він достатньо сильний для конкурування з комерційними структурами, що він здатний самостійно реалізувати чи

придбати необхідні матеріально-технічні ресурси та обладнання, йому не потрібний кластер.

Якщо хтось зацікавлений лише в отриманні прибутку з комерційних операцій, навіть за рахунок інших виробників, він не повинен створювати кластер або ставати учасником існуючого кластера.

Якщо хтось думає, що інші виробники є його конкурентами, і не хоче ділити з ними переваги від спільної діяльності, він не готовий бути членом кластера.

І навпаки, якщо Ви переконані, що як виробник Ви не виживете, не вирішивши своїх проблем із реалізацією продукції, постачанням матеріально-технічних ресурсів або механізацією, якщо Ви готові присвятити достатньо часу та енергії для створення кластера, а пізніше – для управління ним, якщо Ви згодні ділити переваги кластера з іншими виробниками, навіть коли вони не приклали до цього таких же зусиль, тоді Ви готові до створення кластера.

Для успіху кластера важливим аспектом є найпильніша увага до організації процесу його побудови. З цією метою необхідно розглянути ті принципи і пройти ті етапи, які описані нижче.

Процес створення кластера

У самому процесі створення кластера важливими є методи створення та принципи, на яких він базується.

Відповідно до світових стандартів формування кластерів відбувається в такій послідовності, яка носить рекомендаційний характер для їх потенційних суб'єктів:

- 1) визначення одного чи кількох підприємців (підприємств) і розгляд усіх підприємств та організацій, які перебувають вище або нижче в одному ланцюгу;
- 2) визначення на горизонтальному рівні тих виробництв, що використовують канали збуту або випускають додаткову (супутню) продукцію;
- 3) визначення організацій, які підтримуватимуть кластер наданням спеціальних знань і технологій, інформації капіта-

- лу, інфраструктури, а також організації, що обслуговують суб'єктів кластера;
- 4) аналіз тих державних організацій і відомств, які мають істотний вплив на суб'єктів кластера;
 - 5) установа меж кластера.

Щодо останнього, п'ятого етапу встановлення меж кластера, то тут необхідне творче рішення, яке має ґрунтуватися на знанні найважливіших зв'язків і доповнень за межами галузей, певних виробництв та організацій. Ці межі повинні охоплювати всіх підприємців галузі, певних виробництв, організації та інших учасників, між якими існують вертикальні, горизонтальні або інституційні зв'язки.

Разом із тим, не можна ототожнювати міжнародну та українську практику створення кластерів, оскільки умови їх формування істотно відрізняються.

Зі світової практики відомо, що кластери не є юридичними особами й не мають вищих керівних органів – це більшою мірою неформальні об'єднання, функціонування яких базується на довірі. Довіра, як відомо, не виникає відразу. Створення відносин довіри в кластері має відбуватися через вироблення суб'єктами господарювання загальних норм, культури, взаємної адаптації рутини й сфери своєї компетенції, а також підтримування балансу інтересів, можливостей і відносної переговорної сили кожної зі сторін. Водночас для створення клімату довіри та інформаційної «прозорості» фірми, підприємства, одноосібні виробники повинні спочатку затратити серйозні зусилля, щоб підтримати обмін ноу-хау й технічними рішеннями, організувати спільні збутові й закупівельні мережі та заснувати горизонтальні асоціації, що колективно вирішують проблеми всередині кластера.

Створення кластера потребує високого рівня організації та самоорганізації його потенційних учасників. Кластер не створюється за розпорядженням уряду, як фінансово-промислова група.

На жаль, сьогодні процес самоорганізації суб'єктів господарювання в Україні далекий від досконалості. У зв'язку з цим на етапі становлення української моделі кластера учасникам «вимушено» треба створювати об'єднання громадян, яке виконує функції координаційного центру діяльності кластера (далі – координаційний центр). Мета такого об'єднання тимчасово забезпечити систему

організації через делегування учасниками тих функцій, які вони ще не спроможні виконувати самостійно в умовах ринкової економіки.

Але відносини між суб'єктами кластера формуються на іншій основі. Якщо за радянських часів керівна організація брала на себе всі повноваження суб'єктів господарювання в межах їх спільної діяльності і важелі впливу на такий суб'єкт носили розпорядчо-наказовий характер і були обов'язковими до виконання, то завданням координаційного центру є об'єднання зусиль розрізнених середніх і малих підприємств, а також окремих підприємців у потужну продуктивну силу, здатну підтримувати внутрішнє конкурентне середовище та відбудовувати в першу чергу власне виробництво.

Принципи організації виробничих кластерів в Україні такі:

1. **За статусом** – це об'єднання на добровільних засадах.
2. **За організаційною формою** – це добровільне утворення, створене на базі територіальної концентрації спеціалізованих постачальників, основних виробників і споживачів, зв'язаних технологічним ланцюжком, та на основі єдності інтересів для спільної реалізації фізичними та юридичними особами своїх прав і свобод.
3. **За базою членства** – кластер створюється на базі територіальної концентрації мереж спеціалізованих постачальників, основних виробників і споживачів, пов'язаних технологічним ланцюгом, спільними діями в певному виді бізнесу, єдністю напрямів діяльності і доповненням один одного.
4. **За формою управління** – члени (суб'єкти) кластера делегують окремі свої повноваження (у частині сприяння виконанню їхніх основних функцій) конференції (загальним зборам) кластера – вищому керівному органу координаційного центру кластера.
5. **За відносинами власності** – власність координуючого центру кластера є, фактично, власністю її членів: інтелектуальна власність, авторські права, внески учасників (вступні, членські, добровільні, благодійні внески у фонд гарантування кластера).

Власність членів кластера, відповідно до її форми – приватна чи будь-яка інша, дозволена законом, є недоторканою: власні активи (власне майно) членів кластера не є власністю кластера (приміщення, обладнання, наприклад, ткацький верстат тільки використовується майстром для створення продукції кластера).

6. **За клієнтською базою** – клієнтами можуть бути фізичні та юридичні особи.
7. **За законодавчим регулюванням** – регулюється господарським законодавством, законодавством про об'єднання громадян, іншими загальними та спеціальними законами (у частині регулювання відносин у кластері НХП «Сузір'я», наприклад, Закон України «Про народні художні промисли» від 21.06.2001 р. №2547-III; Закон України «Про авторське право і суміжні права» із змінами, внесеними згідно із Законом №1294-IV (1294-15) від 20.11.2003 р. // ВВР. – 2004. – №13. – Ст.181; Закон України «Про статус гірських населених пунктів в Україні» від 15.02.1995 р. №56/95-ВР; Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання реалізації Закону України «Про народні художні промисли» від 13 березня 2002 р. – №283; Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження мінімальних ставок винагороди (рояліті) за використання об'єктів авторського права і суміжних прав» від 18 січня 2003 р. №72; Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок визначення витрат, що враховуються при оподаткуванні сум винагород авторів творів науки, літератури і мистецтва, відкриттів, винаходів і промислових зразків» від 14 вересня 1991 р. №199).
8. **У соціальному плані** кластер надає гарантії економічного самозахисту від різноманітних посередників, гарантії фінансової підтримки, соціальне забезпечення членів кластера, забезпечення умов самореалізації.
9. **В економічному плані** кластер – це створення умов для зростання ринкової кон'юнктури, конкуренції серед товаровиробників, посилення процесу спеціалізації та поділу праці між фірмами, одноосібними виробниками, зменшення вартості одиниці продукції за рахунок спільної діяль-

ності з використанням власних активів (власних приміщень, обладнання і т. п.) та скорочення вартості одиниці технічної послуги, представленої членам кластера, підвищення конкурентоздатності власної продукції членів кластера та економічне зростання регіону в цілому.

10. **За формою державної підтримки** – виробники звільняються від сплати окремих видів податків або встановлюється пільговий режим оподаткування, надаються пільгові кредити та інші форми допомоги суб'єктам кластера, які виконують відповідні зобов'язання або наділені відповідними правами згідно із законодавством України.

Етапи процесу побудови кластера

Кластер повинен будуватись на міцній основі. Тому треба бути дуже уважним на кожному етапі його створення. Жоден етап не можна пропустити або поставитись до нього з неналежною увагою, інакше під загрозою опиниться кінцевий результат.

Процес створення кластера повинен складатися з нижчеподаних етапів.

1. **Формування ініціативної групи** полягає в об'єднанні достатньої кількості виробників та інших суб'єктів, які погоджуються з ідеєю створення кластера та приймають рішення щодо подальших дій. Як правило, ця згода повинна бути затверджена підписом у **протоколі про наміри**.
2. **Розробка проекту**. Коли ініціативна група створена і її учасники підписали протокол про наміри, їх завдання полягатиме в розробці реалістичного та взаємоузгодженого проекту. Для цього потрібен певний час на його обдумування та визрівання. Тому, можливо, результат трохи відрізнятиметься від початкової ідеї.

На цьому етапі необхідно взяти до уваги багато факторів: потреби членів майбутнього кластера та їх можливості для цього, ринкові умо-

ви, доцільність формування кластера на певній території, джерела формування матеріальної бази. Коли всі ці елементи визначені і взаємоузгоджені, а також погоджені між усіма засновниками, необхідно почати опрацювання концепції проекту кластера.

Це буде концепція проекту.

3. **Заснування координаційного центру кластера та визначення кола суб'єктів кластера.** Коли концепція кластера розроблена, можна переходити до офіційного заснування координаційного центру. Необхідно ретельно розробити статут, організувати установчі збори та провести реєстрацію. Паралельно потрібно буде планувати та підготувати економічну діяльність кластера в початковому періоді.
4. **Початок діяльності кластера.** Зареєструвавши координаційний центр, кластер існує лише де-юре, бо треба почати й розвинути його економічну діяльність, обов'язково треба розробити **Правила внутрішньої господарської діяльності** кластера (якщо це не було зроблено раніше), а також бізнес-план. Необхідно буде поступово зміцнювати матеріальну базу координаційного центру, збільшувати чисельність суб'єктів (членів) кластера, запроваджувати на практиці кластерні принципи.

Нижче Ви знайдете рекомендації щодо реалізації кожного із згаданих етапів.

**ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ
ДО РОЗДІЛУ 1**

- 1. В чому полягає економічна сутність кластера? Дайте визначення кластера.*
- 2. Які Ви знаєте основні мотиваційні чинники створення кластерів?*
- 3. Які є передумови утворення кластерів?*
- 4. Які Ви знаєте переваги утворення кластерів у фінансово-економічному плані?*
- 5. В чому полягають прямі вигоди утворення кластерів?*
- 6. Як виглядає процес створення кластера?*
- 7. Які є принципи організації виробничих кластерів в Україні?*

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ІНІЦІАТИВНОЇ ГРУПИ

2.1. Ознаки вдалої ініціативної групи

1. ОДНОРІДНІСТЬ ГРУПИ.

Перша умова, яка забезпечить успішну роботу ініціативної групи, – однакові інтереси її учасників.

Кожний виробник (науковець, чиновник та ін.) повинен мати однакову проблему з іншими товаровиробниками, яку вони спробують вирішити спільними зусиллями. Наприклад, усі виробляють однаково продукцію (ліжники чи вироби з дерева) і мають труднощі з її реалізацією.

У групі не повинно бути значних розбіжностей щодо розміру виробництва та фінансових можливостей її учасників. Кластер може об'єднувати виробників із різноманітними правовими формами, фізичних або/і юридичних осіб, але різниця в обсягах господарської діяльності повинна бути помірною.

2. КІЛЬКІСТЬ УЧАСНИКІВ.

Питання про мінімальне число учасників ініціативної групи безпосередньо пов'язане з іншим: скільки членів (суб'єктів) повинен мати кластер на початку своєї діяльності? Відповідь на це питання залежатиме від типу кластера, про що йтиметься.

Ініціативна група повинна мати достатню кількість учасників, бо інакше їй не вдасться залучити необхідну кількість нових членів у процесі створення кластера.

Необхідно брати до уваги і той факт, що деякі учасники ініціативної групи можуть відмовитись від створення кластера. Якщо Ви вважаєте, що кластер повинен мати хоча б 10 членів, а ваша ініціативна гру-

па нараховує 5 учасників, то існує ризик, що ініціативна група зменшиться до надто малої кількості осіб, які не зможуть залучити достатньої кількості майбутніх членів для організації кластера.

З іншого боку, група з великою кількістю учасників не може працювати ефективно.

Якщо Ви плануєте, що кластер матиме спочатку 50 членів, Вам потрібно буде організувати ініціативну групу з 15 чи 20 чоловік, які залучать інших учасників у період створення кластера.

3. МОТИВАЦІЯ ТА ЛІДЕРСТВО СЕРЕД УЧАСНИКІВ.

Учасники ініціативної групи повинні мати необхідний рівень зацікавленості або мотивації.

Серед них повинне бути ядро з кількох дуже активних людей, які мають бажання взяти на себе відповідальність. Одному лідеру не вдасться організувати міцний кластер. Для створення кластера необхідна команда.

Поза активною командою можуть бути люди, які ще вагаються в рішенні щодо створення кластера. Вони не повинні гальмувати процесу його створення, але, з іншого боку, їх не треба відштовхувати. Деякі з них зроблять крок уперед, і їх участь стане вирішальною для початку господарської діяльності кластера.

2.2. Процес створення ініціативної групи

Оскільки Ви звернулись до цієї методики, то, можливо, це означає, що Ви вже вирішили почати реалізовувати ідею створення кластера. Ви – ініціативна особа, а можливо, Ви входите до групи людей, які поділяють цю ідею.

Проте щоб створити ініціативну групу, Вам потрібно залучити інших учасників. Для цього необхідно обговорити цю ідею з іншими виробниками з Вашого села чи району, пояснити їм, що таке кластер, які переваги вони матимуть у результаті його створення. Ви можете також передати їм необхідну літературу, яку можна отримати у Вашому консультативному центрі або в представництві *Прикарпатського науково-аналітичного центру*.

Ви повинні також вислухати їх, зрозуміти, які проблеми вони намагаються розв'язати в першу чергу або ж причини небажання створювати кластер.

Диалог із членами – це ключ до успіху кластера, і це також важливо для того, щоб почати процес його побудови.

Після того, як визначені можливі учасники ініціативної групи, потрібно організувати зустрічі та почати розробку проекту, визначити можливі напрями діяльності та проаналізувати, чи всі учасники зацікавлені в даному проекті. На цьому етапі буде корисною підтримка консультативного центру. Консультант зможе надати додаткову інформацію про кластерні механізми та принципи діяльності, про досвід інших кластерів та ініціативних груп в Україні, про засоби реалізації проекту створення кластера.

2.3. Протокол про наміри

Як тільки ідея про створення кластера сформувалась, дуже важливим є закріплення згоди учасників та прийняття рішення щодо втілення її в життя.

Ця згода та рішення приймаються на зборах і є свого роду констатацією факту створення ініціативної групи.

Звичайно, на цьому етапі проект кластера сформовано не остаточно, але учасники впевнені в необхідності спільної діяльності в одній або декількох визначених сферах. Подальша розробка та затвердження проекту є завданням наступного етапу створення кластера, якщо учасники ініціативної групи вирішують продовжити свої починання.

Усе вищеописане фіксується в **протоколі про наміри (додаток П.1)**, який підписують усі члени ініціативної групи. Він включає в себе:

1. **Підтвердження прагнення учасників.** Кластер узагалі базується на взятті на себе членами певних зобов'язань, а отже, це їх перше зобов'язання: разом і організовано проводити роботу на наступних етапах процесу створення кластера до отримання кінцевих результатів, якими б вони не були – негативними чи позитивними.

2. **Більш-менш точне визначення проекту** (вид діяльності членів (суб'єктів) кластера), а також **строки для реалізації процесу створення**. Визначення терміну конкретизації проекту є дуже важливим для планування та організації роботи й підтримки зацікавлення людей.
3. **Порядок роботи та організація ініціативної групи**. Наприклад, якщо ініціативна група є численною (більше 6-7 чоловік), необхідно призначити робочу групу, учасники якої за дорученням усіх членів ініціативної групи організовуватимуть роботу на подальших етапах створення кластера.

Часто трапляється так, що не всі присутні на зборах приєднуються до протоколу про наміри. Дехто може не погоджуватися з проектом або сфера діяльності майбутнього кластера може його не стосуватись.

У цьому разі не потрібно ставитись до таких осіб упереджено. Вони зможуть приєднатися пізніше. Кластерний розвиток починається з першопроходців, до яких пізніше приєднуються інші.

Протокол про наміри завершує етап формування ініціативної групи, яка надалі стане основою координаційного центру кластера (**додаток П.1**).

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 2

1. *Які Ви знаєте етапи процесу побудови кластера?*
2. *Як сформуувати ініціативну групу створення кластера?*
3. *Як розробити проект кластера?*
4. *Опишіть процедуру заснування координаційного центру кластера та визначення кола суб'єктів кластера.*
5. *Які Ви знаєте ознаки вдалої ініціативної групи створення кластера?*
6. *В чому полягає процес створення ініціативної групи створення кластера?*
7. *Що таке Протокол про наміри (створення кластера)? В чому полягає його суть та якою є його структура?*

РОЗДІЛ 3. ЕТАП РОЗРОБКИ ПРОЕКТУ

На етапі формування ініціативної групи ідея про майбутній кластер приблизно визначилась. Настав час визначити її чіткіше і, вірогідно, вона буде значно відрізнятись від початкового бачення.

Ця функція покладається на ініціативну групу, яка повинна ефективно організувати роботу. Якщо ініціативна група складається з багатьох осіб, необхідно обрати організаційний комітет, який відповідатиме за проведення роботи.

Ініціативна група або організаційний комітет встановить чіткий робочий план і розподілить завдання між своїми учасниками. Якщо в цій справі ініціативну групу підтримує консультативний центр (*Прикарпатський науково-аналітичний центр*), то консультанту також буде доручено декілька завдань, але основна відповідальність за виконання робочого плану покладається безпосередньо на ініціативну групу.

Ця робота матиме два основні напрями:

1. **Збір необхідної інформації**, зокрема про можливі канали збуту, приміщення, які суб'єкти кластера розраховують отримати, характеристики та ціни на сировину, матеріали, обладнання.
2. **Робота з потенційними засновниками**: визначення їх потреб, намірів щодо участі в діяльності кластера та можливості щодо внесення часток на утримання координаційного центру кластера. Потрібно буде також переконати їх, підвищити зацікавленість та пояснити кластерні принципи.

Вам потрібно буде оцінити всі складові проекту, тобто визначити майбутніх членів і їхні потреби, напрями діяльності кластера, необхідну матеріальну базу координаційного центру й суб'єктів кластера та можливості її забезпечення, потреби координаційного центру класте-

ра у фінансових ресурсах, а також можливості та готовності щодо внесення коштів.

Необхідно також пересвідчитись у тому, що ці складові взаємоузгоджені. Ви можете постати перед протиріччями, які змусять Вас змінити деякі елементи вашого проекту. Можливо, що остаточна концепція значно відрізнятиметься від задуманої із самого початку.

Вам потрібно звернути увагу на забезпечення згуртованості групи. Учасники ініціативної групи повинні погоджуватись з обраними рішеннями. Іноді вони можуть змінити свою думку пізніше. Ви повинні уважно поставитися до їх думок, навіть якщо деякі з них здаються неправильними. **Потрібно постійно пам'ятати про те, що основою кластера є довіра.** Без неї жоден не візьме на себе ніяких зобов'язань і кластер не зможе функціонувати. Тому дуже важливо досягти того, щоб протягом цього етапу довіра між засновниками зросла.

Отже, майбутній успіх кластера залежатиме від того, наскільки обдумано був пройдений цей етап. Тому рекомендується заручитися підтримкою консультаційного центру.

3.1. Визначення цілей і напрямів діяльності проекту

Узагалі, цілі вже було оцінено на початку цього етапу. Виходячи саме з них, виробники (науковці, чиновники та ін.) і об'єдналися в ініціативну групу.

Але іноді окреслені цілі є дуже широкими. Це пояснюється тим, що виробники мають дуже багато проблем, які потребують вирішення. Проте кластер не може займатися всім. Тому важливо визначити ті проблеми, у вирішенні яких кластер може допомогти. Це можна зробити, беручи до уваги такі критерії:

- 1) найбільш нагальні потреби всіх учасників групи або їх переважної частини;
- 2) проблеми, які можна вирішити найлегше, найшвидше та найефективніше.

Після того, як цілі визначено, важливо оцінити, як кластер планує їх досягти, тобто визначити напрями діяльності кластера. Адже однієї і тієї ж мети можна досягти через реалізацію різних напрямів діяльності.

1. ЗАПЛАНОВАНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПОВИННА ВІДПОВІДАТИ КЛАСТЕРНИМ ПРИНЦИПАМ.

Кластер надає своїм членам послуги та організовує між ними обмін напівфабрикатом відповідно до етапів технологічного процесу. Наприклад, створення ліжника передбачає 6 етапів до досягнення кінцевого результату – створення продукту, призначеного для реалізації (**додаток П.2**). Кожен етап може виконуватись як окремими виробниками, так і одним. Але для цього не потрібно створювати різні кластери (на відміну від кооперативів – обслуговуючі, постачальницькі, збутові). Усі функції будуть зосереджені в одному кластері, який буде мати на меті розвиток народних художніх промислів.

2. ЗАПЛАНОВАНА ДІЯЛЬНІСТЬ КЛАСТЕРА МАЄ ПЕРЕДБАЧАТИ ЗНАЧНІ ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕВАГИ ДЛЯ ГОСПОДАРСТВ ЙОГО ЧЛЕНІВ.

Трапляється, що через недовіру виробники обирають напрями діяльності, які вимагають низького рівня відданості кластеру. Наприклад, замість того щоб спільно продавати свою продукцію, вони вирішують, що кластер буде лише надавати їм інформацію про існуючі канали збуту. Це матиме дуже низьку результативність, і в будь-якому разі для цього не потрібний кластер.

Краще, якщо членами кластера стануть ті люди, які мають достатньо довіри, щоб продавати свою продукцію спільно.

3. ОБИРАЮЧИ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ, НЕОБХІДНО ВРАХОВУВАТИ РИНКОВУ КОН'ЮНКТУРУ ТА ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ.

Вам потрібно зробити свій вибір. І Ви зробите це після того, як оціните умови, що склалися на ринку для кожного з видів продукції, а також визначите, які капіталовкладення необхідні для кожного з напрямів діяльності.

До того ж, навіть якщо Ви визначили широкий спектр суміжних видів діяльності, бажано починати з дуже обмежених видів діяльності.

3.2. Матеріальна база координаційного центру кластера

Для того щоб реалізувати заплановану діяльність, координаційно-му центру кластера та його членам потрібна певна матеріальна база.

Можливо розробити проект кластера, який буде функціонувати без жодних приміщень. Наприклад, можна передбачити, що транспортувальник кластера, отримавши машину пального, зразу ж розподілить його між його членами з метою доставки виробів народних художніх промислів до підприємства-реалізатора або безпосередньо до покупців, а підприсмець-реалізатор лише продаватиме вироби через клієнтську базу (інтернет-магазин), а зберігатимуть члени їх у своїх власних господарствах (домівках). Однак такий варіант не завжди спрацює на практиці.

Кластер, який надає членам можливість проводити спільні операції на ринку (кластер, незалежно від виду продукції), повинен обов'язково контролювати питання матеріально-технічного забезпечення: зберігання та транспортування. Якщо продукція протягом недовгого часу залишається в кластері, необхідно, щоб реалізатор кластера мав місце для збору продукції та подальшого продажу покупцям. Можливі два варіанти: вироблену продукцію кожен виробник кластера самостійно доставляє до підприємства-реалізатора (тоді, звичайно йому необхідно відшкодувати витрати на транспортування) або транспортувальники, які працюють на підприємстві, що реалізовує продукцію кластера, займаються збором виробів зі всіх виробничих точок. У наведених двох варіантах для зберігання продукції або використовується власне приміщення виробника, або приміщення реалізатора.

Необхідно також пам'ятати, що кластер – це сукупність технологічних ланок господарств членів та їх продовження (реалізація). Коли кластер інтегрує всі види діяльності, які відбуваються до, під час і після процесу виробництва, то потрібно починати цю інтеграцію безпосередньо до виходу продукції з виробництва.

Отже, кластеру потрібні приміщення, принаймні для функціонування координаційного центру, де зазвичай збирається робоча ініціативна група, та для реалізатора (якщо торгівля відбувається через ма-

газин або через інтернет-магазин). Одне з перших завдань ініціативної групи – визначити, які з наявних приміщень придатні для реалізації проекту кластера. Для цього потрібно відповісти на такі питання:

- 1) на яких умовах кластер зможе використовувати ці приміщення: оренда (можливо, з правом викупу), купівля (можливо, лише частково, якщо деякі з власників, наприклад підприємці, стають асоційованими членами)? Скільки будуть коштувати ці приміщення?
- 2) чи технічні характеристики приміщень дають змогу для початку роботи кластера і чи будуть вони достатніми для його подальшого розвитку?
- 3) кластер буде користуватися всією площею чи лише кількома приміщеннями даного господарського об'єкта?

Необхідно ретельно проаналізувати та порівняти різні можливості і після цього зробити висновки.

Приміщення може передаватися кластеру одним із його членів у рахунок частки, яку він вносить як плату за користування послугами кластера. Така ситуація може призвести до певних труднощів, бо вартість приміщення, очевидно, буде набагато більшою за ту суму частки, яку член повинен внести пропорційно до його участі в господарській діяльності кластера. І як бути, якщо власник приміщення захоче вийти з кластера? Як повернути його частку?

Крім приміщень, кластеру знадобиться обладнання незалежно від напрямів його діяльності. Якщо це обладнання потрібно купувати, необхідно зібрати інформацію про потенційних постачальників, ціни, технічні характеристики і т. д. Обладнання в рахунок частки членами кластеру не передається. Якщо у виробника є необхідне обладнання, то він самостійно використовує його у власному домогосподарстві з метою виготовлення виробів, які будуть реалізовуватись під товарним знаком кластера (наприклад, ткаля ліжників має власний ткацький верстат; інший – для процесу валяння ліжників має власне валило). При цьому будь-який виробник може виготовляти й реалізовувати продукцію не через спільні торгові мережі. Але для цього він не має права використовувати інформацію і послуги кластера (канали збуту, ескізи ліжників і т. п.).

Для функціонування кластера необхідними будуть ще такі напрями витрат: придбання комп'ютерної техніки, щоб налагодити мережу серед основних членів кластера; матеріальні та інші управлінські витрати, за рахунок яких будуть надаватися супутні послуги координаційним центром кластера.

Після того, як Ви розглянете проблему формування матеріальної бази, можливо, буде потрібно переглянути напрями діяльності кластера, щонайменше на початковий період.

3.3. Оцінка фінансових потреб

Кластеру потрібні будуть кошти на заплановані капіталовкладення, зокрема на обладнання, яке треба придбати. Крім цього, кластеру потрібні будуть обігові кошти для фінансування витрат із початку діяльності до того моменту, коли члени оплатять послуги кластера (або до того моменту, коли кластер реалізує продукцію своїх членів). Необхідно врахувати всі статті витрат: оренду приміщень, зарплату найманого персоналу, вартість виготовлення зразків продукції, електроенергії, закупівлю матеріально-технічних ресурсів за дорученням членів.

Витрати можуть фінансуватися двома шляхами: членські внески, кредит, державна підтримка за кошти місцевих бюджетів. Отримати кредит не просто, тим більше для новоствореної структури, яка не має юридичного статусу. Реальніше розраховувати на кредит після того, як суб'єкти кластера матимуть певний досвід роботи. Однак потрібно проаналізувати всі можливості.

Необхідно пам'ятати, що кредит не може використовуватись для забезпечення кластера обіговими коштами (за винятком закупівлі матеріально-технічних ресурсів для членів). Капіталовкладення також не можуть фінансуватися з кредитних ресурсів на 100%, необхідно буде забезпечити частку власних ресурсів (як правило, вимагається 30%). У будь-якому разі кластеру потрібно мати в розпорядженні певну суму власних ресурсів, які можуть забезпечити лише його засновники, сплачуючи свої частки.

Як правило, члени мають змогу зробити лише незначні внески. Можливий такий варіант вирішення цієї проблеми: кожен член бере позику розміром 1000 гривень у кредитній спілці та передає їх у кластер як внесок.

Члени можуть також внести частку у вигляді продукції, яку кластер зможе продати. Але взагалі цього недостатньо, бо кластер повинен бути створений і почати формувати матеріальну базу координаційного центру до початку діяльності.

Вірогідно, що після оцінки фінансового боку справи необхідно буде переглянути всі наміри стосовно діяльності та матеріальної бази, принаймні для початку.

3.4. Оцінка ринку

Мета кластера з реалізації полягає в максимальному підвищенні доходу його членів-клієнтів, який вони отримуватимуть від свого виробництва. Існує кілька шляхів досягнення цієї мети, кілька можливих маркетингових стратегій: можна продавати сировину, перероблену або упаковану продукцію; продукцію можна реалізовувати через оптові ринки або безпосередньо продавати споживачам чи магазинам, які займаються роздрібною торгівлею; продавати продукцію можна на місцевому ринку, в інші регіони України або навіть за кордон, можна також комбінувати ці варіанти.

Не виключено, що члени ініціативної групи вже мають чітку ідею, уже визначили економічні можливості, якими майбутні члени (суб'єкти) кластера можуть скористатися. Наприклад, ідея створення кластера з реалізації виробів народних художніх промислів походила від такої бізнес-ідеї: реалізовувати ліжники на експорт у ті країни, де цінують народні ремесла. Завдяки цьому в суб'єктів кластера з'явиться обіговий капітал і можна буде розвивати бізнес і на внутрішньому ринку, не зазнаючи значних утрат через низьку купівельну спроможність населення України.

Навіть за наявності такої ідеї ініціативній групі необхідно зробити техніко-економічне обґрунтування, і результат такого аналізу може відрізнитися від вихідних очікувань.

Найчастіше в членів ініціативної групи немає чіткої ідеї найпридатнішої маркетингової стратегії. Необхідно провести дослідження ринкового оточення, визначити можливих клієнтів або ринки збуту, провести оцінку необхідних засобів та витрат. Ідеться не про маркетинговий аналіз (на цій стадії його ще рано проводити), треба просто визначити можливий варіант.

Обраний варіант вплине на всю концепцію кластера: необхідна матеріальна база, кошти, мінімальна кількість членів або рівень зобов'язань щодо ведення діяльності будуть різними.

3.5. Члени (суб'єкти) кластера, їх потреби та обов'язки

Оскільки кластер – це організація, яка утворюється членами, питання, пов'язані з членством, є найважливішими. І дійсно, при створенні ініціативної групи майбутня кількість членів уже відома, принаймні для початку діяльності. Можливо, при створенні кластера відбудуться певні зміни: до кластера можуть приєднатися нові особи ще при його створенні, а деякі члени ініціативної групи можуть полишити цю справу.

Розглянемо основні проблеми, на які потрібно звернути увагу.

1. КІЛЬКІСТЬ ЧЛЕНІВ.

Кількість членів, яка необхідна для початку діяльності кластера, є питанням економічного та соціального характеру. З економічної точки зору кількість членів впливає на очікуваний обсяг діяльності кластера, оскільки клієнтами кластера є його члени (діяльність із нечленами може бути необмеженою, оскільки переважно це покупці продукції кластера).

Оптимальний обсяг послуг кластера залежить від виду діяльності, якою займається кластер. Наприклад, у кластері народних художніх промислів «Сузір'я», де основною метою є реалізація виробів, ситуація буде такою. Чим більший обсяг продукції суб'єкти кластера зможуть виробити, тим ефективнішою буде його діяльність. Як будь-яке підприємство, беручи до уваги питання менеджменту, кластер поступово досягне оптимального обсягу виробництва. Проте існує мінімальний обсяг для початку діяльності, який можна приблизно визначити після проведення оцінки матеріальної бази суб'єктів (членів) та ринку, про що згадувалось раніше.

Кількість членів, яка необхідна для досягнення мінімального розміру діяльності, залежить, звичайно, від очікуваного обсягу участі кожного виробника в діяльності кластера, тобто від розміру господарств, що його утворюють.

Якщо ви хочете об'єднати широкомасштабні господарства, можливо, три з них матимуть достатній обсяг виробництва; якщо ви бажаєте створити кластер з особистих домогосподарств, можливо, п'ятдесят – це мінімальна кількість для того, щоб мати достатній обсяг на початку діяльності.

З соціальної точки зору існує також оптимальна кількість, що треба брати до уваги.

З іншого боку, досвід свідчить про те, що кластер, створений дуже малою кількістю членів, навіть якщо він має значний обсяг діяльності, ніколи не зможе запросити нових членів і ніколи не досягне необхідного розміру. Хоча юридично можливо створити кластер за наявності лише трьох членів, рекомендується на початку діяльності кластера мати принаймні десять членів.

Проте якщо починати роботу кластера з дуже великою кількістю членів, може виникнути багато труднощів. Нелегко керувати кластером та запроваджувати на практиці принципи демократичного управління кластером, коли є багато членів; краще починати роботу з невеликою кількістю і потім збільшити членство, коли буде набуто достатньо досвіду.

Отже, пропонується починати роботу кластера при кількості від 10 до 20 членів, якщо вони підприємці, і від 30 до 50 членів, якщо вони власники особистих домогосподарств (одноосібні виробники).

В останньому випадку одним із завдань ініціативної групи буде захоплення нових потенційних членів до створення кластера.

2. ГЕОГРАФІЧНА РОЗОСЕРЕДЖЕНІСТЬ ЧЛЕНІВ.

Якщо члени кластера перебувають на дуже великій відстані один від одного, це зменшить економічну ефективність (особливо це стосується кластера, в якому виникає необхідність спільного використання техніки через проблеми транспортування техніки, наприклад, у селі є одне валило для валяння ліжників, причому це такий пристрій, який, зауважимо, транспортувати взагалі неможливо) і заважатиме демократичному управлінню (буде складно організовувати зустрічі з членами). Тому рекомендується, щоб усі члени кластера були розташовані в обмеженому радіусі дій: в одному або двох районах, або навіть в одному селі, якщо йдеться про кластер, де головними учасниками є власники особистих домогосподарств (одноосібні виробники).

3. УЧАСТЬ ЧЛЕНІВ В ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЛАСТЕРА.

У кластері члени беруть на себе зобов'язання щодо участі в економічній діяльності. Дуже важливо уважно обговорити це питання в рамках ініціативної групи та досягти угоди щодо правил, які потрібно встановити. Рівень зобов'язань щодо ведення діяльності повинен бути достатнім для того, щоб досягти необхідного обсягу діяльності на початку роботи кластера.

Необхідно пам'ятати, що діяльність суб'єктів кластера з третіми особами жорстко обмежується в частині виробництва та реалізації продукції або надання послуг під торговою маркою кластера, яку можуть використовувати тільки його члени.

4. ОБСЯГ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ЩОДО ВЕДЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЛАСТЕРА.

У кластері, який функціонує на ринку (займається виробництвом, реалізацією та/або постачанням сировини, матеріалів, засобів виробництва), механізм такий. **Правила внутрішньої господарської діяльності** визначають рівень зобов'язань, які братиме на себе кожний член щодо участі в економічній діяльності кластера.

Дуже важливо ретельно обговорити з ініціативною групою те, які правила треба встановити, а також оцінити, на який обсяг діяльності кластер може розраховувати на початку функціонування. Для цього всім потенційним членам кластера треба роздати листок опитування, в якому вони вкажуть можливі обсяги постачання продукції в кластер (або обсяг кожного виду сировини, матеріалів, які вони купуватимуть кожного року через кластер).

Потім ці документи збираються й аналізуються.

Таке підсумовування дасть змогу прогнозувати очікуваний обсяг діяльності кластера, що необхідно для визначення потреби в матеріальній базі або/та для оцінки маркетингових питань. Якщо Ви бачите, що очікуваний обсяг діяльності недостатній, необхідно переглянути попередньо визначені варіанти роботи або спробувати залучити до кластера нових членів. Але, можливо, необхідно буде спочатку перевірити, чи достатньо високий рівень зобов'язань, які готові на себе взяти потенційні члени. Якщо тут виникає проблема, треба обговорити це з членами, зрозуміти причини їх небажання та переконати їх у тому, що

необхідно брати на себе більше зобов'язань.

Кластер ніколи не досягне успіху, якщо із самого початку члени не згодні брати на себе значні зобов'язання щодо ведення діяльності. Якщо таке небажання є тільки в деяких потенційних членів, краще створювати кластер тільки з членами, які згодні на такі зобов'язання.

Якщо недостатньо осіб, готових узяти на себе зобов'язання потенційних членів, краще зупинитися на цьому етапі.

5. ЧЛЕНСЬКІ ВНЕСКИ.

Після оцінки фінансових потреб, про що йшлося раніше, визначення списку майна, яке члени можуть використати в кластерній діяльності, можливо визначити необхідний обсяг членського капіталу, а також ту його частину, яку треба внести в кластер на початку його функціонування (вступні внески).

Члени кластера здійснюють економічну діяльність, використовуючи свої власні майнові активи для виконання прийнятих зобов'язань.

Кластер не має ні основних, ні оборотних фондів, що впливає на зниження накладних витрат (утримання парку транспортних засобів, великих складських приміщень) і, відповідно, на зниження ринкової вартості продукції.

Грошові кошти кластера формуються на основі вступних та членських внесків, розмір яких може встановлюватись у відсотках до ціни реалізації виробу або загальною абсолютною сумою. Розмір внесків визначають загальні збори членів кластера.

Необхідно, щоб значна частина вступних внесків сплачувалась у грошовій формі або вносились у вигляді готової продукції (наприклад, ліжників чи інших виробів народних художніх промислів у кластері НХП «Сузір'я»). Процент (суму) вступного внеску, який треба сплатити на початку, також можна визначити – це частина фінансових потреб, які існують на початку діяльності кластера.

Досить вірогідно, що цей перший розрахунок визначить обсяг членського внеску, який перевищуватиме розмір, на який погодяться члени: вони просто не можуть собі це дозволити або ж не мають на це бажання. У першому випадку необхідно зменшити амбіції і почати роботу з більш скромним проектом. Треба відкласти інвестування та знайти прийнятне рішення щодо матеріальної бази координаційного

центру кластера. У другому випадку треба знову провести обговорення, спробувати переконати ініціативну групу та, можливо, обмежити її найбільш мотивованими особами.

3.6. Послідовність розробки проекту

Усі компоненти кластерного проекту, які ми обговорили, взаємопов'язані.

При розробці кластерного проекту дуже часто необхідно переглянути певні аспекти, стосовно яких Ви вже прийняли рішення. На першому етапі не можна вибрати вірну комбінацію.

Необхідно буде провести певні попередні економічні розрахунки. На цьому етапі не йдеться про бізнес-план: розробляти його доцільно тільки після одного року функціонування кластера.

Необхідно:

- 1) передбачити грошові витрати на перші місяці для того, щоб визначити потреби в обіговому капіталі;
- 2) орієнтовано оцінити мінімальний обсяг участі членів в економічній діяльності кластера, що дозволить кластеру відшкодувати свої витрати (точка беззбитковості);
- 3) приблизно оцінити собівартість послуг (визначити приблизну ціну, яку члени кластера можуть отримати за свою продукцію – готову і проміжну за етапами технологічного процесу), залежно від очікуваного обсягу діяльності.

Такі розрахунки будуть зроблені кілька разів у процесі розробки кластерного проекту, причому на початку вони будуть дуже приблизними.

Для цього Вам не потрібен комп'ютер!

Перша оцінка може спонукати ініціативну групу переглянути певні варіанти й вибрати реальний для початку роботи кластера. Потім необхідно зробити більш точні розрахунки.

Проте недостатньо того, що економічні прогнози позитивні, необ-

хідно постійно перевіряти, чи проект узгоджується з цілями.

Слід переконатися в тому, що заплановані види діяльності дійсно відповідають потребам виробників і концепція відповідає кластерним принципам.

Ініціативна група повинна досягти консенсусу. Необхідно посилити мотивацію, довіру та рішучість членів, що є запорукою успіху кластера.

Після того, як наближено визначено компоненти проекту, які узгоджені між собою, коли відповідно оцінено життєздатність кластера і коли все це погоджено з усіма членами ініціативної групи, необхідно скласти стислий документ з описанням проекту –концепцію проекту. Концепцію проекту обов'язково підписують усі члени ініціативної групи.

Тепер настав час заснувати координаційний центр кластера й створити його бізнес-мережу.

**ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ
ДО РОЗДІЛУ 3**

- 1. Опишіть етап розробки проекту. Визначте цілі і напрями діяльності проекту створення кластера.*
- 2. Як формується матеріальна база координаційного центру кластера?*
- 3. Як оцінити фінансові потреби створення кластера?*
- 4. Як оцінити ринок функціонування кластера?*
- 5. Хто може бути членами (суб'єктами) кластера? Які їх потреби та обов'язки?*
- 6. Як визначити обсяг зобов'язань щодо ведення діяльності кластера?*
- 7. Як визначити розмір членських внесків суб'єктів кластера?*

РОЗДІЛ 4.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИРОБНИЧА СТРУКТУРА КЛАСТЕРА НХП «СУЗІР'Я»

Будь-яка методика є цінною тоді, коли вона містить не тільки теоретичні положення, але, перш за все, висвітлює практичні кроки створення кластера.

У зв'язку з цим ми хочемо розкрити основні аспекти створення кластера народних художніх промислів «Сузір'я». Територією для експерименту було обрано Косівський район Івано-Франківської області. І не просто обрано, але й обґрунтовано цей вибір (**додаток П.3**).

Косівський район і Прикарпаття загалом володіють перевагами для відродження народних промислів. Основним економічним ресурсом Прикарпатського регіону є низькооплачувана, але здебільшого висококваліфікована робоча сила. Відповідно, виникла необхідність організації народних митців через певну локальну виробничу систему. Саме в цьому регіоні на народних промислах було поставлено експеримент щодо створення кластера.

Створення та перспективи функціонування кластера народних промислів як економічного явища залежать від тих основних соціально-економічних, ідеологічних та правових умов, що характерні для економіки нашої держави в цілому та регіону зокрема.

Вибір оптимальної організаційної моделі кластера народних художніх промислів зумовлюється двома аспектами, які взаємодоповнюються:

- 1) цілями, яких ми хочемо досягти, створюючи таку локальну виробничу систему;
- 2) організаційними чинниками та правовими умовами, за яких дана система створюватиметься.

Головні цілі (проблеми), які досягаються (розв'язуються) через створення кластера:

- 1) відродження, збереження, охорона та розвиток народних художніх промислів;
- 2) організація одноосібних виробників-майстрів народних промислів дисперсно розповсюджених на території регіону;
- 3) зменшення обсягів тіншового виробництва;
- 4) формування офіційної статистики народних промислів;
- 5) підвищення рівня зайнятості в регіоні;
- 6) оптимізація доходів кожного суб'єкта кластера та місцевих бюджетів;
- 7) соціальний захист та соціальне страхування.

Адаптації кластерної моделі виробництва народних художніх промислів сприяли такі організаційно-економічні умови.

1. Сировинні ресурси та людський капітал. Важливою передумовою створення кластера народних художніх промислів є наявність висококваліфікованих працівників. Хоча урбанізація та централізація економіки призвели до того, що частка випуску НХП у загальному обсязі промислового виробництва значно скоротилася, виробництво занепадає, якість виробів погіршилась, ринки збуту практично відсутні, однак можливості відродження й розвитку народних промислів не втрачені:

- а) по-перше, це наявність матеріальної бази, що була зосереджена на комбінатах народних промислів, а після розпаду цих структур частина її опинилась у руках найбільш винахідливих людей;
- б) по-друге, можливість скорочення накладних витрат, які складали значну частку собівартості продукції в комбінатах, оскільки доводилось утримувати велику кількість цехів та персоналу, що їх обслуговував. Тепер така потреба зникає, оскільки майстрині працюють у домашніх умовах і накладні витрати найбільше пов'язані з постачанням сировини та відвантаженням готових виробів реалізатору, а та-

- кож із невиробничими послугами: маркетолога, дизайнера, технолога;
- в) по-третє, на території області працюють Школа мистецтв, Інститут мистецтв, що готують кваліфіковані кадри;
 - г) по-четверте, необхідна сировина є в Закарпатській області, у сусідній державі Молдова. У перспективі, звичайно, передбачається створення вівчарського кластера.

Ураховуючи те, що будь-який ресурс є обмеженим та вичерпним, а такий, як навик, вміння та знання щодо українських традиційних ремесел – тим паче, виникає необхідність створення умов для його збереження, відновлення та оптимального використання.

2. Ринки збуту. Досягнення вищеназваних цілей значною мірою пов'язане не стільки з виробництвом та його забезпеченням, скільки з реалізацією створених виробів. На сьогоднішній день два канали збуту вже існують:

- а) прямий збут на стихійних місцевих ринках;
- б) збут через оптово-посередницькі організації переважно на зовнішній ринок (Польща, Росія).

Як перший, так і другий канали виробникам відомі, та вони спричиняють негативні наслідки для економічного розвитку регіону:

- 1) продукція низької якості виходить на зовнішній ринок – це деформує уявлення споживачів на міжнародному ринку про якісний рівень внутрішнього товарного ринку, знижує цінність виробів народних промислів;
- 2) доходи самих виробників незначні, що пов'язано з високими витратами щодо збуту продукції, і, що не менш важливо для оцінки створеного валового регіонального продукту, ніде не зафіксовані, оскільки звітність не подається;
- 3) соціальні гарантії, соціальний захист і забезпечення виробників відсутні, оскільки переважна їх більшість не за-

- реєстрована як суб'єкти підприємницької діяльності чи як звичайні наймані працівники;
- 4) доходи місцевих бюджетів від такої діяльності не формуються, оскільки податки не сплачуються;
 - 5) ринки є стихійними.

Кожен суб'єкт територіальної громади переслідує власні споживачькі інтереси, які йому вигідні, але така вигода є тимчасовою і кожне індивідуальне господарство і певна територія загалом від цього тільки програє. Базою формування внутрішнього ринку має бути виробництво, а не тільки купівля-продаж. Адже споживачі диктують інші умови й роблять акцент на якості виробленої продукції, до того ж, у першу чергу, власного виробництва, а не імпортованої.

Тому й виникла необхідність організації виробництва від задуму до реалізації в рамках замкненого технологічного циклу, що й характерно для кластерних моделей.

3. Інститут довіри. Будь-які взаємовідносини, у тому числі фінансово-економічні, ґрунтуються на високій довірі. Такий підхід характерний у світовій практиці при створенні кластерів. Відносини на довірі маємо плекати змалку в кожній людині зокрема – тільки тоді в суспільстві пануватиме довірлива атмосфера. Чому це важливо?

Причина полягає в тому, що представники різних течій економічної теорії, як правило, виходять із того, що інститут довіри є одним із засобів зниження трансакційних витрат*.

Розв'язання цієї проблеми в Україні потребує негайного вирішення. До настання такого моменту взаємовідносини, що виникатимуть між суб'єктами господарювання, зокрема в межах кластерної організації, вимагають більш жорсткого нормативно-правового регулювання та координації. Ураховуючи те, що в міжнародному економічному просторі такі виробничі утворення носять формальний характер, наше завдання полягало у виборі таких організаційно-правових форм учасни-

* Трансакція – обумовлена правилами і підтримуючими їх механізмами взаємодія людей із приводу відчуження і присвоєння прав власності. Трансакційні витрати – цінність ресурсів, що використовують під час вирішення проблеми координації і розподільних конфліктів у рамках і з приводу «правил гри» різного рівня (ідеється про інституційне середовище та інституційні угоди).

ків кластера, які б сприяли їх співіснуванню й співпраці в межах такої структури і в рамках закону, Ураховуючи основну мету – досягнення високих кінцевих результатів кожним суб'єктом.

Створення кластера НХП «Сузір'я» відбувалось через об'єднання одноосібних виробників-ліжників у два осередки народних художніх промислів (с. Яворів – 19 осіб, м. Косів – 14 осіб), які виявили бажання й готовність працювати в такій структурі. На зборах осередків було прийняте рішення з числа учасників обрати координаторів, яким буде делеговано повноваження щодо представлення інтересів майстрів у кластері, і створити об'єднання громадян – координаційний центр кластера.

Для досягнення власної комерційної мети кожним учасником кластера координувати їх господарську діяльність необхідно через некомерційний центр. Такий центр акцентує у своїй роботі на закладенні фундаменту для господарських відносин на довірі. Добровільно віддати кошти в обмін на стабільні майбутні доходи погодиться не кожен українець, але добровільно вступити в некомерційне об'єднання заради отримання додаткових послуг та певних гарантій стабільної прибуткової діяльності виявить бажання значно більша кількість.

Основною метою діяльності такої організації є забезпечення інтересів її членів та створення правових, організаційних та економічних умов для відродження, охорони, збереження й розвитку народних художніх промислів Прикарпаття. Для досягнення мети організація виконує певні завдання, пов'язані із забезпеченням реалізації економічних інтересів своїх членів.

Координаційний центр бере на себе такі зобов'язання: прогнозування та координація діяльності кластера (аналіз стану існуючих ринків збуту та пошук нових, реєстрація знаку для товарів і послуг, організація роботи інтернет-магазину, формування пакетів замовлень на продукцію кластера та виробничої програми, розробка нових моделей, ескізів виробів, вимог щодо технологічного процесу та здійснення контролю за їх дотриманням, визначення напрямів перерозподілу коштів на користь «вузьких місць» кластера, прийняття рішень щодо стимулювання та санкціонування суб'єктів кластера, управління ресурсами центру); систематизація та узагальнення даних обліку роботи окремих осередків кластера, забезпечення через координаторів організації та контролю виробничого процесу в осередках кластера, ведення облі-

ку та подання звітності центру, осередків та кластера в цілому (обсяги виробництва та реалізації виробів НХП).

Вищим органом управління координаційного центру є його збори (конференція). Вони обирають раду центру та її голову. Загальні збори затверджують статут. Рада центру кластера формує обсяги виробництва і розподіляє їх між первинними осередками пропорційно до виробничого потенціалу та творчих можливостей майстрів (зі згоди осередку або на конкурсній основі).

Кластер НХП об'єднує переважно одноосібних виробників, діяльність яких цілком відповідає вимогам і умовам, установленим законодавством щодо суб'єктів малого підприємництва. Відповідно до Указу №727/98, тільки суб'єктами малого підприємництва може бути обрана спрощена система оподаткування. Це важливо хоча б із тієї точки зору, що народні промисли не є високоприбутковим видом економічної діяльності, але водночас продукують вироби загальнонаціональної цінності.

Відповідно спрощений механізм оподаткування дозволяє нарощувати обсяги виробництва та легалізуватися на внутрішньому ринку таким суб'єктам господарювання. Налагодження стабільного прибуткового бізнесу на певній території із часом повинне дати змогу забезпечити надходження доходів до бюджетів певних територіальних громад. Іншими словами, така можливість для членів кластера має перерости в реальний фіскальний ефект як для них самих, так і для конкретного місцевого бюджету.

Водночас слід урахувати, що творчі люди, які є майстрами високого рівня, не завжди будуть успішними в підприємстві. Також варто зауважити, що Косівський район є гірським і серед його населення переважають люди старшого віку, які неспроможні бути мобільними, підприємливими, проте вони добре знають свою справу (ткання ліжників, різьбярство і т. ін.). Таким людям, передусім, було б важко виконувати функції суб'єктів підприємницької діяльності, зокрема, вступати у відносини з приводу сплати податків та зборів – з бюджетом, соціальних внесків – з пенсійним та іншими фондами соціального страхування; здавання фінансової та іншої звітності – з ДПІ, соціальними фондами; органами статистики; з приводу перевірок – з контролюючими органами і т. ін.

Реальне життя зазвичай вносить корективи в теорію організації виробництва з точки зору збалансованості інтересів суб'єктів гос-

подарування та ефективності їх діяльності. За таких умов логічним було в межах осередків зареєструвати молодих, підприємливих людей суб'єктами підприємницької діяльності. Решта майстрів може працювати в них найманими працівниками.

Таблиця 1

Вироби, що випускаються під товарним знаком кластера

№ з/п	Клас	Перелік товарів та /або послуг
1.	20	Багети картинних рам; бібліотечні полиці; бочки дерев'яні для відстоювання вина; бочки неметалеві; вирізьблені вироби; вироби мистецькі дерев'яні, воскові, гіпсові або пластмасові; воскові фігури; картинні рами; коралі; меблі; опудала птахів; опудала тварин; плетені вироби; плетиво солом'яне; роги тварин; сплетені із соломи вироби, крім циновок; статуетки дерев'яні, воскові, гіпсові або пластмасові; тарілки, диски (настінні оздоби) нетекстильні.
2.	24	Тканина з візерунками для вишивання; вовняні тканини; доріжки настільні; ковдри вовняні; коци; ліжкові покривала; ліжники; пледи дорожні.
3.	26	Вишиті вироби; оздоби для одягу; прикраси (вишиті вироби); штучні квіти.

Координаційним центром кластера зареєстровано в Державному департаменті інтелектуальної власності товарний знак (заявка №20040404343 від 23.04.2004 р., рішення про реєстрацію №30763/3 від 31.10.2005 р.). Відповідним свідоцтвом передбачено перелік товарів, які можуть вироблятися й реалізовуватися з правом використання знака для товарів і послуг, зображення та назви кластера НХП «Сузір'я» (**табл. 1**).

Оскільки в кластер об'єднуються суб'єкти, які займаються різними видами діяльності, що водночас забезпечує задоволення їх власних інтересів та досягнення єдиної мети кластера, у його структурі умовно можна виділити **чотири функціональні підсистеми учасників**:

- 1) **виробнича підсистема**, в якій відбувається технологічний процес створення продукту; підсистема допоміжного ви-

робництва, що забезпечує постачання необхідних для виробництва устаткування, сировини, матеріалів; підсистема сервісу та послуг, органи влади та неурядові установи, які забезпечують організаційно-фінансову підтримку суб'єктам кластера, лобювання їх інтересів та ін.

Виробнича підсистема охоплює технологічний процес створення ліжників, який включає в себе ряд етапів: підготовчо-налагоджувальні роботи (заготівля, промивання, фарбування, розчісування, прядіння вовни); ткання виробів; валяння ліжників; начісування ліжників;

- 2) **підсистема допоміжного виробництва** включає: господарство з розведення овець, виробництво барвників, устаткування для розчісування вовни, устаткування для фарбування, устаткування для прядіння, ткацькі верстати, устаткування для валила, виготовлення пакетів для упакування виробів та етикеток;
- 3) **підсистема сервісу та послуг, до якої** входять такі структури: професійні навчальні заклади, художня рада, збутова організація, фінансово-кредитні установи. Їх функціональне призначення, відповідно, є таким: забезпечити кластер кваліфікованими кадрами, просувати й реалізовувати якісну та сертифіковану продукцію кластера на ринок, надавати фінансову підтримку (кредити, позички);
- 4) **з боку органів влади та неурядових установ** має надаватись підтримка учасникам кластера з метою стимулювання їхнього розвитку (наприклад, установлення мінімальної ставки єдиного податку для виробників – членів кластера міської радою м. Косів, сприяння торгово-промислових палат у сертифікації продукції, полегшений доступ до сировини, оренда приміщень, основних засобів, торговельних площ, фінансова допомога). Так, зокрема, органи влади можуть стимулювати вихід на нові ринки шляхом надання субсидій для проведення торгових ярмарків із залучення покупців та для організації зарубіжних поїздок місцевих виробників. Таким чином, постає чітка **функціонально-цільова схема кластера, представлена на рис. 1.**

Хоча об'єднання кластера народних художніх промислів «Сузір'я» не може бути повноцінним суб'єктом господарювання, ст. 24 Закону України «Про об'єднання громадян» має право створювати підприємства з цією метою. Якщо у випуску його товарів і послуг виробі народних художніх промислів становлять не менш як 60 відсотків загальної вартості товарів і послуг за відповідний звітний період, то, згідно зі ст. 9 Закону України «Про народні художні промисли», воно набуває статусу підприємства народних художніх промислів. Це надає йому ряд пільг та можливість одержання підтримки з боку держави чи місцевих органів влади.

Основним напрямом діяльності створеного підприємства мають бути просування та реалізація виробів НХП на внутрішній та зовнішні ринки. Підприємство може бути створене в найпоширенішій та найпростішій формі, зокрема товариства з обмеженою відповідальністю, тим паче, нове господарське та цивільне законодавство України дозволяє створювати унітарне господарське товариство – товариство з одним засновником.

Відповідно до ст. 21 Закону України «Про об'єднання громадян» громадські організації мають право на майно та кошти, придбані в результаті господарської та іншої комерційної діяльності створених ними госпрозрахункових установ та організацій, заснованих підприємств. Кошти об'єднання громадян не можуть перерозподілятися між їх членами і використовуються для виконання статутних завдань. Водночас у статуті підприємства може бути зазначено, скільки коштів залишається в нього, а скільки передається координаційному центру для виконання статутних завдань, передбачених статутами обох взаємопов'язаних сторін. Для забезпечення координуючого впливу на створене підприємство координаційний центр мав би внести до його статутного фонду частку, що перевищує 51% від загального обсягу.

Відповідно до законодавства підприємство-реалізатор також має право на застосування спрощеної системи оподаткування, якщо координаційний центр у формі НКО, створюючи його для здійснення господарської діяльності, внесе до статутного капіталу підприємства частку коштів (майна), що не перевищує 25% від загальної його суми.

Виходячи з характеристики окремих елементів кластера НХП, може бути, окреслена його організаційно-виробнича структура, яка представлена на **рис. 3**.

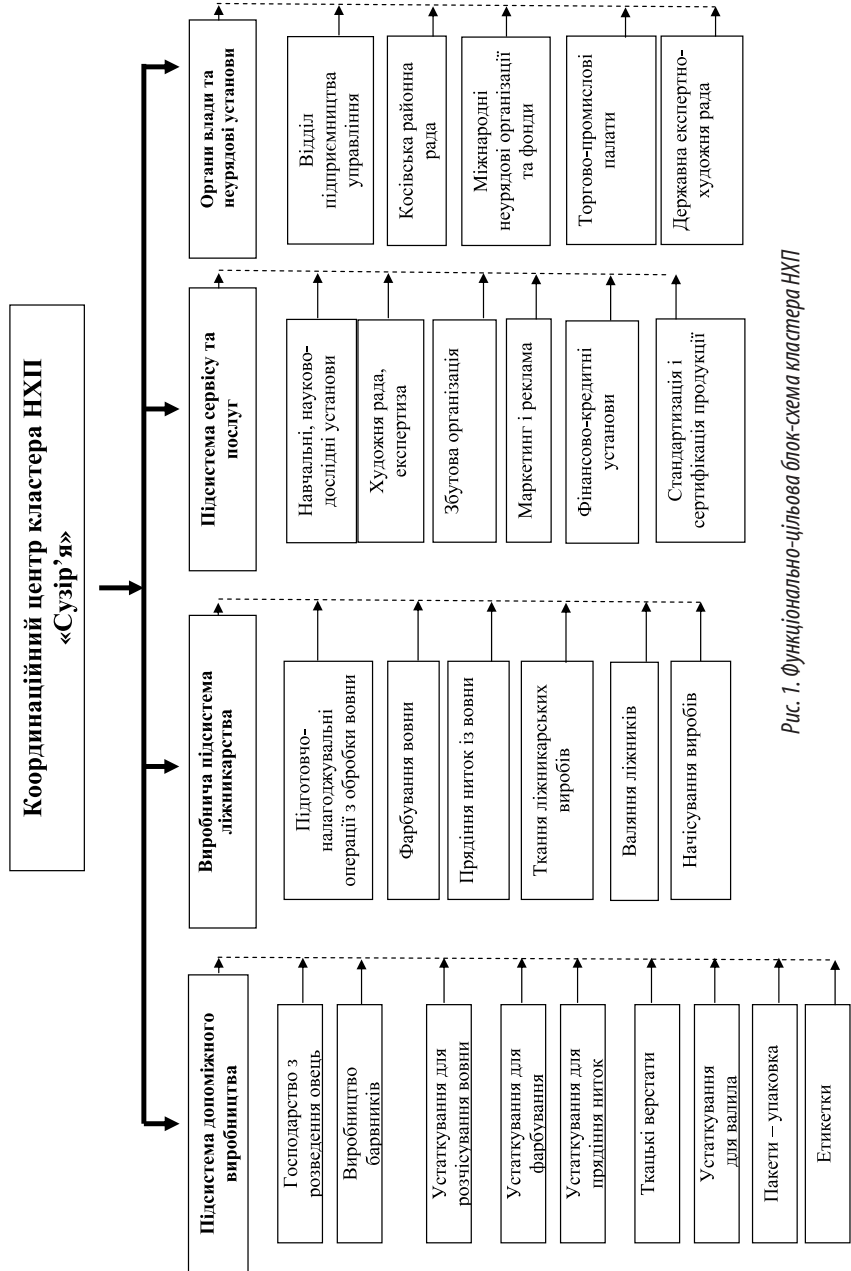


Рис. 1. Функціонально-цільова блок-схема кластера НХП

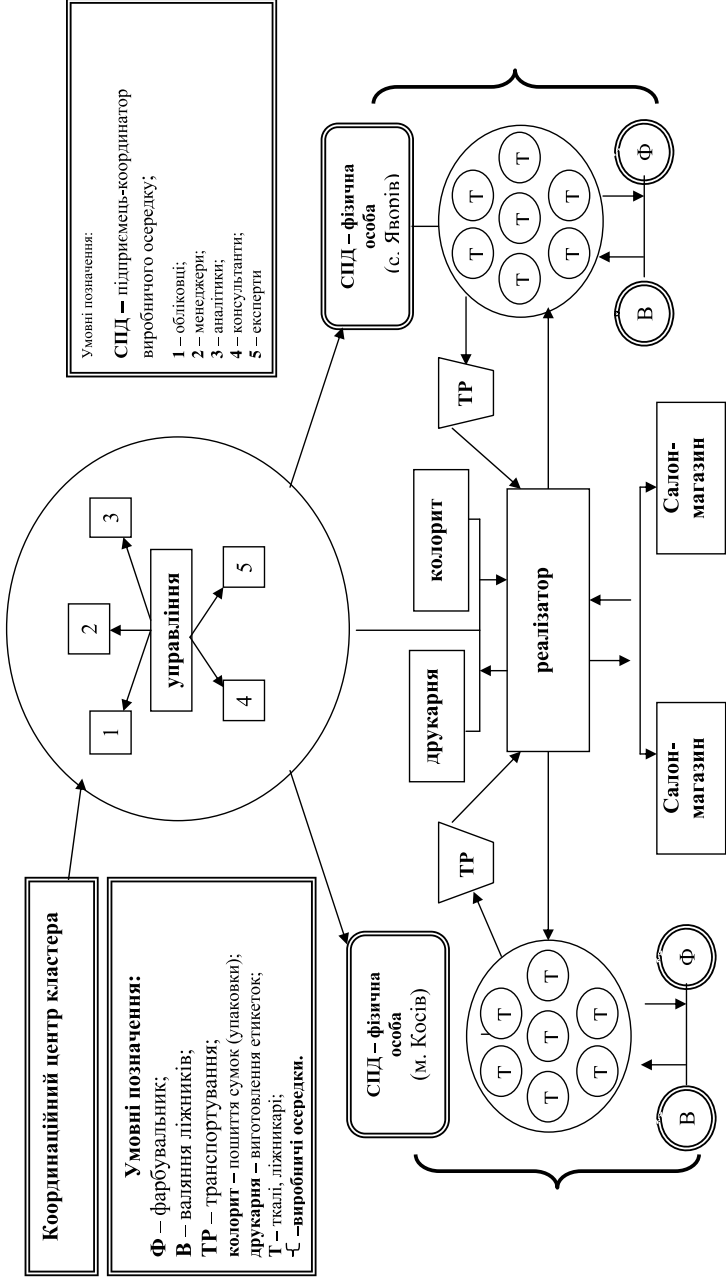


Рис. 2. Організаційно-виробнича структура кластера «Сузір'я»

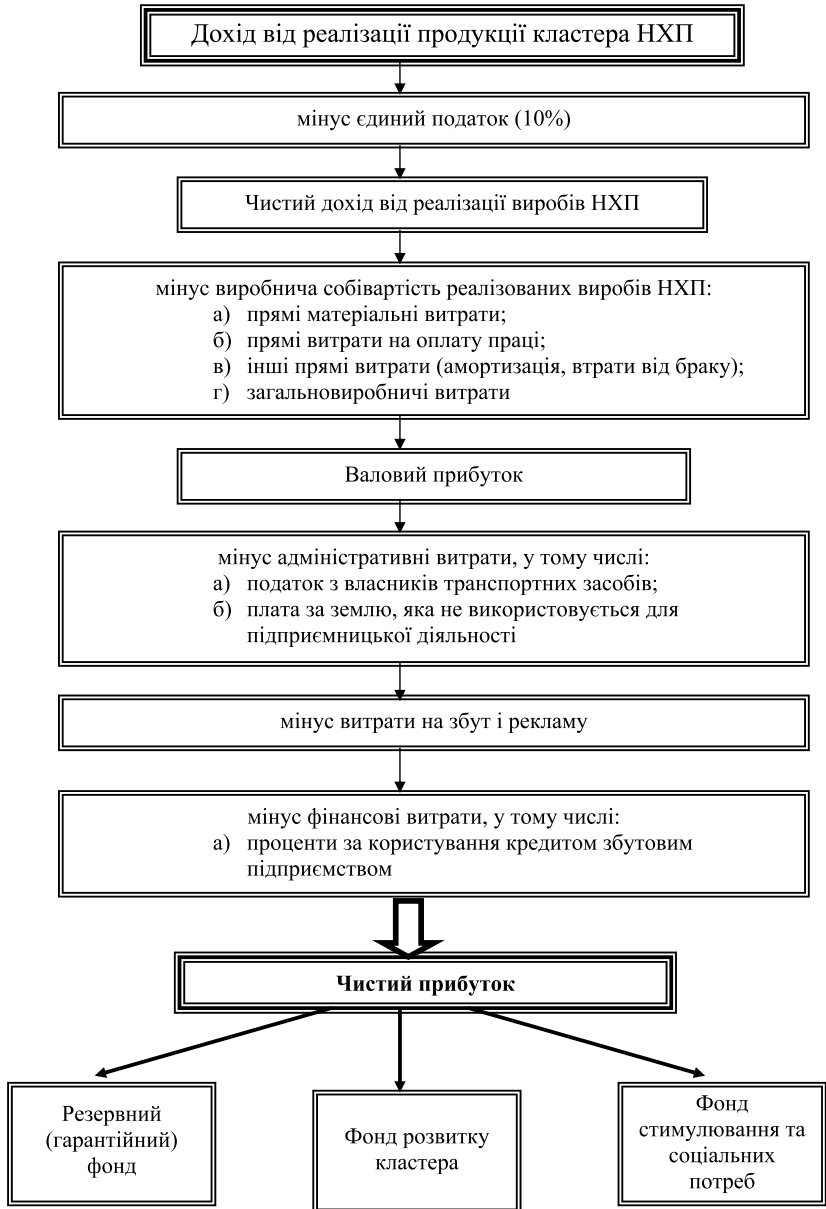


Рис. 3. Розподіл валового доходу кластера народних художніх промислів

**ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ
ДО РОЗДІЛУ 4**

1. *Опишіть організаційно-виробничу структуру кластера.*
2. *Які основні організаційні ланки кластера?*
3. *Які функції виконує координаційний центр кластеру?*
4. *Які основні Ви знаєте основні підсистеми функціонування кластера?*
5. *Як формується валовий дохід кластера?*
6. *Як розподіляється валовий дохід кластера?*

РОЗДІЛ 5. ПРОЦЕДУРА ЗАСНУВАННЯ КООРДИНАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ КЛАСТЕРА НХП І СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-МЕРЕЖІ

5.1. Підготовка статуту

Статут є основним документом, що регулює діяльність координаційного центру кластера. У ньому визначаються мета та діяльність координаційного центру та членів (суб'єктів) кластера, права та обов'язки членів, умови вступу й виходу з кластера, органи управління та правила прийняття рішень, порядок реорганізації та ліквідації координаційного центру кластера.

Статут – це документ, зміни якого носять винятковий характер. Тому ті положення, які можуть змінюватись із накопиченням досвіду або зі змінами в становищі кластера, не повинні включатися до статуту. Такі положення повинні бути передбачені у Правилах внутрішньої господарської діяльності, а статут повинен посилатися на них у тій частині, що їх стосуються.

Статут координаційного центру не повинен розроблятися на дуже ранній стадії створення кластера. Типова помилка – починати процес створення кластера з розробки статуту координаційного центру. Немає сенсу розробляти статут, коли ще чітко не визначено цілі та види діяльності, зобов'язання членів щодо діяльності, розмір часток, за рахунок яких функціонуватиме координаційний центр. Ми вже бачили раніше, що це визначається протягом періоду розробки проекту після проведення ретельного аналізу та обговорення. З іншого боку, оскільки процес реєстрації триває майже два місяці, не треба відкладати розробку та затвердження статуту.

До того, як розробляти статут, необхідно чітко визначити такі питання:

- 1) види діяльності координаційного центру та суб'єктів кластера: на відміну від дуже поширеної практики, потрібно прийняти досить обмежене визначення діяльності кластера, щоб уникнути відхилень від визначеної мети. Зміна напрямку роботи кластера є настільки серйозним рішенням, що воно заслуговує на зміни в статуті;
- 2) механізм розрахунку обсягу зобов'язань членів щодо ведення діяльності та розміру обов'язкових часток, навіть якщо цифри ще не встановлені. В статуті буде закладено механізм, а деталі викладені в Правилах внутрішньої господарської діяльності.

Нарешті, коли всі зазначені характеристики остаточно визначені, навіть якщо розробку проекту не завершено, настав час для розробки статуту. Для того, щоб розробити придатний статут, необхідно використовувати взірцевий статут. Взірцевий статут випущено проектом Прикарпатського науково-аналітичного центру при ініціюванні створення кластера НХП «Сузір'я». Він був дуже ретельно розроблений (додаток П.4).

5.2. Реєстрація координаційного центру кластера

ЗБИРАННЯ ВСТУПНИХ ТА ЧЛЕНСЬКИХ ВНЕСКІВ

Після проведення установчих загальних зборів наступним кроком є реєстрація координаційного центру кластера та збирання вступних і членських внесків. Вступні внески, як правило, зараховуються в грошовій формі на тимчасовий розрахунковий рахунок для витрат на створення і реєстрацію координаційного центру кластера. Члени повинні зробити внески в короткий термін після проведення установчих загальних зборів; затримка сплати вступних внесків призведе до затримки реєстрації. Краще, коли членами-засновниками стають тільки ті, хто напевне платять вступні внески вчасно.

Відповідно до установчих документів членський капітал вноситься в грошовій формі, у натуральному вираженні (продукція) або у формі продукції. Якщо член робить внесок у натуральному вираженні, потрібен оціночний акт, який підтверджує реальну вартість майна. Акт видається незалежною експертною комісією і додається до статуту. Після реєстрації кластера необхідно сплатити членські внески відповідно до графіка, визначеного координаційним центром кластера. Як правило, це обумовлюється в *Правилах внутрішньої господарської діяльності* або установчому договорі.

Досвід свідчить, що дуже часто члени новоствореного кластера відкладають сплату внесків, що може значною мірою зашкодити початку діяльності кластера. Очевидним є факт, що той, хто не зробив навіть частини внесків, не набуває статусу члена кластера й член, який не виконує своїх зобов'язань, повинен бути виключеним із кластера.

Але це не найкращий шлях вирішення проблеми. Перше завдання лідера (голови) та менеджера новоствореного кластера полягає в тому, щоб переконати неактивних членів (якщо такі є) сплатити внески. Консультант, який допомагає новому кластеру, також повинен брати в цьому участь.

РЕЄСТРАЦІЯ У ВИКОНАВЧОМУ КОМІТЕТІ АБО В УПРАВЛІННІ ЮСТИЦІЇ

Державна реєстрація кластера проводиться у виконавчих комітетах міської або районної державної адміністрації (органи державної реєстрації). Для реєстрації кластера особа, уповноважена зборами, подає цим органам такі документи:

- 1) рішення зборів про створення кластера, статут, установчий договір;
- 2) реєстраційну картку встановленого зразка, яка є одночасно і заявою для державної реєстрації;
- 3) документ, який засвідчує внесення плати за реєстрацію.

Особа, що реєструє кластер, документально підтверджує свої повноваження (витяг із протоколу зборів). Фізичні особи нотаріально завіряють установчий договір. Відповідальність за відповідність законодавчим вимогам установчих документів несуть засновники.

За наявності всіх документів, передбачених положенням про державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності, орган державної реєстрації повинен протягом п'яти робочих днів зареєструвати координаційний центр кластера й видати свідоцтво про державну реєстрацію встановленого зразка з ідентифікаційним кодом його членів (якщо такі є). У реєстрації може бути відмовлено лише в тому разі, якщо не був поданий повний пакет документів, відповідно до вимог положення про державну реєстрацію.

Орган державної реєстрації в п'ятиденний строк після реєстрації координаційного центру повідомляє і передає в статистичне управління та податкову інспекцію копії реєстраційних карток із поміткою про реєстрацію кластера, а в Пенсійний фонд і фонди соціального страхування надають інформацію про реєстрацію координаційного центру кластера.

РЕЄСТРАЦІЯ В ПОДАТКОВІЙ ІНСПЕКЦІЇ ТА ІНШИХ ОРГАНАХ

За наявності реєстраційної картки, свідоцтва про реєстрацію і копії установчих документів керівник координаційного центру кластера повинен стати на облік у податковій інспекції. Рекомендується відразу внести координаційний центр кластера в реєстр неприбуткових організацій, згідно зі статтею 7.11 Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств». Крім зазначених вище документів, слід подати заяву усталеного зразка, заповнити форму 10-ПП (інформація про засновників) і надати паспортні дані та ідентифікаційні коди директора координаційного центру кластера й головного бухгалтера.

Особа, уповноважена кластером, подає до відповідного відділу внутрішніх справ копію свідоцтва про реєстрацію, два зразки ескізів печаток і штампів, які затверджуються правлінням (або зборами), і документ про оплату за виготовлення печаток і штампів, після чого протягом п'яти робочих днів відділ зобов'язаний видати дозвіл на виготовлення печаток і штампів.

На печатках і штампах має бути ідентифікаційний код координаційного центру кластера, отриманий протягом місяця в обласному управлінні статистики. Свідоцтво про реєстрацію і копія документа, що засвідчує реєстрацію в податковій інспекції, дають можливість відкрити постійний розрахунковий рахунок у будь-якому банку України.

За наявності свідоцтва про реєстрацію, прийняття на облік у податковій інспекції, у відділі статистики, Пенсійному фонді, фондах соці-

ального страхування, відкриття розрахункового рахунку в банку, отримання ідентифікаційного коду, виготовлення печатки й штампу кластер має право почати господарську діяльність.

Якщо процедура проведена належним чином, заходи з розробки нормативних документів і реєстрації можна завершити протягом півтора – двох місяців.

5.3. Підготовка кластера до початку роботи

Період між установчими загальними зборами та реєстрацією координаційного центру кластера буде присвячений активній роботі щодо завершення розробки проекту та підготовки кластера до початку роботи.

Як зазначалося раніше, до цього періоду проект кластера не обов'язково повністю розроблений. Зокрема, розмір пайових часток, які мають сплатити члени відповідно до їх участі в економічній діяльності кластера, що обумовлюється в Правилах внутрішньогосподарської діяльності, може визначатися на цій стадії.

Необхідно розробити та оприлюднити першу версію ***Правил внутрішньогосподарської діяльності***, включаючи ті етапи, на які посилається статут. Пізніше треба буде адаптувати та доповнити першу версію.

Необхідно почати переговори з потенційними партнерами кластера – потенційними клієнтами, постачальниками, власниками потужностей, які суб'єкти кластера хочуть орендувати, для того щоб підписати угоду, як тільки буде зареєстровано координаційний центр кластера.

Можливо, на цій стадії можна призначити майбутнього виконавчого директора – він займатиметься справами, пов'язаними з процедурою реєстрації.

Правління кластера розробить та затвердить попередній бюджет на перший рік функціонування координаційного центру кластера.

**ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ
ДО РОЗДІЛУ 5**

1. *Охарактеризуйте процедуру заснування координаційного центру кластера і створення бізнес-мережі.*
2. *Як підготувати статут координаційного центру кластера?*
3. *Опишіть процедуру реєстрації координаційного центру кластера.*
4. *Як підготувати кластер до початку роботи?*

РОЗДІЛ 6. ПЕРШІ КРОКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КЛАСТЕРА НХП

6.1. Початок діяльності

Коли координаційний центр кластера зареєстрований, увесь кластер існує лише на папері; коли кластер починає економічну діяльність – кластер функціонує.

Діяльність кластера необхідно розпочати якомога швидше після реєстрації координаційного центру. Це – важлива умова для задоволення очікувань та зацікавлення членів. До того ж, накладні витрати з'являються з моменту створення кластера, заснування його координаційного центру, а отже, повинні, виправдовуватись достатніми обсягами діяльності. Ось чому велике значення має підготовча робота, яка ведеться протягом процесу реєстрації.

Необхідно підписати договір на оренду чи купівлю відповідно до вже встановленої домовленості.

Попередня домовленість із потенційними клієнтами (або постачальниками) набуває форми контракту.

Залежно від прийнятих зобов'язань члени повинні брати участь у діяльності кластера, а саме: постачати сировину, виготовляти продукцію, замовляти засоби виробництва або послуги щодо використання техніки.

Чітко розробляється та здійснюється план операцій: планування поставок, планування використання техніки суб'єктів кластера.

І знову повернемось до нашого прикладу.

6.2. Основи фінансово-господарських відносин у кластері НХП «Сузір'я»

На відміну від традиційної форми організації виробництва, функціонування кластерів має свою специфіку. *Розглянемо два варіанти створення кластера.*

Варіант 1

Кластер у першому варіанті створюється «знизу – вверху», коли формування координаційного центру відбувається за ініціативою та рішенням одноосібних виробників.

Взаємовідносини в цій структурі виникають і формуються, власне, між **трьома основними ланками кластера (рис. 2):**

- 1) виробничими осередками, очолюваними координаторами-підприємцями;
- 2) координаційним центром «Сузір'я»;
- 3) збутовим підприємством.

Міцність зв'язку між цими ланками відображає механізм їх створення. Об'єднані в осередки громадяни виступають засновниками НКО – координаційного центру «Сузір'я», який надаватиме їм допоміжні, супутні їх основній діяльності послуги й забезпечуватиме виробничою програмою. Для забезпечення фінансування послуг та функціонування центру на початковому етапі засновники формують його стартовий капітал за рахунок членських внесків, розмір яких визначатиметься загальними зборами.

На основі рішення загальних зборів НКО «Сузір'я» створюється товариство з обмеженою відповідальністю, яке буде реалізовувати продукцію кластера. Вибір ТОВ як організаційно-правової форми для підприємства-реалізатора, у першу чергу, зумовлений простим механізмом створення відповідно до нового господарського законодавства та порівняно незначними стартовими видатками ((мінімальний статутний фонд для ТОВ, які створюються з 01.01.2008 р., може становити

51500 грн. (100 мінімальних зарплат), а мінімальний статутний фонд для АТ – 643750 грн. (1250 мінімальних зарплат)).

Простежується чіткий взаємозв'язок: майстри виробничих осередків є засновниками НКО «Сузір'я», а НКО виступає засновником підприємства. Тобто відносини власності та управління формуються одними й тими ж виробниками НХП.

Звичайно, можливий варіант, коли координаторам виробничих осередків – підприємцям – будуть надані функції щодо реалізації продукції. Але такий варіант може бути успішним при реалізації продукції на внутрішньому ринку. При виході на зовнішній ринок, що особливо важливо для виробництва НХП із точки зору отримання доходів, підприємцям – фізичним особам не під силу буде самостійно забезпечувати всі умови експортування: наявність лінії експортного продукту та стратегії розробки й випуску нової продукції; розробку конкурентоспроможних та обумовлених експортних цін; професійно виконані маркетингові матеріали, розраховані на експорт; адекватні виробничі потужності та ефективну систему контролю якості; розуміння каналів експортування та наявність стратегії власного позиціонування на ринку; план із маркетингу на зовнішньому ринку; фінансову стратегію для експортної діяльності, винятково з доступом до фінансування. У такому разі доцільнішою є спеціалізація виробників, координаційного центру та збутового підприємства – кожен суб'єкт виконує певне коло функціональних обов'язків, передбачених прийнятими положеннями та виробничою програмою кластера.

Основою кластера є первинні виробничі осередки, які організуються на добровільних засадах. Членами осередків стають майстри НХП – працездатні громадяни, які мають власні засоби виробництва. Засоби виробництва їм належать на правах приватної власності і не є спільною власністю кластера, а тільки використовуються для досягнення загальної мети.

Виробничі осередки створюються переважно за технологічним і територіальним принципами, спеціалізуються на виробництві подібних видів продукції чи наданні однотипних послуг. Робота осередків відбувається через координацію їх діяльності підприємцем, у якого майстри є найманими працівниками. Виробничі осередки самостійно вирішують питання організації і технології виробництва, розподілу продукції, оплати праці, внутрішнього розпорядку життя колективу, несуть відповідальність за кінцеві результати господарської діяльності,

яка не стосується функціонування всього кластера. Якщо ж виробники випускають продукцію під товарним знаком кластера, їх господарська діяльність підпорядкована підприємцям і координаційному центру.

Органом управління осередку фактично є підприємець. Взаємовідносини між осередками, підприємством і центром регламентуються договорами.

Основним завданням первинного осередку є забезпечення виробництва продукції, реалізації послуг згідно з договором, одержання госпрозрахункового прибутку в такому обсязі, який забезпечує високий рівень рентабельності й самофінансування кожного суб'єкта.

Водночас виробничо-господарська діяльність підприємства-реалізатора продукції кластера ведеться на основі самоокупності й самофінансування. Реалізатор є юридичною особою, користується правами й виконує обов'язки, пов'язані з його діяльністю, має самостійний баланс.

Виробничо-господарські взаємовідносини з державними, кооперативними та іншими господарськими організаціями, а також відносини з фінансовими інституціями здійснюються лише на договірних засадах. Договір виступає правовим документом, який регулює виробничо-господарські відносини підприємства. Воно зберігає свої кошти на рахунку в банку (який теж може стати суб'єктом кластера на договірних засадах), проводить касові операції відповідно до встановлених правил. Принципи госпрозрахунку, самоокупності й самофінансування зобов'язують підприємство з належною відповідальністю визначати напрям своєї діяльності в межах напрямів функціонування кластера, здійснювати планування, облік робіт, реалізацію продукції, відрядування на соціальний розвиток колективу. Порушення дії цих ланок господарського механізму в ринкових умовах можуть негативно вплинути на його діяльність зокрема й кластера в цілому.

Для покриття нестачі обігових коштів підприємство може брати в банку короткотерміновий кредит під певний відсоток. Погашення кредиту та його відсотків відбувається за рахунок виручки від реалізації продукції кластера.

Суб'єкти кластера є повними власниками виробленої продукції і створеного ними валового доходу. Вони витрачають частину виробленого продукту на загальнокластерні потреби, організацію виробництва та управління, оплату обов'язкових платежів у бюджет. Сума, що зали-

шається, є заробітком суб'єктів кластера. Його рівень не обмежується й залежить від величини госпрозрахункового доходу – єдиного джерела оплати праці суб'єктів кластера.

Формування економічних відносин забезпечує вдале поєднання приватної власності на майно при спільній організації виробничо-господарської діяльності. Саме в кластері кожний його суб'єкт є господарем як засобів виробництва, так і його результатів, перед ним відкривається простір для ініціативи. Це дає можливість реалізувати той творчий потенціал, який людина може проявити в реальній економічній ситуації, в її ставленні до праці, капіталу, засобів виробництва. Водночас об'єднання виробників у кластер дає можливість освоїти нові форми й методи організації та управління, спрямовані на кінцевий результат.

Ринкові відносини вимагають від формувань такого типу розвитку внутрігосподарського товарного ринку на основі внутрішніх товарно-грошових відносин через те, що в них посилюється комерціалізація діяльності виробничих осередків. Відбувається розвиток комерційного розрахунку, в основу якого покладені конкретні фінансово-економічні результати господарювання при використанні авансованого капіталу кожного суб'єкта для досягнення єдиних цілей кластера. Розвиток даних процесів стає можливим лише за умови регулювання економічних відносин на основі внутрішніх та зовнішніх цін і тарифів. Внутрішні ціни виступають чинником економічних відносин між виробничими осередками та підприємством-реалізатором кластера НХП і можуть регулюватися на основі їх погодження центром, виробниками та реалізатором. Відносини між виробниками та збутовим підприємством передбачається будувати на основі **договорів комісії**, де комітентом виступатиме сам виробник. При цьому підприємство-реалізатор як комісіонер буде отримувати винагороду у формі комісійної винагороди. Розмір комісії визначатиметься сторонами, виходячи з необхідності фінансового забезпечення реалізації інтересів суб'єктів кластера. Зовнішні ж ціни, які здебільшого пов'язані з реалізацією виробленої продукції чи придбанням матеріально-технічних ресурсів, використовуються кластером, його виробниками та іншими суб'єктами такими, які склалися на відповідних товарних ринках у даний час.

Оскільки саме у виробничих осередках започатковується процес створення вартості, в основу внутрігосподарських відносин мають бути покладені товарно-грошові відносини з використанням вну-

трішніх і зовнішніх цін за принципом купівлі-продажу. Функціонування окремих виробників кластера на основі товарно-грошових відносин дає їм можливість володіти й розпоряджатися результатом своєї праці, у тому числі й новоствореною вартістю, одночасно будувати внутрігосподарські економічні відносини на комерційних засадах.

Економічну суть внутрішньогосподарських відносин складає те, що всі види продукції, робіт і послуг стають товаром усередині кластера. У кластері виробничі осередки, реалізатор розраховуються зі своїми партнерами, включаючи розрахунки між собою, за ринковими цінами, виходячи з економічної доцільності. Запровадження товарно-грошових відносин між суб'єктами на засадах купівлі-продажу забезпечує їм можливість урахувати не лише затрати праці, а й результати бізнесової діяльності. При цьому за допомогою внутрішньогосподарського економічного механізму вирішується головна проблема діяльності одноосібних виробників у їх самостійності й відповідальності за кінцеві результати виробництва. Це забезпечує реальне досягнення економічних інтересів безпосередніх товаровиробників.

Ураховуючи те, що кошти від реалізації продукції кластера будуть акумульовані на рахунках підприємства-реалізатора, воно з певною часткою умовності виконуватиме роль фінансово-розподільчого центру кластера. Основним його завданням є здійснення розподільчих відносин щодо виробничих осередків та координаційного центру, виходячи з обсягів кінцевого результативного ефекту. З його допомогою проявиться роль ціни на внутрішньогосподарському рівні та можливості використання вільних грошових ресурсів суб'єктами кластера для виконання ними своїх завдань. Фінансові відносини між виробниками, центром, підприємством-реалізатором будуються по-різному, але на ринкових засадах.

Грошові надходження підприємство спрямовує на оплату праці власних працівників, придбання матеріалів, покриття поточних витрат, розрахунки з кредиторами. Ці напрями витрачання коштів є традиційними, однак у кластерній моделі є ще й власні, зокрема такі:

- 1) оплата продукції і послуг виробничих осередків (перерахування коштів на рахунки підприємців, які координують діяльність осередків);

- 2) відрахування частини коштів у координаційний центр як власнику результатів господарської діяльності, створеного ним підприємства;
- 3) формування фонду стимулювання (матеріального заохочення) та соціальних потреб суб'єктів кластера;
- 4) формування фонду розвитку кластера НХП (основним джерелом можуть бути амортизаційні відрахування);
- 5) формування резервного (гарантійного) фонду суб'єктів кластера, який передбачений для покриття незапланованих витрат, зокрема, пов'язаних із тривалим пошуком ринку збуту на дорогі мистецькі зразки виробів НХП, виконання гарантійних зобов'язань за кредитами (на основі договорів поруки), отриманими одноосібними виробниками кластера.

Рішення щодо розподілу коштів за чотирма останніми напрямками (характерними тільки для кластера) має прийматись загальними зборами членів НКО як суб'єктів кластера та засновників збутового підприємства. Розподіл коштів на користь НКО здійснюється, виходячи з необхідності забезпечення виконання нею своїх функцій. Єдиним стабільним джерелом грошових надходжень координаційного центру будуть членські внески виробників, які його створили, проте вони навряд чи забезпечать покриття всіх імовірних його витрат. У такому разі кошти від господарської діяльності створеного НКО підприємства мають виконувати роль основного джерела покриття витрат на утримання координаційного центру та надання ним допоміжних, супутніх послуг суб'єктам кластера.

Решта нерозподілених коштів підприємства, відповідно до рішення загальних зборів, спрямовуються на формування резервного (гарантійного) фонду та фонду стимулювання та соціальних потреб. *Схема руху грошових потоків кластера НХП подана на рис. 4.*

Ринковий господарський механізм вимагає зміни змісту й форм розподілу за працю. Результат праці залежить насамперед від стимулу та інтересу. Маючи мету й працюючи на кінцевий результат, кожний виробник розглядає оплату праці як важливий засіб стимулювання її продуктивності, покращення якості продукції, високого рівня мистецького вкладу, творчості (для суб'єктів кластера НХП). Максимальний розмір заробітку суб'єктів кластера – фізичних осіб – при цьому не обмежується.

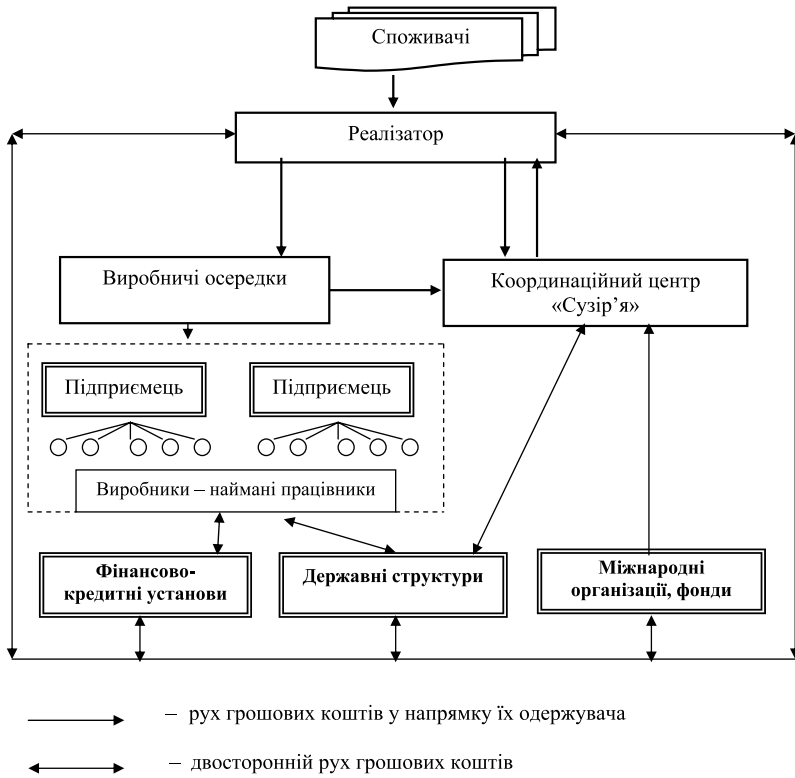


Рис. 4. Схема руху грошових потоків у кластері народних художніх промислів

Основою господарської діяльності кластера НХП є самофінансування. В умовах самофінансування вихідним пунктом є відшкодування матеріальних затрат, амортизаційних відрахувань, заробітна плата, прибуток.

Відшкодування затрат на сировину, матеріали, паливо, електроенергію, воду здійснюється за рахунок валового доходу. Особливістю є те, що виробники (одноосібні) фінансування цих витрат здійснюють за рахунок свого власного (первинного) капіталу.

При цьому посилюється фінансова дисципліна, здійснюється економія на тому, що відсутні наднормативні залишки матеріальних цінностей, витрати на утримання складських приміщень (крім витрат на оренду офісного приміщення на території виробничого осередку), еко-

номія електроенергії, відсутність плати за воду. При потребі приросту оборотних фондів суб'єкти можуть отримувати позики, можуть збільшувати приріст за рахунок фонду розвитку кластера, інвестування.

Суб'єкт господарської діяльності розробляє норматив запасу на 1 грн. реалізованої продукції, наявності власних оборотних коштів; розраховує сукупний кредит (за рахунок коштів інших суб'єктів кластера, банківського та небанківського кредитування), який розподіляється за кварталами, виходячи з потреби, передбаченої виробничою програмою кластера.

Наступним елементом вартості продукції і самофінансування є оплата праці. Механізм оплати праці забезпечує її залежність від кінцевих результатів. Суть полягає в тому, що в цілому в кластері встановлюється норматив заробітної плати на 1 грн. вартості виробів народних художніх промислів з урахуванням цінності виробу.

Важливим елементом фінансового менеджменту є амортизаційні відрахування. В умовах самофінансування можна розглядати два підходи:

- 1) коли за встановленими нормативами амортизаційні відрахування будуть акумулюватися в централізованому фонді координаційного центру, щоби проводити заміну фізично та морально зношеного обладнання, розширювати й впроваджувати технічне переоснащення, впроваджувати інновації;
- 2) коли суб'єкт господарської діяльності самостійно використовує всю суму амортизаційних відрахувань.

Особлива роль у механізмі самофінансування належить прибуткові. Прибуток є економічною категорією, яка найбільше відображає результати господарських відносин. У ній, як у призмі, перетинаються різні сторони господарської діяльності зі створення виробів НХП, їх реалізації, що виражає фінансові результати виробничо-господарської діяльності. Схема розподілу валового доходу кластера НХП, яка відбувається на рівні збутового підприємства (при сплаті єдиного податку – 10%), де акумулюється виручка від реалізації продукції, що наведена на *рис. 3 (див. вище)*.

Отже, надзвичайно важливою в роботі кластера НХП є правильна побудова відносин між його суб'єктами. Це спричинено тим, що в

кластері, в основному, відбувається замкнений тип діяльності, коли один суб'єкт не може функціонувати без продукції або послуг іншого. Недостатня робота координаційного центру щодо вивчення ринку, розробки нових зразків виробів зумовить виробництво продукції, яка не користується попитом і яку не зможе реалізувати підприємство-реалізатор. У результаті це призведе до краху фінансових взаємовідносин між суб'єктами кластера НХП.

Варіант 2

Кластер функціонує за структурою першого варіанта, але з певною принциповою відмінністю.

У другому варіанті кластер створюється за схемою «зверху – вниз». За ініціативою підприємливих людей – ідеологів кластерного розвитку, за підтримки й сприяння місцевих органів влади створюється координаційний центр.

Координаційний центр НХП «Сузір'я» з метою здійснення комерційно-збутової діяльності кластера створює підприємство «Сувенір» (далі ТОВ «Сувенір») (**варіант 1**).

Виробничі осередки у другому варіанті створюються за принципом філій головного підприємства відповідно до ч. 4 ст. 64 Господарського кодексу України.

***Зауваження!** Серед юридичних термінів в українському законодавстві, які характеризують відокремлені підрозділи підприємств, використовуються в основному «філія», «дочірнє підприємство» і т. п. З метою дотримання кластерних принципів більш характерним є термін «виробничий осередок», який, як і термін «кластер», відсутній у правовій базі України. Тому надалі в методичних вказівках **філія і виробничий осередок** слід розуміти як синоніми. Водночас, з метою уникнення колізій щодо юридичного статусу такої відокремленої структури, у нормативні положення, звітні документи, де обов'язковим реквізитом є назва виробничого осередку, слід включати слово «філія» (Вимоги №65).*

Головним виступає **збутове підприємство – ТОВ «Сувенір»**, яке в основному надаватиме маркетингові послуги (маркування, упакування і т. п.), задаватиме виробничу програму та здійснюватиме реалізацію виробів філій. Таким чином, отримаємо схему взаємозв'язку основних суб'єктів кластера НХП «Сузір'я» (**рис. 5**).

Розглянемо особливості функціонування виробничих осередків (філій). **Виробничий осередок (філія) – це відокремлений підрозділ ТОВ «Сувенір»**, що входить до його структури та виконує його функції – усі або їх частину (ст. 95 ЦК, ст. 64, 55 ГК). Обсяг зобов'язань залежатиме від того, за якою *схемою* (рис. 6) створений ВО та які функції йому делегувало ТОВ «Сувенір».

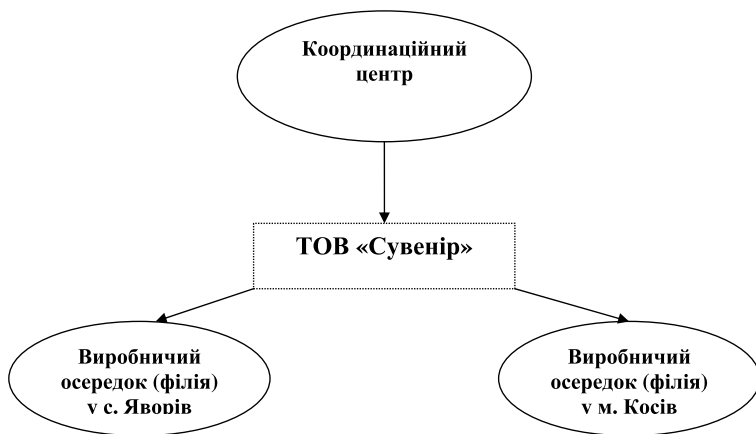


Рис. 5. Схема взаємозв'язку суб'єктів кластера НХП «Сузір'я» при його створенні

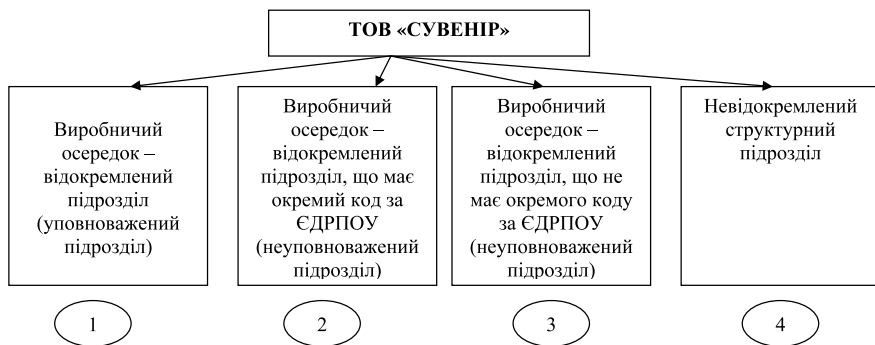


Рис. 6. Схеми створення ВО

Виробничий осередок у кластері «Сузір'я» створюватиметься за першою схемою, яка дозволяє найповніше дотримуватися кластерних принципів.

Такий **виробничий осередок (філія) не є юридичною особою, але є самостійним у виробничій діяльності.**

Головні **особливості** виробничих осередків (далі – ВО (філія)):

- 1) у всіх господарських відносинах ВО (філія) діє від імені юридичної особи – ТОВ «Сувенір», яка його створила;
- 2) у ВО (філії) немає свого спільного майна. Усе майно, яке використовується ВО (філією) для господарської діяльності, належить виробникам (кожному зокрема) ВО (філії) і є їх неподільною власністю. Утім, ТОВ «Сувенір» може наділяти ВО (філію) окремими видами майна, яке необхідне для функціонування кластера в цілому.

Основні **ознаки** ВО (філії):

- 1) розміщений не за місцем розташування ТОВ «Сувенір», зокрема в с. Яворів та м. Косів;
- 2) діє на підставі положення про ВО (філію);
- 3) очолюється керівником ВО (філію);
- 4) наділяється необхідним майном ТОВ «Сувенір» для ведення діяльності. У нашому випадку даному разі майно в широкому його розумінні виробничим осередком не потрібне, оскільки вся продукція виробляється на дому з використанням власних засобів (верстат ткацький, прядки і т. п.) для цього. Для такого ВО (філії) необхідними є хіба що витрати на комп'ютер із підключенням до інтернет-мережі з метою зв'язку з головним підприємством, ведення бази даних, обліку операцій, проведення розрахунків, а також незначні офісні та канцелярські витрати.

Для правильного відображення в обліку операцій передачі товарно-матеріальних цінностей слід виходити з того, що ТОВ «Сувенір» та

його виробничий осередок – **одна юридична особа** (ст. 64 ГК). Тому такі операції належать до операцій **внутрішнього переміщення**.

Рішення про передачу матеріальних цінностей філії відображається в наказі керівника ТОВ «Сувенір». На підставі наказу формується пакет первинних документів, у яких фіксується факт здійснення операцій передачі та які служать підставою для відображення таких операцій у бухгалтерському та податковому обліку.

Такими документами є:

- 1) акти приймання-передачі (внутрішнього переміщення) основних засобів (за формою №ОЗ-1);
- 2) інвентарні картки обліку основних засобів (за формою №ОЗ-6), технічні паспорти об'єктів основних засобів;
- 3) накладні-вимоги на внутрішнє переміщення матеріалів (за формою №М-11);
- 4) платіжні доручення на перерахування грошових коштів тощо.

Довіреності при передачі майна від ТОВ «Сувенір» виробничому осередку не оформляються, оскільки передача здійснюється в межах **однієї юридичної особи**.

Розглянемо деякі юридичні аспекти створення виробничих осередків.

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО СТВОРЕННЯ.

Розпочинати процедуру оформлення ВО слід зі складання ТОВ «Сувенір» **рішення про створення ВО (філії)**. Рішення приймається органом, який згідно зі статутом ТОВ «Сувенір» має право створювати ВО (філії). Зазначимо, що для господарських товариств орган, уповноважений приймати такі рішення, визначений Законом №1576: в АТ це загальні збори акціонерів (ст. 41), у ТОВ – збори учасників (ст. 59).

Рішення, яке приймається зборами засновників, оформляється **протоколом** зборів засновників, а прийняте керівником – **наказом** (розпорядженням) по підприємстві. Резолютивна частина рішення про створення ВО (філію), як правило, містить таке:

1) УХВАЛИЛИ:

- 1) створити в с. Яворів виробничий осередок ТОВ «Сувенір»;
- 2) затвердити Положення про Яворівський ВО (філію) ТОВ «Сувенір» від 01.01.07 р.;
- 3) призначити директором Яворівського ВО (філії) Русинюк М.О.

2) УХВАЛИЛИ:

- 1) створити в м. Косів виробничий осередок ТОВ «Сувенір»;
- 2) затвердити Положення про Косівський ВО (філію) ТОВ «Сувенір» від 01.01.07 р.;
- 3) призначити директором Косівського ВО (філії) Мельниченко О.М.

Власну назву можна дати й самому ВО (філії): наприклад, філія – виробничий осередок «Ліжник» ТОВ «Сувенір». Це буде розумно, оскільки, створюючи надалі інші філії, підприємство внесе їх до Реєстру* під різними найменуваннями, що відповідає п. 1.4 та 1.10 Вимог №65.

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВИРОБНИЧИЙ ОСЕРЕДОК (ФІЛІЮ). ПОВНОВАЖЕННЯ.

Положення про ВО (філію) – це основний документ цього підрозділу, що визначає його права, обов'язки та функції. Звичайно до положення включають:

- 1) дані про головне підприємство (повне найменування, ідентифікаційний код, місце розташування, реквізити свідоцтва про реєстрацію);
- 2) реквізити рішення про створення ВО (філії);
- 3) дані ВО (повне найменування, місце розташування філії);
- 4) відомості про структуру ВО (філії), органи управління ВО (філії), їх компетенцію та порядок прийняття рішень;

* Єдиний державний реєстр юридичних осіб і фізичних осіб - підприємців.

- 5) порядок формування майна ВО (філії) (наприклад, отримання майна підприємства, придбання філією майна самостійно);
- 6) питання розподілення й обліку прибутку та збитків ВО (філії);
- 7) порядок ліквідації ВО (філії).

У положенні вказуються, крім того, усі функції та завдання, які належить виконувати ВО (філії), його права, а також обов'язки щодо головного підприємства (**додаток П.5**).

Коло **самостійних прав та обов'язків** ВО (філії) щодо інших осіб визначається також повноваженнями, переліченими в **довіреності** керівника ВО (філії) (**додаток П.6**).

Зрозуміло, положення й довіреність повинні бути документами, що взаємодоповнюються. Важливо пам'ятати, що всі юридичні дії керівник ВО (філії) має право вчиняти від імені головного підприємства.

КЕРІВНИК, ПРАЦІВНИКИ.

ВО (філія) очолюється керівником – директором або начальником (код класифікації – 1210.1 згідно з Класифікатором професій ДК 003:2005).

Повноваження й обов'язки керівника ВО (філії) застерігаються в положенні, довіреності, виданій керівником (іншим уповноваженим органом) головного підприємства, а також у посадовій інструкції керівника ВО (філії).

Бухгалтер, який веде облік у ВО (філії), звичайно перебуває в підпорядкуванні головного бухгалтера головного підприємства. Головний бухгалтер юридичної особи здійснює контроль за станом бухгалтерського та податкового обліку у ВО (філії).

Решта працівників ВО (філії) – це майстри, майстрині, які працюють за угодами на виконання робіт (надання послуг) або трудовими угодами.

АСПЕКТИ ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ ПРИ ФОРМУВАННІ МАЙНА У ВИРОБНИЧОМУ ОСЕРЕДКУ.

Операції з передачі товарно-матеріальних цінностей і грошових коштів від ТОВ «Сувенір» виробничому осередку не відображаються в податковому обліку ні в ТОВ «Сувенір», ні у ВО (філії). Такі операції не є продажем, оскільки при передачі цінностей **усередині однієї юридичної особи** не відбувається перехід права власності (п. 1.31 Закону про прибуток).

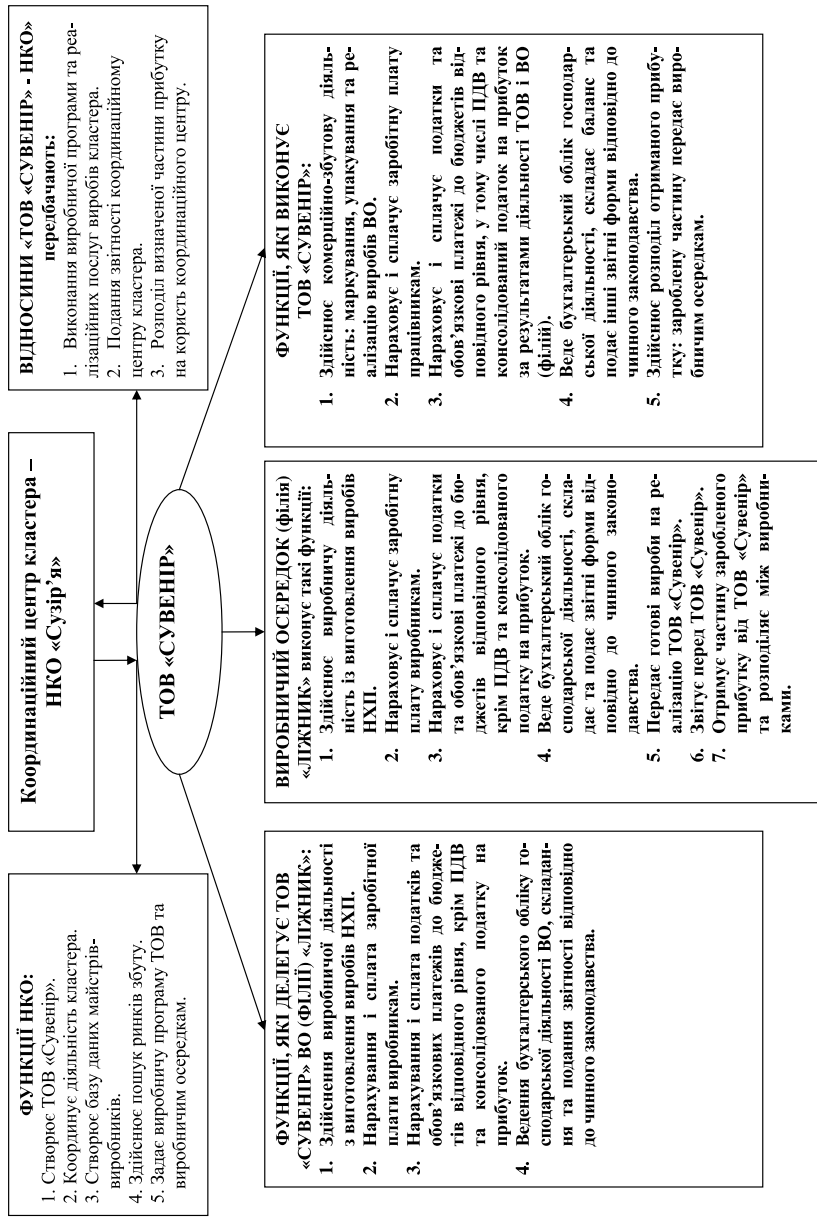


Рис. 7. Організаційно-функціональна структура кластера НХП «Сузір'я»

Крім того, пп. 4.1.6 Закону про прибуток передбачено, що:

- 1) при здійсненні операцій із передачі товарів (робіт, послуг) між платником податків і його відокремленими підрозділами, що не мають статусу юридичної особи, **не виникає валового доходу**;
- 2) операції з отримання фінансової допомоги між платником податків і його філіями **не приводять до зміни валового доходу або валових витрат**.

Слід зазначити, що відповідно до пп. 2.1.3 Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» ТОВ «Сувенір», що створило виробничий осередок, має право визначати спосіб сплати податку на прибуток:

- 1) або виробничий осередок є самостійним платником податку на прибуток і подає декларацію з податку на прибуток за своїм місцем розташування,
- 2) або ТОВ «Сувенір» проводить розрахунок консолідованого податку на прибуток і сплачує його до бюджетів територіальних громад за своїм місцем розташування, а також за місцем розташування ВО. **У кластері «Сузір'я» обрано варіант сплати консолідованого податку на прибуток ТОВ «Сувенір».**

При цьому незалежно від способу сплати податку на прибуток ВО (філії):

- 1) ведуть податковий облік, самостійно формують валовий дохід і валові витрати;
- 2) нараховують податкову амортизацію на основні фонди, що використовують у своїй діяльності (Лист №963).

ПОРЯДОК СПЛАТИ ВИРОБНИЧИМИ ОСЕРЕДКАМИ (ФІЛІЯМИ) ПОДАТКІВ І ЗБОРІВ, ПОДАННЯ ЗВІТНОСТІ.

У кластері «Сузір'я» виробничі осередки зареєстровані як філії, які є уповноваженими підрозділами, мають окремий код за ЄДРПОУ, розрахунковий рахунок у банку, нараховують і виплачують зарплату, нараховують і сплачують податки і збори відповідно до законодавства, окрім консолідованого податку на прибуток та ПДВ. Тому система сплати **основних податків і зборів** та подання звітності виглядати-ме так:

Таблиця 2

Система сплати податків і зборів у кластері НХП «Сузір'я»

№ з/п	Податки і збори, які сплачуються	Зобов'язання щодо нарахування, сплати податків і зборів		Вид звітності, куди подається	Місце сплати
		Виробничий осередок (ВО)	ТОВ «Сувенір» (ГП)		
Загальна система оподаткування					
1	ПДВ	Ні, вони не відповідають визначенню осіб – платників податків. ВО (філія) веде податковий облік із ПДВ (виписування податкових накладних, ведення Реєстру отриманих і виданих податкових накладних) без подання декларації з ПДВ, оскільки таке право йому делегує ГП	Веде зведений облік ПДВ по ГП і по ВО (філіях)	Декларація з ПДВ	ГП сплачує до державного бюджету за своїм місцезнаходженням та за місцезнаходженням ВО (філії)
2	Податок на прибуток	Не сплачує.	Сплачує консолідований податок на прибуток. У разі сплати консолідованого податку на прибуток спочатку сума податку визначається в цілому за підприємством, а потім - розрахунково за кожним ВО (філією) та головним підприємством.	Декларація з податку на прибуток підприємств	ГП сплачує до державного бюджету за своїм місцезнаходженням та за місцезнаходженням ВО (філії)

Продовження Таблиці 2 на наступній сторінці

№ з/п	Податки і збори, які сплачуються	Зобов'язання щодо нарахування, сплати податків і зборів		Вид звітності, куди подається	Місце сплати
		Виробничий осередок (ВО)	ТОВ «Сувенір» (ГП)		
Загальна система оподаткування					
Продовження таблиці 2					
3	Податок із доходів фізичних осіб (ПДФО)	Сплачує, оскільки їх наділено повноваженнями нарахування, утримання та перерахування ПДФО (п. 16.3 Закону №889)	Нараховує і сплачує ПДФО по ГП за своїм місцезнаходженням	Форма №1ДФ	ГП сплачує до місцевого бюджету і подає звітність за своїм місцезнаходженням, ВО – за своїм
4	Мито	Ні, вони не є суб'єктами ЗЕД	ГП сплачує, оскільки є суб'єктом ЗЕД – експортує вироби НХП	Митна декларація	При перетині кордону
5	Держмито	Ні, вони не є юридичними особами	ГП сплачує, оскільки є юридичною особою і має повноваженнями представляти себе в суді на підставі виданої ним довіреності	Звітності немає	
6	Податок із власників транспортних засобів (ПВТЗ)	Ні, вони не є юридичними особами	Нараховує і сплачує по ГП	Розрахунок ПВТЗ за формою, затвердженою Порядком №373, подається тільки юридичними особами до органу ДПС за місцем реєстрації транспортних засобів	До державного бюджету за місцем реєстрації транспортних засобів
7	Збір за спеціальне використання водних ресурсів	Так, оскільки мають поточний рахунок у банку, ведуть окремий бухгалтерський облік своєї діяльності та складають окремий баланс	Нараховує і сплачує по ГП	Розрахунок збору за формою, затвердженою Інструкцією №231, подається до органу ДПС за місцем реєстрації платників	До державного бюджету ГП за своїм місцезнаходженням, ВО (філія) - за місцезнаходженням філії
8	Збір за забруднення навколишнього природного середовища	Так, оскільки мають поточний рахунок у банку, ведуть окремий бухгалтерський облік своєї діяльності та складають окремий баланс	Нараховує і сплачує по ГП	Розрахунок збору за формою, затвердженою Наказом №111, подається до органу ДПС за місцем реєстрації платників	До державного бюджету ГП за своїм місцезнаходженням, ВО (філія) - за місцезнаходженням філії

Продовження Таблиці 2 на наступній сторінці

№ з/п	Податки і збори, які сплачуються	Зобов'язання щодо нарахування, сплати податків і зборів		Вид звітності, куди подається	Місце сплати
		Виробничий осередок (ВО)	ТОВ «Сувенір» (ГП)		
Загальна система оподаткування					
9	Внески до Пенсійного та соціальних фондів	Так, оскільки вони виділені на окремий баланс і самостійно здійснюють розрахунки з оплати праці із застрахованими особами (Інструкція №21-1)	Нараховує і сплачує внески по ГП	Розрахунок суми страхових внесків (додаток 23 до Інструкції №21-1) подається до Пенсійного фонду за місцем реєстрації платників	ГП сплачує до Пенсійного фонду за своїм місцезнаходженням, ВО – за своїм
Продовження таблиці 2					
10	ФСС ТВП	-//-	Нараховує і сплачує внески по ГП	Звіт про нараховані внески за формою Ф4-ФСС з ТВП (Інструкція №16) подається до Фонду ЗДСС за місцем реєстрації платників	ГП сплачує до Фонду ЗДСС за своїм місцезнаходженням, ВО – за своїм
11	ФСС ВБ	-//-	Нараховує і сплачує внески по ГП	Розрахункова відомість про нарахування і перерахування страхових внесків (Інструкція №339) подається до фондів ЗДСС за місцем реєстрації платників	ГП сплачує до Фонду ЗДСС за своїм місцезнаходженням, ВО – за своїм
12	ФСС НВ	-//-	Нараховує і сплачує внески по ГП	Розрахункова відомість про нарахування і перерахування страхових внесків (Інструкція №12-соц) подається до Фонду ЗДСС за місцем реєстрації платників	ГП сплачує до Фонду ЗДСС за своїм місцезнаходженням, ВО – за своїм

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 6

1. Якими є перші кроки функціонування кластера?
2. Охарактеризуйте основи фінансово-господарських відносин у кластері.
3. Як виглядає схема руху грошових потоків кластера?
4. Якою є схема взаємозв'язку суб'єктів кластера при його створенні?
5. Які Ви знаєте схеми створення виробничих осередків кластера?
6. Охарактеризуйте юридичні аспекти створення виробничих осередків кластера.
7. Як оформити Положення про виробничий осередок (філію) кластера? Які повноваження членів кластера та виробничих осередків?
8. Що таке організаційно-функціональна структура кластера? Опишіть її.
9. Розкрийте основні аспекти податкового обліку при формуванні майна у виробничому осередку кластера.
10. Яким є порядок сплати виробничими осередками (філіями) кластера податків і зборів, подання звітності?

РОЗДІЛ 7. ПІДГОТОВКА І ПРОСУВАННЯ ВИРОБІВ НА ВНУТРІШНІЙ РИНОК

При проведенні маркетингових заходів щодо просування нових товарів, а саме товарів народних промислів, необхідно користуватися концепцією послідовного росту, яка включає в себе використання різних форм діяльності: від найменш капіталоемних методів до високоресурсних інвестиційних форм.

Основною метою діяльності є: цілі, орієнтовані на прибуток, та цілі, орієнтовані на ринок. У зв'язку зі специфічним характером виробництва й самого продукту цілі, орієнтовані на успішну конкуренцію, та стратегічні цілі не мають сенсу.

Розглянемо гіпотетичний приклад. Визначимо дві категорії цілей: короткотермінові і довготермінові. Оцінка відносної привабливості здійснюється за 4-бальною системою.

7.1. Територіальне спрямування

Таблиця 3

Територіальне спрямування щодо регіонів України

Область	Географічне розташування та кліматичні умови	Купівельна здатність населення	Конкурентне середовище	Фінансові витрати (організація та транспортування)	Пріоритетність	Загальна оцінка
	(А)	(В)	(С)	(Д)	(Р)	(А+В+С+Д)*Р
Івано-Франківська	3	1	1	4	2	18
Львівська	3	2	1	4	2	20
Тернопільська	3	1	1	4	2	18
Закарпатська	2	1	1	4	2	16
Чернівецька	2	1	1	4	2	16
Волинська	3	1	2	3	2	18
Хмельницька	3	1	2	3	2	18
Рівненська	3	1	2	3	2	18
Житомирська	3	1	3	3	2	20
Київська	4	4	2	2	4	48
Житомирська	3	2	3	2	3	33
Черкаська	3	2	3	3	3	24
Чернігівська	3	2	4	2	3	36
Сумська	3	2	4	2	3	33
Полтавська	3	2	4	2	3	36
Дніпропетровська	4	4	4	1	4	52
Харківська	4	4	4	1	4	60
Луганська	4	3	4	1	3	36
Донецька	4	4	4	1	4	52
Крим	1	2	3	1	2	14
Одеська	2	3	3	2	2	20
Миколаївська	1	2	3	1	2	14
Херсонська	1	2	3	1	2	14

Таблиця 4

Територіальне спрямування щодо інших країн

Країна	Географічне розташування та кліматичні умови	Купівельна здатність населення	Конкурентне середовище	Фінансові втрати (організація та транспортування)	Експорт	Відкриття власного представництва	Пріоритетність	Загальна оцінка для експорту/представництва
	(A)	(B)	(C)	(D)	(F)	(G)	(H)	$(A+B+C+D)*FH / (A+B+C+D)*GH$
США	1	4	1	1	4	1	1	28/7
Канада	4	4	2	1	4	1	1	44/11
Польща	3	3	2	3	4	2	3	132/66
Росія	4	2	4	3	4	3	4	208/156
Білорусія	4	1	4	3	4	3	4	192/144
Скандинавські країни	4	4	4	2	4	2	2	112/56
Казахстан	4	2	2	2	4	3	2	80/60
Прибалтійські країни	3	3	2	3	4	2	2	88/44

7.2. Форми реалізації дистриб'юторної мережі та збутової діяльності

Таблиця 5

Форми реалізації дистриб'юторної мережі та збутової діяльності

Методи діяльності	Характеристика	Переваги	Недоліки
Непрямий експорт, експортні домми	В основному закуповують товар і продають його в зарубіжних країнах за свій рахунок.	Охоплюють усі аспекти експортної діяльності.	Низький рівень контролю і інформованості.
Торгові або закупочні домми	Діють від імені іноземних покупців на зразок універмагів. Торгові домми здійснюють закупки в національних виробників.	Дивись вище. Додатково гарантує оплату.	Дивись вище.

Продовження Таблиці 5 на наступній сторінці

Методи діяльності	Характеристика	Переваги	Недоліки
Пігібекінг	Підприємство продає свої товари за кордон через торгову мережу іншого підприємства, як правило більш крупної фірми.	Доступ до ресурсів більш крупної фірми-експортера, яка, у свою чергу, отримує переваги розширення асортименту продукції і росту продажу.	Складність у пошуку партнера. Продукція підприємства може не входити до збутових пріоритетів контрагента.
Агенти	Продають товари тільки одного підприємства, інші реалізують продукцію різних фірм, які можуть конкурувати між собою. Агент не продає товари від власного імені, а отримує комісійну винагороду.	Більш високий рівень контролю й інформованості. Постійна присутність на ринку. Вартість агентських послуг пов'язана з об'ємом реалізації.	Може відбуватися загострення конкуренції. Часто підприємства стикаються з ускладненнями в зупинці агентських угод раніше встановленого терміну.
Дистриб'ютори	Реалізують продукцію від свого імені. Прибутком є самостійно встановлена надбавка.	Як і агенти, дистриб'ютори добре знають місцевий ринок. Вони можуть надавати післяпродажне обслуговування. Більш високий рівень контролю.	Високі витрати при зупинці контракту.
Місцеві збутові представництва	Забезпечують персоналом як з країни базування, так і з місцевих менеджерів.	Свідчить про важливість ринку. Полегшує контакти місцевих фірм з експортером. Підвищує стратегічну гнучкість.	Проблеми підбору персоналу. Відносно великі витрати.

7.3. Підготовка виробу до реалізації

Підготовка продукту до реалізації включає всі необхідні заходи щодо передпродажної підготовки. Ці заходи можна поділити на внутрішні, необхідні для передпродажної підготовки всередині країни, та екстернальні, заходи щодо передпродажної підготовки в інших країнах.

1. ВИЗНАЧЕННЯ НЕОБХІДНИХ СТАНДАРТНИХ НОРМ.

2. КОДИ УКТЗЕД ТА МИТНІ ПЛАТЕЖІ.

Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД) є складовою частиною системи класифікації і кодуван-

ня техніко-економічної та соціальної інформації. УКТЗЕД призначено для збору статистичних даних про зовнішньоекономічну діяльність із метою проведення митного контролю, виконання робіт під час декларування, ліцензування й квотування, регулювання експорту та імпорту товарів державного значення, вивчення кон'юктури ринку.

За даними УКТЗЕД ДК017-98 видавництва Держстандарт України 1998 р. код на ліжники відповідає коду **6301 20 91 00.**

Визначення коду здійснюється регіональною Торгово-промисловою палатою. Підставою для визначення коду є письмова заявка замовника та необхідні документи, які містять технічний опис, або сертифікат якості.

3. ТОРГОВА МАРКА ТА ШТРИХ-КОДУВАННЯ.

Торгова марка – ознака реклами та ідентифікації товару, представляє собою графічно-словесне або комплексне поняття. Захищається законом, у разі використання чужої торгової марки законом передбачені штрафні санкції розміром 20 – 25% від прибутку, отриманого від реалізації даного товару. Товарний знак може бути предметом продажу на умовах франчайзингу.

Процедура отримання: надається заявка – перелік товарів та послуг згідно з МКТІ (міжнародний класифікатор товарів та послуг) та словесний опис знака, а також фотографічне зображення торгового знака, яке розміщується в полі 8 x 8 см, або 10 x 14 см (для етикетки).

Надається право використання торгової марки до реєстрації.

Штрих-кодування використовується з метою полегшення реалізації товару в торговельній мережі. Для отримання штрих-коду товару необхідно звернутися із заявою до Асоціації ЄАН України. При цьому оформляються членські внески й карточка з описом товару і кодом УКТЗЕД на кожен окремий товар.

**ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ
ДО РОЗДІЛУ 7**

- 1. Якою має бути процедура підготовки і просування виробів кластера на внутрішній ринок?*
- 2. Які Ви знаєте форми реалізації дистрибуторної мережі та збутової діяльності кластера?*
- 3. Як підготувати виріб кластера до реалізації на ринку?*
- 4. Як визначити необхідні стандартні норми? Які Ви знаєте коди УКТЗЕД та митні платежі?*
- 5. Що таке торгова марка та штрих-кодування виробів? Які їх особливості в системі кластера?*

РОЗДІЛ 8. ПІДГОТОВКА І ПРОСУВАННЯ ВИРОБІВ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

Експорт виробів народних промислів. Частина 1

У даній частині нами розроблені вимоги, яких мають дотримуватися члени кластера в процесі виготовлення та підготовки виробів народних художніх промислів на внутрішній ринок та на експорт.

Зовнішній ринок несе із собою не лише можливості, а й нові труднощі бізнесу. Успіх залежатиме від того, наскільки добре проведена підготовка відповідно до вимог. Для зручності перед тим, як почати розмову власне про експортування, методика подає перелік необхідних передумов, виходячи з припущення, що кластер до того, як зробить спробу вийти на експортний ринок, уже підготує всі вісім етапів.

Усі ці етапи, що свідчать про готовність розпочати експортування, детально описано в цьому розділі.

- 1. Розуміння очікувань ринку.*
- 2. Наявність ліній експортного продукту та стратегії розробки й випуску нової продукції.*
- 3. Конкурентоспроможні та обумовлені експортні ціни.*
- 4. Професійно виконані маркетингові матеріали, розраховані на експорт.*
- 5. Адекватні виробничі потужності та ефективна система контролю якості.*
- 6. Розуміння каналів експортування та наявність стратегії власного позиціонування на ринку.*
- 7. Маркетинговий план на зовнішньому ринку.*

8. Фінансова стратегія для експортної діяльності, включено з доступом до фінансування.

Розглянемо детальніше кожен етап.

1. РОЗУМІННЯ ОЧІКУВАНЬ РИНКУ.

Головним питанням, що виникає між покупцями й постачальниками, є питання довіри. Побудова довіри потребує певного часу й вимагає, щоб обидві сторони – і постачальник, і покупець – з'ясували взаємні очікування.

При цьому необхідно забезпечити виконання сподівань покупців:

а) щодо продукції:

- добре спроектувати продукт, упорядкувати відповідно до смаків та сучасних тенденцій;
- мати можливість своєчасно виробити зразки;
- забезпечити можливість удосконалення продукту;

б) щодо якості:

- забезпечити дотримання якості виробів;
- забезпечити відповідність розмірам та прийнятим стандартам безпеки;

в) щодо ціни:

- конкурентоспроможність цін;
- відповідність цін якості та оформленню продукту;
- незмінність цін протягом як мінімум 6 місяців;

г) щодо доставки:

- організація своєчасної доставки виробів;
- правильність складання документації поставки;
- робота над швидким виконанням додаткових замовлень;

д) щодо обслуговування:

- ведення справ мовою покупця;
- наявність кредитної політики.

Важливим завданням залишається також донести очікування кластера до покупця. З цією метою важливо створити умови постачання (які додають до цінового прейскуранта та інших маркетингових матеріалів). Важливо визначити, які з умов можуть бути предметом переговорів. Іноді відмова від замовлення може бути кращим рішенням, ніж його прийняття на умовах, які неможливо виконати. Для цього важливо вести журнал переговорів із клієнтами.

2. НАЯВНІСТЬ ЛІНІЙ ЕКСПОРТНОГО ПРОДУКТУ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗРОБКИ Й ВИПУСКУ НОВИХ ВИРОБІВ.

Створення колекцій товарів на експорт (3-20 одиниць). Колекція виробів проектується так, щоб залишити місце для подальшого розширення асортименту. Колекція виробів має поєднувати вироби традиційних промислів із тенденціями й стандартами, притаманними ринкам збуту.

Диференціація за функціональністю, розмірами, кольором, ціновим діапазоном. Вироби повинні бути призначеними для певного використання. Це підвищить їхню споживчу цінність. Кольорова гама дозволить пов'язати різні продукти. При цьому колір повинен відповідати модним тенденціям та привертати увагу покупців. Цінові діапазони дозволять забезпечити конкурентоспроможність товарів на різних цілових ринках.

Відповідність правилам безпеки та стандартам відповідної держави.

Наявність дизайнера для розробки нових колекцій виробів. Нові розробки дадуть змогу продемонструвати творчий підхід, виділити колекцію з-поміж інших та сформувану унікальний імідж кластера.

Розробка нових видів виробів повинна включати:

- а) проведення маркетингових досліджень (вивчення смаків, тенденцій у моді на наступний рік, вивчення преси та ресурсів мережі Internet);*
- б) вибір концепції виробів (аналіз сильних і слабких сторін колекцій виробів та історії продажу. На підставі даного аналізу можна пристосувати наявний виріб до нових тенденцій або створити цілком новий);*

- в) *визначення цільового ринку і клієнта* (за призначенням і ціною. Необхідно визначити, у якій із стандартних категорій світового ринку подарунків буде продаватися виріб кластера. Це допоможе з'ясувати бажану ціну та обсяг інвестицій, які необхідно вкласти в розробку виробу);
- г) *звернення до ринкових і неринкових ресурсів* (необхідно визначити на скільки є унікальним виріб. Унікальність може проявлятися в дизайні, виробничому процесі або історії. Вироби, виготовлені з матеріалів природного походження, є особливо привабливими для багатьох клієнтів, які переймаються питаннями довкілля);
- д) *розробка зразків* (необхідно створити ескіз виробу або лінійної продукції, випустити зразок; зібрати відгуки покупців та працівників кластера, які будуть задіяні у виробництві нового виробу, визначити вартість виробу і його пакування, визначити вартість розробки лінійної продукції).

3. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІ ТА ОБУМОВЛЕНІ ЕКСПОРТНІ ЦІНИ.

Установлення експортної ціни включає собівартість і визначення ціни.

Собівартість включає всі витрати на виготовлення виробу й підготовку його до продажу. *Визначення ціни* – це процес визначення ціни, за якою виріб буде продаватися на ринку.

Вартість виробництва й продажу, як правило, змінюється. Ціна товару на ринку теж коливається. Отже, вартість і ціну слід постійно переглядати й узгоджувати, навіть якщо це стосується товарів, що виробляються вже давно.

Кінцева ціна виробу на експорт має бути конкурентоспроможною і такою, що покриває видатки. Ціна виробів не може бути значно вищою від подібних товарів, що пропонують конкуренти. Вона не може бути нижчою від витрат на виробництво, просування на ринок і менеджмент.

Визначення ціни робочої сили та порівняння з іншими даними. Витрати домогосподарства включають: оренду або виплату житлового кредиту, їжу, одяг, витрати на медичне забезпечення, транспорт, освіту, комунальні послуги, обслуговування й ремонт, відпочинок, заоща-

дження та інші постійні витрати. Необхідно враховувати тільки дійсну кількість годин, проведених за роботою, не включаючи перерви, і порівняти їх із мінімальною та середньою зарплатою в регіоні/країні.

Визначення прямих витрат на виробництво. Прямі витрати – це витрати, що виникають під час виробництва. Прямі витрати включають матеріали, роботу, маркування та пакування.

Визначення непрямих витрат. Непрямі витрати – це щоденні витрати, необхідні для ведення бізнесу. Вони включають у себе оренду, комунальні платежі, обслуговування та ремонт, канцтовари, страхування, професійні послуги, заробітну плату адміністративному персоналу, кур'єрські та поштові послуги, рекламу, маркетинг, друковані матеріали, послуги зв'язку, оплату за банківське обслуговування та пакувальні матеріали. Непрямі витрати обчислюються або з розрахунку на одиницю продукції, або як відсоток прямих витрат.

Визначення суми вкладених коштів чи початкових внесків. Вкладені кошти або початковий внесок – це, переважно, разові закупівлі, що включають обладнання для виробництва, меблі для майстерні й офісу, офісне обладнання та ремонт робочих приміщень.

Розрахунок норми очікуваного прибутку. Прибуток – це те, що залишається після вирахування всіх витрат. Якщо реальні витрати відрізняються від очікуваних, прибуток виявиться більшим або меншим від запланованого.

Визначення умов поставок та відповідних цін (відповідно до INCOTERMS). Для означення трансакцій, пов'язаних із продажем на експорт, існують різні умови поставок, кожна з яких відображає певні витрати, що мусять бути врахованими в кінцевій ціні. Рекомендованою експортною ціною за умов поставки є ціна F.O.B. у доларах США. F.O.B. (франко на борт) – вартість виробу, коли він проходить через митницю країни через аеропорт або морський порт.

Порівняння цін із цінами конкурентів (зі зведенням до єдиного виміру) та цінами на інші власні колекції. Установлюючи кінцеву ціну на виробі, треба порівняти ціну виробів із ціною подібних товарів на ринку, а також порівняти її з ціною інших виробів колекції кластера.

Розробка шляхів зниження цін та створення системи знижок. Слід бути готовим періодично коригувати ціни, щоб залишатися конкурентоспроможним. Порівнявши ціну кластера з подібними товарами на ринку, можливо, доведеться шукати шляхи для зменшення вартос-

ті виробу, щоб він залишився конкурентоспроможним. Зміна ціни є також справою часу. Не слід змінювати ціну, коли узгоджено її з покупцем і прийнято замовлення.

Визначення періоду, протягом якого діють ціни.

4. ПРОФЕСІЙНО ВИКОНАНІ МАРКЕТИНГОВІ МАТЕРІАЛИ, РОЗРАХОВАНІ НА ЕКСПОРТ.

Професійні маркетингові матеріали є важливим інструментом продажу на експорт, однак вони не повинні бути занадто дорогими. Вони мають бути точними, повними й легкими для розуміння. Професійні маркетингові матеріали допомагають покупцеві зрозуміти суть товарів і послуг, полегшують спілкування та сприяють збільшенню кількості замовлень. До них можуть включатися: каталог, прайс-лист, терміни та умови постачання, рекламна інформація про товари та компанію, варіанти пакування.

Каталог. У каталозі можуть бути кольорові фотографії всіх колекцій виробів. Також можна створити каталог із двох частин. Перша буде вмещувати кольорову фотографію, яка представлятиме цілу колекцію виробів. Друга частина буде чорно-білою і представлятиме окремо всі товари цієї колекції.

Прайс-лист і терміни та умови постачання. Прейскурант і терміни та умови постачання надають покупцеві всю інформацію, що необхідна для розміщення замовлення.

Прайс-лист має містити: назву й логотип кластера; контактну інформацію; відповідальну особу за замовлення; дату; код виробу; опис виробу; колір; модель; розмір; матеріал; ціну за одиницю або набір; вказівку, яку саме ціну наведено (F.O.B., Ex-Factory, C.I.F. тощо); найменування валюти; мінімальну кількість; специфікацію щодо пакування та маркування; назву й логотип кластера; контактну інформацію; термін, протягом якого ціни є чинними.

Терміни та умови постачання повинні містити: офіційну назву кластера, адресу, телефон, факс, адресу електронної пошти; особу, до якої слід звертатися з експортними замовленнями; дату; вимоги щодо мінімального замовлення; приблизний час, необхідний для постачання; строки оплати; спосіб оплати; банківські реквізити; варіанти пакування та маркування; варіанти транспортування; інструкцію з просування виробу на ринок; інструкцію щодо замовлення зразків; термін дії цих умов.

Рекламна інформація про виробу та кластер допоможе покупцеві розуміти й продавати вироби. Ця інформація може включати: історію кластера, визначення його місії або основоположних принципів; інформацію про майстрів, застосовувані техніки, оформлення, дизайнерів; посилання на відгуки в пресі або каталоги, де були представлені вироби; повідомлення про нову колекцію.

Варіанти пакування.

5. АДЕКВАТНІ ВИРОБНИЧІ ПОТУЖНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ.

Наявність виробничих потужностей, здатних виконувати великі замовлення. Експортні замовлення нерідко висувають додаткові вимоги до виробничих потужностей, оскільки передбачають виконання великих замовлень у короткі терміни.

Гнучкість виробничих потужностей (перепади обсягів виробництва). Це означає, що виробничі потужності мають бути достатньо гнучкими, щоб забезпечувати виконання великих замовлень вчасно, а потім скорочуватися в період між замовленнями. Запровадження гнучкого виробничого графіка може означати наймання робочої сили на короткий термін, щоб забезпечити експортні замовлення, або перекваліфікацію наявного персоналу, щоб працівники могли допомагати виробляти вироби, коли це необхідно, а потім виконувати інші обов'язки.

Наявність системи планування й контролю за дотриманням термінів відвантаження виробів. Щоб гарантувати надходження виробу вчасно, у постачальника має працювати система, що дозволяє стежити за роботою протягом усього процесу виробництва. Більшість компаній користуються для цього графіком, який показує різні завдання, а також строки, коли вони мають бути виконані, зв'язок між ними, хто за що відповідає. Ключем до успішної системи виробництва є досягнення розуміння працівниками всіх етапів виробничого процесу, окремих часових меж для кожного завдання й переконання, що всі відчувають відповідальність за роботу цілої системи.

Система контролю за якістю. Виробник повинен підтримувати рівень якості, затверджений замовником у зразку. Вироби повинні бути тієї ж якості, що й зразки, надіслані закупівельникові й затверджені ним. Щоб досягти цього, у кластері має бути певний набір взірців,

щоби мати змогу порівняти з ними поточні вироби. Ці зразки необхідно дбайливо зберігати.

6. РОЗУМІННЯ КАНАЛІВ ЕКСПОРТУВАННЯ ТА НАЯВНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ВЛАСНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ НА РИНКУ.

Визначення каналів експортування виробів та свого місця серед них. Розуміння традиційних каналів і відмінностей між ролями й сферами відповідальності виробників і експортерів є життєво важливим для стратегії експортування. Традиційні канали експортування змінюються у зв'язку із зростанням мереж великих роздрібних магазинів, збільшенням кількості міжнародних подорожей, покращенням комунікацій, досконалішими способами доставки та поширенням міжнародних виставок-продажів. Внаслідок цього відбуваються певні зміни у функціях кожної з ланок експортного процесу. Оскільки окрема ланка експортного каналу може брати на себе функції іншої ланки, деякі етапи зникають. Як наслідок, операції та відповідальність, що раніше належали цим ланкам, перерозподіляються між рештою етапів або каналів розповсюдження. У такому разі покупець і продавець домовляються про те, як саме ця відповідальність та пов'язані з нею фінанси будуть розподілені між ними.

7. МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ.

Складання експортного маркетингового плану. Побудова стратегічного маркетингового плану включає в себе визначення цільового споживача й ринку та планування того, як саме можна привабити покупців до виробу. Успішний експортний маркетинговий план допоможе визначити цільового клієнта й привернути його увагу. Маркетинговий план допоможе як відповідному обслуговуванню наявних клієнтів, так і залученню нових. Експортний маркетинговий план має передбачувати маркетингові й промоційні дії щонайменше на два-три роки і бути достатньо гнучким, щоби пристосовуватися до реакції ринку й споживачів.

Визначення цільового споживача. Визначення цільового споживача передбачає два кроки. Перший – визначення типу споживача, на якого розраховуєте, виходячи з наявної сегментації ринку подарунків та предметів домашнього вжитку. Другий крок – визначення споживача серед каналів розповсюдження.

Визначення сегмента ринку для нашого товару. Ринок подарунків та товарів домашнього вжитку можна поділити на три категорії, залежно від вимог покупців щодо ціни, оформлення, якості, обсягу й документального оформлення та транспортного обслуговування. *Ринок масового виробу* – переважно великі мережі роздрібних магазинів по всій країні, для яких характерні найнижчі ціни й найбільші обсяги продажу. *Ринок, орієнтований на середнього покупця* – мережі роздрібних магазинів середнього розміру, каталоги замовлень поштою, а також незалежні бутики та магазини при музеях, для яких характерні середні ціни й інтерес до унікального та якісного оформлення. *Ринок предметів розкоші* – включає в себе магазини та каталоги замовлень поштою ексклюзивних виробів, а також незалежні бутики в регіонах із високим рівнем доходів населення, для яких характерні високі ціни, незначні обсяги та пильна увага до ексклюзивного, стильного оформлення виробів. *Виставковий сегмент ринку* з'єднує виробників, гуртовиків та роздрібних продавців, які стоять на позиціях надання ремісникам по всьому світу справедливої ціни, безпечних умов праці та довготермінового доступу до ринків.

Визначення цільового ринку. Визначення цільової категорії товару допоможе краще оформити маркетингові матеріали, організувати розробку нових видів продукції та сконцентрувати маркетингову діяльність.

Пошук цільових клієнтів. Коли визначено цільових клієнтів і ринок та підготовлено маркетингові матеріали, для цих покупців, необхідно визначити, де встановити контакт із клієнтом. Найбільш вірогідно зустрітися з покупцем під час однієї з трьох подій: виставки-продажу, торговельної місії та візиту закупівельників. Особистий контакт із покупцем є визначальним як для започаткування, так і для підтримання стосунків із клієнтом. Утвердження кластера на ринку подарунків та виробів домашнього вжитку може тривати два-три роки. Протягом цього періоду необхідно регулярно представляти себе покупцям, щоб завоювати їхню довіру і, відповідно, їхні замовлення.

Участь у виставках-продажах. Дуже корисно виставляти свої вироби на виставках-продажах. Відвідування виставок-продажів дасть змогу визначити та знайти нових клієнтів, установити з ними контакти й зустрітися з тими, з ким уже ведеться співпраця. Відвідування виставок-продажів є ефективним способом побачитися з клієнтами, оскільки велика вірогідність, що кілька клієнтів буде виставляти вироби на вистав-

ці. Виставки також є чудовим джерелом збору інформації про актуальні тенденції, що стануть у нагоді в процесі розробки нових виробів.

Проведення маркетингових місій. Маркетингові місії – це поїздки до країн збуту з метою зустрічі з конкретними закупівельниками в офісах або на виставках-продажах. Відвідуючи офіс клієнта та спостерігаючи за його роботою, можна краще зрозуміти умови ведення його бізнесу, наприклад складські операції, контроль за якістю, пакування тощо.

Відвідування постачальника покупцем. Відвідання допоможе в справі розробки нової продукції і переговорам щодо продажу в цілому. Щоб заохотити закупівельника відвідати кластер, можна запропонувати йому організувати місцевий транспорт та замовити готель (за його гроші), а також послуги перекладача. Багато замовників побажає відвідати місце виробництва, щоб мати уявлення про те, як виготовляють вироби.

8. ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ДЛЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ВКЛЮЧНО З ДОСТУПОМ ДО ФІНАНСУВАННЯ.

Фінансове планування. Експортування вимагає додаткового фінансового планування. Перед тим, як вийти на експортний ринок, слід докладно вивчити, яких коштів це буде вимагати від кластера. Також слід дізнатися про доступ до фінансування, особливо короткотермінового фінансування виробництва. Якщо кластер уперше виходить на певний ринок, можливо, доведеться:

- а) підготувати інформацію, яка підтверджує офіційну реєстрацію бізнесу та банківського рахунку;
- б) надати завірений печаткою контракт із покупцем англійською та рідною мовою (або замовлення на поставку);
- в) надати сертифікат, який підтверджує, що виріб не є історичною цінністю, порнографією або не містить закликів до повалення конституційного ладу насильницькими методами;
- г) одержати дозвіл з Національного банку України;
- д) зареєструватися на митниці з допомогою фірми, яка має ліцензію на оформлення митних документів;
- е) провести перевірку вантажу (запакованого) митною службою в день відправки;
- є) заплатити митні збори;
- ж) надати сертифікат виробів народної творчості.

Експорт виробів народних промислів. Частина 2

Від першого контакту із замовником і аж до доставки й одержання оплати за замовленням цей розділ вирізняє в процесі спілкування та підготовки необхідної документації такі 14 етапів:

- 1. Отримання запиту замовника та відповідь на нього.*
- 2. Отримання підтвердження замовлення на зразок.*
- 3. Виготовлення та доставка зразка.*
- 4. Переговори щодо продажу.*
- 5. Одержання та підтвердження «Замовлення на поставку».*
- 6. Виготовлення виробів та контроль за якістю.*
- 7. Маркування замовлення.*
- 8. Упакування виробів та упакування замовлення.*
- 9. Підготовка переліку вкладення та комерційного рахунка-фактури.*
- 10. Написання адреси та маркування коробок для поставки.*
- 11. Організація перевезення вантажу та остаточної експортної документації.*
- 12. Митне очищення.*
- 13. Прийняття замовником.*
- 14. Отримання оплати.*

1. ОТРИМАННЯ ЗАПИТУ ЗАМОВНИКА ТА ВІДПОВІДЬ НА НЬОГО.

Першим формальним кроком у процесі експортування звичайно є запит зацікавленого замовника. Запит може надійти у формі електронного листа, факсу, листа, телефонного дзвінка, під час відвідування кластера або стенда на виставці-продажі. Замовлення здебільшого надходить від покупців, але може бути також і від дизайнера або посередника. Тому *при надходженні письмових запитів слід підтвердити їхнє отримання протягом 24 годин.*

Надавати слід ту інформацію, про яку запитують. У відповідь на запит стосовно загальної інформації про вироби достатньо надіслати супроводжувальний лист разом із каталогом, прайс-листом, умовами поставки та рекламною інформацією. При цьому можна подати таке:

- а) зображення чи опис виробів, що лише розробляються;*
- б) зразки тканин або типові екземпляри матеріалів, що використовуються, для демонстрації;*
- в) опис технології виробництва, якості та інші характеристики виробів;*
- г) зображення або опис, що дає уявлення про унікальність процесу виробництва.*
- д) каталоги та презентаційну інформацію в друкованому, а не електронному вигляді.*

2. ОТРИМАННЯ ПІДТВЕРДЖЕННЯ ЗАМОВЛЕННЯ НА ЗРАЗОК.

Після одержання інформації та ознайомлення з нею клієнти можуть замовити зразок продукції. Вони можуть замовити вже готові вироби або вироби, що тільки розробляються. Здебільшого зразки замовляють у кількості від одного до п'яти екземплярів кожного виробу. Покупець може надіслати замовлення на зразки у формі офіційного замовлення або неформального письмового прохання про зразки. Замовлення й неформальні письмові прохання здебільшого надсилаються факсом або електронною поштою.

У зв'язку з цим необхідно:

- а) підтвердити отримання замовлення на зразки протягом 24 год;*
- б) вивчити можливості виготовлення та часові межі;*
- в) вивчити найкращі шляхи доставки та їх вартість.* Замовник може вказати, як саме доставити зразки. Також кластер можете виявити свою ініціативу стосовно оптимальних способів доставки. Обсяг, вага зразків та часові вимоги замовника щодо отримання їх можуть вимагати пересилання зразків через кур'єра, вантажним літаком або

- LCL (що означає, що ваш вантаж не заповнює цілий контейнер);
- г) *підтвердити виконання замовлення на зразки.* Необхідно звернутися до покупця й повідомити, що про можливість виготовити зразки на його замовлення із вказанням дати відправлення та способу доставки. Підтвердження можна надіслати у формі Pro Forma Invoice (офіційне підтвердження про те, що зразок надіслано) або неформального електронного листа чи факсом. У підтвердженні слід ще раз вказати ціну, опис, кількість, дату відправлення, спосіб доставки та умови оплати. У підтвердженні треба також повторити будь-які вимоги замовника стосовно пакування та маркування;
 - д) *надсилаючи підтвердження, попросити повідомити про його отримання, із зазначенням, що виготовлення почнеться після отримання підтвердження;*
 - е) *отримати підтвердження від замовника й почати виготовлення.* Після того, як замовник отримав і письмово підтвердив та погодився з усіма умовами Pro Forma Invoice (або неформального електронного листа чи факсу), можна починати виготовляти зразки.

Зробити вказівки на підприємстві щодо початку виконання замовлення.

Визначити, хто оплачує витрати на виготовлення й доставку зразків виробів. Обумовити це в договорі.

Визначити, чи встановлюються додаткові надбавки в разі замовлення товару на суму, меншу за мінімальне замовлення.

Визначити розмір мінімального замовлення.

Прописати розміри додаткових надбавок в умовах угоди на поставку. Ці надбавки можуть бути у вигляді сталого суми або у відсотках, доданих до заявленої ціни виробу (відсоток може коливатися від 25 до 50). Політика щодо додаткових надбавок для зразків має бути чітко вказана в умовах поставки.

Визначити чи будуть повертатися ці надбавки в разі розміщення товару замовником. Часто експортери повертають ці накрутки в разі розміщення замовлення. Їх повертають, зменшуючи також ціну замовлення на поставку на відповідну суму.

Виготовити етикетки для зразків. Зразки слід маркувати не так, як звичайні вироби. Кожна одиниця має мати етикетку, де вказуватиметься назва кластера, контактна інформація, а також код виробу, ціна й опис. Якщо наявні інші кольори або моделі, ви також, можливо, уважатимете за доцільне вказати це на етикетці зразка.

Визначити особливості маркування зразків. Зразок слід маркувати, урахувуючи вимоги митної служби.

3. ВИГОТОВЛЕННЯ ТА ДОСТАВКА ЗРАЗКА.

Замовлення на зразки заслуговує на таку саму, якщо не більшу, увагу, як і інші замовлення. Замовлення на зразки є для покупця способом випробувати якість виробів, вивчити навички спілкування та експортні можливості компанії.

Повідомити покупця в разі виникнення проблем, пов'язаних із виконанням замовлення на зразки.

Сьогодні у вітчизняній практиці організації доставки та послуг покупцям електронних магазинів використовують такі види доставки: міжнародна кур'єрська служба; власна або національна кур'єрська служба; поштова служба Укрпошти; доставка магістральним транспортом; самовивіз. Саме ці види доставки, на нашу думку, доцільно використовувати при організації товароруку від кластера до покупця.

При організації доставки за допомогою таких *міжнародних кур'єрських служб*, як DHL та UPS, доцільним є використання 100% оплати за товари та послуги, що були замовлені користувачем, оскільки вартість доставки замовлень цими службами сьогодні складає близько 20 у.о. за 1 кг і вимагає негайної оплати. Термін доставки по Україні для цих логістичних операторів становить 1 – 2 дні. Компанія UPS також пропонує безкоштовну службу інтерактивного спостереження за місцем перебування вантажу, що, у свою чергу, може слугувати додатковим сервісом для клієнтів інтернет-магазинів. Однак, незважаючи на це, ці кур'єрські служби не здобули великої популярності при організації доставки замовлень по території України, а використовуються лише при відправленнях за кордон.

Доставка *власною кур'єрською службою* кластера може здійснюватися через електронний магазин тільки на території, де розташовані безпосередні складські приміщення кластера. Також при застосуванні

цього способу доставки можливий варіант проведення готівкового платежу за товари та послуги. Організація доставки в регіони, що не охоплені власною кур'єрською службою, може здійснюватися за допомогою професійних національних кур'єрських служб, таких як EMS та ASD. Термін доставки цими службами по території України на сьогодні становить приблизно від 3 до 5 робочих днів.

Третім варіантом організації доставки, що може використовуватися кластером, є *доставка замовлень за допомогою Укрпошти*. Даний вид доставки передбачає вручення посилки чи бандеролі в поштовому відділенні, яке розташоване за поштовою адресою покупця. Вартість такого варіанта доставки залежить від габаритів та ваги замовлення й визначається за допомогою відповідних тарифів Укрпошти. Слід також відзначити, що сьогодні практично не можливо визначити фактичний час доставки товарів, оскільки це прямо пов'язано з графіком та темпами доставки кореспонденції самої Укрпошти та частими «перебоями» у постачанні кореспонденції та вантажів.

Четвертим варіантом організації доставки є *доставка з використанням магістрального транспорту*. Під магістральним транспортом розуміється будь-який автомобільний, залізничний, повітряний та морський транспорт. Використання такого виду доставки є доцільним лише при великій вазі замовлення та гуртових закупівлях, які характерні для економіко-організаційної моделі B2B. Визначити вартість та час такої доставки сьогодні є досить важко та практично неможливо, оскільки кожне відправлення, яке здійснюється таким чином, має свою індивідуальну вартість та час.

П'ятим способом організації доставки є *самовивіз замовлення покупцем* зі складських приміщень кластера. На нашу думку, такий вид доставки є доцільним лише тоді, коли кластер здійснює підтримку вже існуючого офф-лайн бізнесу та використовує економіко-організаційну модель виду B2B.

Проаналізувавши всі переваги та недоліки цих способів доставки, ми дійшли до висновку, що в ролі глобального оператора з доставки може виступити «Укрпошта», яка забезпечує доставку преси та кореспонденції у всі регіони та населені пункти України. Оскільки доставка кореспонденції та преси відбувається кожного дня, то існує можливість використання даних транспортних засобів для доставки замовлень «точно в термін» клієнтам кластера.

4. ПЕРЕГОВОРИ ЩОДО ПРОДАЖУ.

Коли замовник вирішив купити вироби, переговори про продаж можуть тривати від кількох годин до кількох тижнів. Це відбуватиметься або через неформальний обмін електронними листами чи факсами, або під час особистої зустрічі на виставці-продажі чи відвідання замовником головного підприємства. Це також може статися через офіційне замовлення на кошторис чи одержання офіційного підтвердження замовлення (Pro Forma Invoice). Тому необхідно:

- а) підготувати на переговори про продаж інформацію про:*
 - ціни та оптові знижки;
 - час поставки та час, необхідний для виготовлення;
 - умови оплати;
 - пакування та маркування;
 - авторські права;
 - варіанти та вартість перевезення вантажу;

- б) підсумувати переговори письмово;*

- в) скласти кошторис за результатами переговорів, в який включити:*
 - ім'я та адресу замовника;
 - ім'я та адресу продавця;
 - дату;
 - термін, протягом якого діють розцінки;
 - умови оплати;
 - країну походження;
 - кількість кожного найменування виробу;
 - номер моделі;
 - опис виробів (включно з розміром, складом волокна або матеріалу, зокрема для текстилю);
 - ціну;
 - цінові умови (F.O.B. або Ex-Factory);
 - час доставки;
 - будь-яку спеціальну маркувальну, пакувальну специфікацію, якої вимагає замовник.

Важливо зберігати записи переговорів та листувань, нотатки телефонних розмов та зустрічей, просити пояснень із будь-яких незрозумілих питань, щоб уникнути непорозумінь і не погоджуватися на умови, виконати які не в змозі.

5. ОДЕРЖАННЯ ТА ПІДТВЕРДЖЕННЯ «ЗАМОВЛЕННЯ НА ПОСТАВКУ».

Розмістити замовлення клієнт може кількома способами. Найчастіше вживаний та найпрофесійніший спосіб – надіслати «Замовлення на поставку» факсом або електронною поштою. Деякі компанії можуть надсилати друкований примірник «Замовлення на поставку» поштою додатково до факсових або електронних примірників. На друкованих примірниках здебільшого стоятиме штамп «Не повторювати», який означає, що це копія замовлення, надісланого електронною поштою або факсом, а не повторне замовлення. Деякі компанії надсилають електронною поштою або просто поштою фотографії, щоб підтвердити, які саме вироби замовлено. Замовник може також розмістити замовлення у формі листа.

Розробити заявку на замовлення товару, яка повинна включати:

- ім'я та адресу замовника;
- ім'я та адресу продавця;
- кількість;
- опис товару;
- колір;
- розмір;
- номер моделі, прийнятий у виробника;
- номер моделі, прийнятий у замовника;
- ціна за одиницю;
- номер замовлення на поставку;
- дату замовлення на поставку;
- умови та термін оплати;
- інформацію щодо способу доставки;
- дані про митного брокера;
- вимоги щодо маркування, упакування виробу та пакування замовлення;
- вказівки щодо позначень;

- дату відвантаження;
- необхідні спеціальні документи;
- дату, коли замовлення може бути скасоване;
- спеціальні вказівки стосовно страхування;
- підпис замовника.

Переглянути всі елементи замовлення на поставку й визначити, чи вони влаштовують і чи відповідають умовам переговорів.

Повідомити замовника про початок виконання замовлення й отримати від нього підтвердження.

6. ВИГОТОВЛЕННЯ ВИРОБІВ ТА КОНТРОЛЬ ЗА ЯКІСТЮ.

Коли підтверджене замовлення на руках, можна починати виготовлення виробу.

Управління виробництвом вимагає вироблення виробу відповідної якості до певної дати.

Слід пам'ятати про всі конкретні побажання й вимоги, указані в замовленні на поставку і/або контракті. Перед тим, як дати згоду на виконання замовлення, необхідно перевірити з постачальниками, чи вся необхідна сировина є на складах.

Для забезпечення швидкого та ефективного виробничого процесу необхідно:

- а) розробити календар виробництва та поставки.* Планування виробництва передбачає організацію та спрямування часу, грошей, сировини, обладнання та людей. Багато компаній поміщає великий виробничий календар-графік там, де його щодня бачитимуть ті, хто відповідальний за дотримання термінів поставки;
- б) розробити розподіл робочих нарядів.* Слід видавати формальні наряди, указуючи в них обсяг замовлення та дату виконання. Необхідно додати зразки кольорів, фотографій та ескізи, щоб можна було порівняти з готовими виробами. Обов'язково треба встановити дату виконання до дати відправки або кінцевого терміну, якщо продукт є компонентом більшого виробу;

- в) *зберігати взірці для регулярного порівнювання з виробами.* Надзвичайно важливо надати взірець, з яким субконтрактор чи ремісник порівнюватиме свої вироби, щоб контролювати якість та акуратність;
- г) *розробити інструкції з контролю якості та забезпечити ними виробників.* Вироби мають точно відповідати за якістю оригінальному зразку, затвердженому замовником.

При перевірці якості проконтролювати, чи дотримані вимоги щодо: кольору, якості матеріалів, запахів, розмірів і обсягів, оздоблення, конструювання, зберігання, пакування, підготовки та транспортування, чи не виконувалося все поспіхом.

7. МАРКУВАННЯ ЗАМОВЛЕННЯ.

Чітке позначення та ідентифікація продукту є важливими для замовника, митної служби країни покупця та кінцевого споживача. Спосіб маркування виробу залежатиме від умов, про які домовилися із замовником, а також від додаткових вимог, чинних в Україні та митній службі країни постачальника.

Необхідно:

- а) *забезпечити наявність усіх етикеток на výroбах згідно з вимогами митної служби країни постачальника та інших служб контролю, на яких повинні бути зазначені:*
 - *країна-виробник;*
 - *склад волокна тканини (указати всі типи волокна, вміст яких понад 5%);*
 - *інструкції щодо чищення та прання;*
 - *інформація про вміст свинцю (для виробів, що контактують з їжею);*
- б) *обумовити вимоги до маркування, виставлені замовником.* Замовник може вимагати спеціального маркування для полегшення розпізнавання замовлених виробів. Ці вимоги обговорюються та вимагають погодження з постачальником. Легкість розпізнавання прискорює процес отримання

вантажу та подальшого пересилання продукції до клієнтів. Вимоги замовників щодо маркування дуже відрізняються, залежно як від типу виробу, так і від замовника. Роздрібні магазини – прямі імпортери здебільшого мають складніші вимоги щодо маркування, ніж гуртові імпортери. Слід знати, що роздрібні магазини накладають жорсткі штрафи за неправильне маркування;

в) відобразити вимоги замовників щодо маркування на етикетці:

- зміст етикетки (код виробу замовника, найменування виробу, колір і розмір, країна-виробник);
- розмір та тип етикетки (найчастіше – самоклеїні);
- розміщення етикетки (на виробі чи упаковці);

г) дотримуватись маркування згідно з вимогами кінцевого споживача:

- відобразити історію виробу, інформацію про виробника;
- використовувати навісні етикетки та вкладиші;
- зазначити рекомендації щодо чищення, прання, зберігання, щоденного догляду за виробом;

д) інформацію для етикеток попередньо погоджувати із замовником.

8. УПАКУВАННЯ ВИРОБІВ ТА УПАКУВАННЯ ЗАМОВЛЕННЯ.

Упакування виробу та пакування замовлення є зовсім різними, але однаково важливими справами. Упакування стосується дизайну та вкладення виробу всередину захисного та часто привабливого зовнішнього покриття, що робить зручнішим для замовника облік та подальше перевезення товару. Пакування стосується вміщення упакованих виробів до ящиків чи коробок для максимального захисту від пошкодження під час перевезення.

Упакування – це одночасно функціональний і декоративний спосіб загортання виробу. За своєю функцією упакування має захистити виріб від пошкодження під час перевезення та від забруднення під час оброблення вантажів. Декоративне й привабливе упакування може до-

дати споживчої вартості виробу. Вироби можуть упакуватися окремо або наборами.

Інструкції щодо упакування звичайно надаються покупцем або в замовленні на поставку або під час переговорів щодо продажу. Якщо жодних інструкцій не надійшло, то слід упакувати вироби окремо для максимального захисту від пошкодження й забруднення. Якщо настанови замовника щодо упакування вимагають додаткових коштів на матеріали, друк і роботу, ці кошти мають бути відшкодовані замовником. Додаткові витрати слід обговорити під час продажу або при одержанні і перегляді замовлення на поставку.

Пакування полягає в розміщенні запакованих товарів у ящику або коробці для максимального захисту від пошкодження під час транспортування. Особливо слід при цьому звертати увагу на можливі удари, вагу та вологість. Товари можуть бути пошкодженими під час перевезення через грубу обробку вантажів або погоду. Коли вибираєте пакувальні матеріали, зважайте на тип та цінність продукції, спосіб доставки та погодні умови. Немає значення, наскільки важко знайти оптимальний варіант матеріалу, що захистить вироби й задовольнить замовника, але це треба зробити.

При невідповідному пакуванні замовник покладе на кластер відповідальність за пошкодження, що сталися під час транспортування. Замовник не знає, скільки коштуватиме пакування. Вартість його має бути включена в ціну F.O.B.

Необхідно:

- a) розробити ескіз та форму упаковки;
- б) властивості упаковки узгодити із замовником;
- в) визначити, за чий рахунок будуть фінансуватися додаткові витрати на упаковку;
- г) розробити пакування, звернувши особливу увагу при цьому на можливі удари, вагу та вологість;
- д) вироби пакувати щільно, щоб уникнути пересування всередині коробки. Пошкодження під час транспортування та обробки вантажу може статися внаслідок пересування предметів усередині коробок. Це може бути биття або пошкодження зовнішнього вигляду виробів. Аби цього не

- сталося, слід загортати окремі предмети в захисні матеріали. Такою захисною обгорткою може служити сама упаковка, але завжди добре ще раз перевірити, чи цього достатньо;
- е) *пакувати вироби так, щоб вони витримували тиск ззовні коробки*. Пошкодження під час перевезення та обробки вантажу може також статися внаслідок тиску ззовні коробки, як-от зіткнення чи падіння коробок або падіння чогось важкого згори на коробку. Щоб уникнути пошкоджень від зовнішнього тиску, використовуйте міцні надійні коробки для вантажних перевезень. Не кладіть вироби прямо в коробку. Пакуйте предмети так, щоб між ними й стінками коробки було щонайменше 3 см захисного простору;
 - є) *використовувати відповідні пакувальні коробки та контейнери (коробки брати великих розмірів і ваги; для великих предметів виготовити дерев'яні решітки для перевезень)*. Зовнішні стінки відповідної пакувальної коробки мають бути міцними. Кожна коробка, достатньо легка, щоб підняти її й кинути, буде піднята й кинута попри маркування «Обережно, скло». Отже, краще запакувати дві великі й важкі коробки, які треба переміщати механічно, аніж чотири чи п'ять легших коробок, зокрема, якщо транспортуєте вироби, що легко б'ються;
 - ж) *використовувати пакувальні матеріали, що пом'якшують удари: нарізаний папір, зібганий папір, картонні перемички, поліетилен з повітряними бульбашками, пластикові повітряні подушки, шматки поролону, гофрований картон тощо*. Не слід використовувати газетний папір із друком, оскільки друкарська фарба може перейти на предмети, які підлягають захисту;
 - з) *використовувати вологонепроникні фільтри (силікатний гель)*. Речовина, що вбирає воду (підсушувальна речовина), може застосовуватися, щоб запобігти проникненню вологості. Одним із поширених засобів є силікатний гель.

9. ПІДГОТОВКА ПЕРЕЛІКУ ВКЛАДЕННЯ ТА КОМЕРЦІЙНОГО РАХУНКА-ФАКТУРИ.

Готувати товаросупровідний документ треба під час пакування (вписати вміст кожної коробки). Товаросупровідний документ є вимогою до кожного експортного вантажу. Готувати цей документ слід під час процесу пакування, оскільки буде необхідно записати вміст кожної коробки. Товаросупровідний документ має відповідати комерційному рахунку-фактурі. Слід подавати список предметів, указаних у товаросупровідному документі в тому самому порядку, що й у комерційному рахунку-фактурі. Кількість, коди та опис (розміри, матеріал тощо) мають бути однаковими в обох формах.

Товаросупровідний документ повинен містити такі пункти:

- продавець або експортер (назва);
- одержувач (адреса, телефон, контактна особа);
- повідомлення про замовника (адреса, телефон, контактна інформація);
- пакування (тип упаковки – ящики, коробки, дерев'яні решітки);
- вага та об'єм (брутто);
- всього місць (кількість коробок);
- комерційні та вантажні документи (номер замовлення покупця, номер комерційного рахунку-фактури продавця, рахунок на оплату авіап перевезення або номер рахунку на оплату перевезень вантажу, назва компанії перевізника);
- вміст кожної коробки подається окремо (номер коробки, код виробу, склад матеріалу та кількість кожного найменування);
- інформація в товаросупровідних документах має бути англійською;
- вартість не вказується в товаросупровідних документах;
- додати товаросупровідний документ (у водонепроникному конверті) до коробки №1 або копії до кожної з коробок.

Додати оригінал списку вкладення до комерційного рахунку-фактури.

Копію товаросупровідного документа надіслати замовникові й зберігати з іншими документами. Слід надіслати копію товаросупровідного документа замовникові разом із комерційним рахунком-фактурою, коли вантаж відіслано. Замовник буде задоволений, якщо одержить товаросупровідний документ та рахунок-фактуру факсом навіть раніше, ніж вантаж буде відправлено, щоб митний брокер міг підготуватися до отримання вантажу.

Надати комерційний рахунок-фактуру (англійською мовою). Комерційний рахунок-фактура вимагає оплати товару згідно з оригіналом замовлення. Замовник потребує цей рахунок-фактуру, щоб підтвердити право власності на товар та здійснити оплату. Митна служба країни покупця користується рахунком-фактурою, щоб визначити суму митних платежів. Комерційний рахунок-фактура має бути англійською мовою.

Надати копії рахунків-фактур перевізникові. Оригінал рахунка-фактури супроводжує низку документів, що пересилають разом із вантажем. Без цього рахунка-фактури не можна провести митне очищення вантажу. Цей рахунок-фактура пізніше направляється разом із вантажем замовникові. Перевізник уточнить вимоги щодо того, скільки копій рахунка-фактури необхідно для перевезення. У деяких випадках можуть попросити надати аж до чотирьох копій рахунка-фактури разом з оригіналом.

Відправити копію рахунка-фактури замовникові. Відправити копію рахунка-фактури можна факсом разом із товаросупровідним документом. Замовник одержить оригінал рахунка-фактури від свого митного брокера після того, як вантаж буде йому доставлено.

10. НАПИСАННЯ АДРЕСИ ТА МАРКУВАННЯ КОРОБОК ДЛЯ ПОСТАВКИ.

На коробках чи інших пакунках написати ім'я отримувача та адресу (як у комерційному рахунку-фактурі).

Необхідно зазначити таке:

- Від кого (назва компанії).
- Номер коробки із загальної кількості завантажених.
- Вага кожної коробки.
- Країна походження.
- Примітки щодо способу поводження з виробом.

- Порт ввезення.
- Позначення, указані замовником.
- Не вказувати вміст ззовні коробки, щоб запобігти крадіжкам.

11. ОРГАНІЗАЦІЯ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ВАНТАЖУ ТА ОСТАТОЧНОЇ ЕКСПОРТНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ.

Коли замовлення запаковане й готове до відправлення, наступним кроком буде підтвердження вартості та графіка перевезення, завершення оформлення страхування та отримання всіх офіційних експортних документів, яких вимагає чинне законодавство. Можна робити це самостійно або скористатися послугами міжнародного вантажного агента-перевізника.

Вантажний агент-перевізник діє як агент продавця з перевезення вантажів. Він обізнаний із вимогами щодо оформлення документів як країни-експортера, так і країни-імпортера і може допомогти в переговорах із транспортною та страховою компаніями. Його справою є підготувати рахунок на авіап перевезення та направити всі необхідні документи безпосередньо до замовника або до банку, що здійснюватиме оплату.

Незважаючи на те, чи працює кластер з агентом-перевізником, чи працює самостійно, треба буде:

- а) повідомити замовника, що виріб готовий до відправки;*
- б) отримати інші офіційні експортні документи. Згідно з вимогами уряду України чи митної служби країни покупця:*
 - заповнити експортну декларацію і сплатити експортне мито;
 - дізнатись у замовника, чи потрібно для подачі в митну службу сертифіката походження виробу;
- в) зв'язатися з транспортною організацією стосовно ціни та строків перевезення;*
- г) вирішити, хто страхуватиме вантаж: замовник чи кластер. Перед відправленням виробу продавець має дїста-*

ти підтвердження замовника, чи буде останній платити за страхування. Страхування захищає вартість вантажу на випадок втрати або пошкодження через аварію або природну катастрофу. негайно після одержання замовлення на поставку слід дізнатися в агента-перевізника, чи є можливість страховки, і за відсутності такої можливості в'яснити позицію замовника ще до того, як почнеться перевезення незастрахованого товару. Замовник може відмінити замовлення, якщо застрахувати вантаж буде неможливо.

Страхові ризики, які має покривати поліс, включають транспортування виробу від складу кластера до аеропорту, складу, де він буде чекати на відвантаження, власне перевезення, вивантаження та зберігання після прибуття, а також під кінець – перевезення на склад імпортера. Страхування можна організувати через вантажного агента-перевізника. Транспортна компанія також може подати свої пропозиції. Хоча за страхування сплачує замовник;

- d) *визначити, чи має замовник можливість застрахувати перевезення вантажу;*
- e) *надати перевізнику оригінали рахунків-фактур та товаросупровідного документа й отримати квитанцію від авіаперевізника або квитанцію про прийняття вантажу на борт.* Коли ящики готові до завантаження, перевізник вимагатиме оригіналів рахунка-фактури та товаросупровідного документа. Компанія-перевізник натомість надасть квитанцію про прийняття вантажу на борт (якщо його перевозять морем) або квитанцію авіаперевізника (якщо пересилають літаком) як підтвердження того, що вантаж передали перевізникові і він надалі не перебуває в розпорядженні виробника;
- e) *надіслати копії вищеперерахованих документів замовнику та отримати підтвердження про отримання.* Щоб дати замовникові знати, що ви виробили, запакували й відправили замовлення, слід надіслати йому копію рахунка-фактури, товаросупровідного документа та квитанції авіаперевізника або

квитанції про прийняття вантажу на борт. Переважно факсової копії буває достатньо. Однак слід надіслати також копії поштою про всяк випадок. Можна надіслати рахунок-фактуру та товаросупровідний документ раніше як показник того, що виріб готовий до відправлення. Надсилаючи знову рахунок-фактуру та товаросупровідний документ разом із квитанцією авіаперевізника або квитанцією про прийняття вантажу на борт, підтверджуєте замовнику, що тепер виріб уже в дорозі.

12. МИТНЕ ОЧИЩЕННЯ.

Слід бути готовим надати будь-яку інформацію замовнику щодо товару задля швидкого проходження його очищення на митниці залежно від вимог митного законодавства країни покупця.

13. ПРИЙНЯТТЯ ЗАМОВНИКОМ.

Після поставки слід отримати звіт від замовника про склад отриманого вантажу, відповідність обумовленої кількості виробів у накладній, якість продукції та наявність етикеток, пошкодження.

14. ОТРИМАННЯ ОПЛАТИ.

Останнім етапом у процесі експортування виробів є отримання оплати. Він відіграє одну з першорядних ролей у веденні ділових справ. Усі експортери-початківці та експортери, які працюють із новими закупівельниками, трохи непокояться через отримання оплати за свій виріб. Тому слід завжди просити в замовника його кредитну рекомендацію.

Після того, як закупівельник отримав та офіційно прийняв замовлення, сторони мають виконати попередньо встановлені умови щодо оплати покупки.

У договорі слід визначити та обумовити варіант оплати замовлення: готівкою, кредитом чи кредитною карткою, міжнародним грошовим переказом, банківським чеком, акредитивом, за договором консигнації.

Визначити, яка сума буде додана до вартості товару в разі використання кредитної картки.

Визначити, який вид оплати буде використовуватися при розрахунках через міжнародні грошові перекази: 100% передоплата чи 50% до поставки, а 50% – після.

Визначити, чи буде надаватися відстрочка платежу після поставки і на скільки днів.

Перевірити перед поставкою репутацію покупця щодо розрахунків із постачальниками.

Підготувати для покупця інформацію про себе щодо співпраці з іншими покупцями.

Щоб покупець не відмовився від оплати виробу, необхідно:

- відіслати з товаром накладну й отримати підтвердження, що покупець її отримав;
- після прибуття виробу у визначене місце, необхідно нагадати замовникові про термін розрахунку;
- щотижня відсилати покупцеві листи-нагадування аж до оплати;
- якщо замовник не вкладається в попередньо узгоджений термін оплати, погодити інший варіант оплати чи скласти розклад погашення боргу;
- у разі затягування строків оплати попередити покупця, що ви намагаєтесь звернутися до його поручителів.

Отримання оплати за виріб із-за кордону, особливо якщо розрахунок здійснюється через грошовий переказ, буває досить ризикованим процесом. Покупці можуть знайти багато причин, що заважають їм оплатити замовлення вчасно. Серед таких проблем може бути втрата накладної або направлення її разом із товаром до митного складу, а не до відділу сплати рахунків. Товар може прибути пошкодженим або покупець може отримати щось, чого він не замовляв. Вантаж може прибути пізніше за домовлений термін, і в результаті отримувач відмовляється від свого замовлення.

З метою забезпечення своєчасної оплати слід ужити таких заходів:

- a) *переконатися, що покупець має накладну.* Коли відправляєте покупцеві вантаж, відсилайте разом із ним накладну, список виробів і документи на їх транспортування. Переконайтесь, що покупець підтверджує наявність у нього накладної. Запропонуйте вислати йому ще одну копію в разі

- потреби. Трапляється, що замовник додає накладну не до потрібних документів або передає її митному брокерові, не залишаючи собі копії, необхідної для заповнення заяви, щоб оплатити доставлений виріб;
- б) *нагадати замовникові про оплату виробу, коли останній прибув.* Як тільки виріб прибуває на призначене місце, нагадайте замовникові про термін розрахунку. У разі потреби запропонуйте покупцеві вислати йому копію накладної. Такий лист-нагадування можна надіслати електронною поштою або факсом;
 - в) *подальші нагадування.* Продовжуйте щотижня відсилати покупцеві листи з нагадуваннями, поки не отримаєте оплату за продукцію. Для цього можна скористатися електронною поштою або факсом. Якщо замовник не відповідає на листи, зв'яжіться з ним по телефону;
 - г) *з'ясуйте інші способи отримання оплати.* Якщо замовник не має можливості розрахуватися за попередньо узгоджений термін, обговоріть із ним інші шляхи здійснення оплати. Причиною неоплати можуть бути непередбачені проблеми з грошовим потоком. У такому разі можна запропонувати покупцеві відсилати гроші частинами згідно з двосторонньо затвердженим розкладом;
 - д) *зв'яжіться з поручителями покупця.* Якщо замовник продовжує не платити та не відповідає на листи, дайте йому знати, що збираєтеся повідомити про це його постачальників, чії імена є в списку поручителів.

Якщо покупець не дотримується попередньо домовлених строків оплати й хоче зробити нове замовлення, запропонуйте йому більш безпечний для вас спосіб розрахунку. Можна: попросити його повністю оплатити замовлення авансом або заплатити за виріб до його відправлення.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 8

1. Підготовка і просування виробів кластера на зовнішній ринок:
2. Як Ви розумієте поняття очікування ринку?
3. Як визначити наявні лінії експортного продукту та стратегії розробки й випуску нової продукції?
4. Що означає конкурентоспроможні та обумовлені експортні ціни?
5. Якими мають бути професійно виконані маркетингові матеріали, розраховані на експорт?
6. Що означають адекватні виробничі потужності та ефективна система контролю якості?
7. Як Ви розумієте канали експортування та стратегію власного позиціонування на ринку?
8. Яким має бути маркетинговий план на зовнішньому ринку?
9. Як розробити фінансову стратегію для експортної діяльності, включно з доступом до фінансування?
10. Експорт виробів кластера:
11. Як отримати запит замовника та дати відповідь на нього?
12. Як отримати підтвердження замовлення на зразок?
13. Якою має бути процедура виготовлення та доставки зразка?
14. Як провести переговори щодо продажу?
15. Як виглядає процедура одержання та підтвердження «Замовлення на поставку»?
16. Що включає процедура – Виготовлення виробів та контроль за якістю?
17. Що включає процедура – Маркування замовлення?
18. Що включає процедура – Упакування виробів та упакування замовлення?
19. Що включає процедура – Підготовка переліку вкладення та комерційного рахунка-фактури?
20. Що включає процедура – Написання адреси та маркування коробок для поставки?
21. Як правильно організувати перевезення вантажу та остаточної експортної документації?
22. Що включає процедура – Митне очищення?
23. Що включає процедура – Прийняття замовником?
24. Що включає процедура – Отримання оплати?

РОЗДІЛ 9.

БІЗНЕС-ПЛАН КЛАСТЕРА НАРОДНИХ ХУДОЖНІХ ПРОМИСЛІВ «СУЗІР'Я»

1. РЕЗЮМЕ.

Народні художні промисли – одна з традиційних базових галузей народного мистецтва українців. У даний час занепали мистецькі осередки в більшості регіонів України, у тому числі в Івано-Франківській області. Практично зруйнована матеріально-технічна база підприємств народних художніх промислів.

Із занепадом осередків і підприємств народних художніх промислів припинилася підготовка молододі зміни, фахівців, зникли школи майстерності. Згасає творча ініціатива народних майстрів, завмирають цілі мистецькі династії.

Основна маса майстрів позбавлена робочих місць і соціального захисту, права на творчу працю, пенсійне забезпечення, передачу унікальних художніх традицій молодому поколінню.

Втрачені традиційні ринки збуту готової продукції. Продукуються вироби низькопробні й далекі від народної традиції, які витісняють із ринку автентичних носіїв етномистецької традиції.

Зруйнована мережа спеціалізованих навчальних закладів. Зникла важлива середня ланка в підготовці кадрів.

Отже, сьогодні ринок народних художніх промислів України й зокрема ліжникарства, хоча й відрізняється великою різноманітністю, водночас не користується великим попитом і не задовольняє потреби різних категорій (за рівнем доходів, за культурно-мистецьким рівнем і т. д.) покупців. Тому все частіше споживачі віддають перевагу індивідуальному виготовленню виробів народних художніх промислів, зокрема ліжникарських. Уміло підібрані елементи моделі здатні задовольнити найвибагливіших клієнтів, які бажають і створити комфорт власної оселі, і використати такий виріб для сучасного її дизайну або з

лікувальною метою*. Щоб грамотно маніпулювати специфічними властивостями елементів виробу й досягти бажаного ефекту від готового виробу, необхідна допомога кваліфікованого спеціаліста. Таку консультацію можна отримати в спеціалізованих магазинах міста Івано-Франківськ, Косів та ін. Однак консультації та асортимент виробів не завжди відповідають вимогам споживачів.

Таким чином, необхідність створення спеціалізованої структури продиктована вимогами споживачів, які постійно ускладнюються.

Метою даного проекту є організація об'єднання народних художніх промислів (НХП), яке буде працювати на відкритому для всіх, у тому числі й для конкурентів, полі діяльності. Створення подібної структури передбачає грамотний вибір такого ринкового сегмента, де кластер міг би будувати свою довгострокову стратегію. Головною метою створення кластера є організація майстрів народних художніх промислів, надання їм консультаційних, дизайнерських, маркетингових та реалізаційних послуг.

Створене об'єднання майстрів народних художніх виробів «кластер Сузір'я» буде виробляти локальні предмети художньої образності, застосовуючи орнаменти, формотворення. Плануємо створити мережу салонів-магазинів на території України, інтернет-магазин та здійснювати реалізацію художніх виробів на експорт (США, Німеччина, Фінляндія, Росія).

Кластер передбачає створення якісних ескізів виробів (ліжників) і грамотний підбір сировини (вовни), упакування для жителів і гостей Івано-Франківської області та інших регіонів України, незалежно від рівня доходу та потреб різного характеру.

Основними конкурентами можуть бути магазини народних художніх промислів, які не захочуть стати членами кластера.

У порівнянні з потенційними конкурентами кластер володіє певними суттєвими перевагами: скориставшись послугами, клієнт може переглянути декілька ескізів виробів і вибрати той, який найбільше відповідає його потребам і рівню доходів; кластер дає можливість вибрати види сировини й матеріалів, ознайомившись з асортиментом постачальників, з якими працює кластер; вибрати варіант упакування виробів та їх доставки до споживача, якщо останній не проживає в м. Івано-

* Ліжник добре використовувати для лікування ревматичних захворювань.

Франківськ із мінімальними затратами часу. Кластер має зручний режим роботи для різних користувачів його послугами.

Даний проект планується реалізувати за наступною організаційною схемою: створюється громадська організація, яка буде координувати діяльність усього кластера; громадська організація створює підприємство для здійснення комерційно-збутової діяльності; підприємство створює виробничі осередки за принципом філій, які будуть виробляти вироби НХП на дому з використанням для цього власних засобів (наприклад, ткацьких верстатів). Для фінансування проекту планується залучити кошти розміром – 147,9 тис. грн.

Для організації підприємства-збутовика та салону-магазину необхідно придбати:

- 1) офісні меблі (диван, два крісла, стіл, тумба, вішак, дзеркало);
- 2) приміщення для розміщення офісу підприємства та виставкового залу.

Приміщення планується взяти на умовах довгострокової оренди.

Основні вимоги до персоналу: комунікабельність, стильність, володіння необхідною професійною кваліфікацією. Загальна кількість створюваних робочих місць на підприємстві, включаючи директора, – 3 чол. У двох перших виробничих осередках буде залучено 19 (с. Яворів) і 14 (м. Косів) майстрів.

Рентабельність запланована – 33%.

Термін окупності початкових інвестицій – 7 місяців.

Основні економічні показники діяльності кластера протягом перших трьох років представлені в таблиці 1.

2. ОЦІНКА РИНКІВ ЗБУТУ.

Основними тенденціями до розгляду ринку є послідовний ріст кластера, який забезпечує організацію майстрів народних художніх промислів, надання збутових послуг, пошук нових ринків.

Вивчаючи розміри ринку, необхідно проаналізувати географічне розміщення кластера, оскільки це суттєво впливає на результати діяльності.

Координаційний центр кластера «Сузір'я» розміщений у м. Івано-Франківськ, вул. Грушевського 21, поверх 6, каб. 627. Розміщення ко-

ординаційного центру кластера в м. Івано-Франківськ вигідне тим, що він наближений до інституцій регулятивної, функціональної та інформаційної інфраструктури.

Виробничі осередки кластера розміщені на території Косівського району в с. Яворів та м. Косів. Косівщина є школою традиційного народного мистецтва, яка прославилась Україну на весь світ.

Для визначення цільового ринку збуту виробів народних промислів кластера «Сузір'я» ми провели сегментацію ринку методом відносної привабливості за 4-бальною системою.

Таблиця 1

Основні економічні показники

Показники	Рік		
	Перший	Другий	Третій
1. Обсяг реалізації в натуральному виразі, м ²	3000	4000	5000
2. Виручка від реалізації виробів на внутрішньому ринку, грн.	616000	924000	1232000
3. Виручка від реалізації виробів на експорт, грн.	475000	475000	475000
4. Витрати на виробництво й реалізацію виробів на внутрішньому ринку, грн.	514000	768000	1024000
5. Витрати на виробництво й реалізацію виробів на експорт, грн.	308000	308000	308000
6. Прибуток від виробів на внутрішньому ринку, грн.	102000	156000	208000
7. Прибуток від реалізації виробів на експорт, грн.	167000	167000	167000
8. Усього, грн.	269000	323000	375000

Таблиця 2

Щодо регіонів України

№ п/п	Область	Географічне розташування та клімат	Купівельна здатність населення	Конкурентне середовище	Фінансові втрати (організація та транспортування)	Пріоритетність	Загальна оцінка
		А	Б	С	Д	Р	(А+В+С+D)*Р
1.	Київська	4	4	2	2	4	48
2.	Харківська	4	4	4	1	4	60
3.	Чернігівська	3	2	4	2	3	36
4.	Полтавська	3	2	4	2	3	36
5.	Дніпропетровська	4	4	4	1	4	52
6.	Донецька	4	4	4	1	4	52

Цільовий сегмент ринку кластера «Сузір'я» розглядається за географічним розташуванням та кліматичними умовами, купівельною здатністю, конкурентним середовищем, фінансовими витратами (організація та транспортування), пріоритетністю і загальною оцінкою.

Таблиця 3

Щодо інших країн

Країна	Географічне розташування та клімат	Купівельна здатність населення	Конкурентне середовище	Фінансові витрати (організація та транспортування)	Експорт	Відкриття власного представництва	Пріоритетність	Загальна оцінка для експорту/представництва
	A	B	C	D	F	G	H	$(A+B+C+D)*FH$ $(A+B+C+D)*GH$
Польща	3	3	2	3	4	2	3	132/66
Росія	4	2	4	3	4	3	4	208/156
Білорусія	4	1	4	3	4	3	4	192/144

Таблиця 4

Реальний обсяг продажу в областях України

Регіон збуту	Обсяг збуту, м ²	Обсяг збуту, грн.
Харківська	600	184800
Дніпропетровська	650	200200
Донецька	650	200200
Київська	400	123200
Чернігівська	350	107800
Полтавська	350	107800
Разом:	3000	924000

Потенційна ємність ринку визначається сумою потенційного обсягу продажу за видами областей та експорту в інші країни.

Попит на виробу народних промислів визначається їх рукотворністю, що надає виробу особливої унікальності. В орнамент декору ліжника закладені важливі коди оберегів від зла, солярні знаки, що приносять в оселю щастя, добробут, здоров'я. Виготовлення ліжника пов'язане із самою природою, що надає йому надзвичайних лікувальних властивостей. Цієї енергії ліжник набирає з рослинних барв, яки-

ми фарбують прядиво, з гірських річок, у яких миють та валяють вироби. Ліжник – це екологічно чистий мистецький виріб.

Таблиця 5

Реальний обсяг продажу в інших країнах

Регіон збуту	Обсяг збуту, м ²	Обсяг збуту, грн.
Польща	250	112500
Росія	500	250000
Білорусія	250	112500
Разом:	1000	475000

3. ВИДИ ПОСЛУГ ТА КОНКУРЕНЦІЯ НА РИНКАХ ЗБУТУ.

Кластер «Сузір'я» надає такі послуги:

- 1) створює базу даних майстрів НХП за видами виробів для користування клієнтів;
- 2) надає дизайнерські, маркетингові, консультаційні послуги виробникам НХП;
- 3) здійснює виробництво виробів НХП (стандартні та індивідуальні замовлення);
- 4) реалізує вироби НХП на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Усі послуги, які надаються кластером, відповідають діючому законодавству України.

Аналізуючи роботу конкурентів кластера, слід відзначити, що споживачі все частіше користуються послугами індивідуального виробництва, тобто попит має позитивну тенденцію.

Характер попиту на послуги містить елемент сезонності. Так, найбільший потік споживачів буде спостерігатися на початку зимового періоду, а також у місяцях, які містять святкові дні й місяці, які безпосередньо передують їм (січень, лютий, березень, травень, серпень, листопад, грудень).

Оцінка переваг і недоліків створюваної структури засвідчує те, що кластер має достатньо переваг і може представляти на ринок конкурентоспроможні послуги (табл. 6).

Таблиця 6

Фактори переваг над конкурентами

Перевага над аналогічними конкурентами	Недоліки	Заходи щодо усунення недоліків
1	2	3
Художні вироби є екологічно чистим продуктом	Відсутність нормативно-правової бази для організації діяльності кластера	Подальше впровадження концепції Державної програми охорони, відродження та розвитку народних художніх промислів
Маркування		
Сертифіковані вироби		
Ділові зв'язки в бізнес-мережі		
Забезпечення соціального захисту виробників		
Пошук нових ринків збуту		
Наявність інтернет-магазину		
Формування пакету замовлень на художній виріб		
Розробка нових моделей, ескізів виробів		
Дотримання й контроль вимог технологічного процесу		
Контроль за якістю		
Наявність професійних навчальних закладів, які забезпечують висококваліфікованими кадрами		
Прозора схема розподілу коштів між майстрами, виробниками		

4. КОНКУРЕНЦІЯ НА РИНКАХ ЗБУТУ.

Кластер народних художніх промислів сприяє відродженню народних ремесел, є суб'єктом підприємницької діяльності в галузі народного мистецтва та художніх промислів, може виступати об'єктом у наданні державної підтримки для оснащення новітніми технологіями виробництва, створення національної художньої продукції, відновлення системи професійної технічної освіти з народних художніх промислів; створює правові умови для соціального захисту майстрів народного мистецтва та художніх промислів, напрацювання нормативно-правової бази, створення ефективної моделі фінансового та матеріально-технічного забезпечення розвитку народних художніх промислів на селі, впровадження комплексу освітніх, культурно-мистецьких проектів і програм у традиційно-художній культурі.

Основними конкурентами кластера потенційно можуть бути:

- 1) 3 крамниці в м. Івано-Франківськ (вул. Галицька, вул. Січових Стрільців, вул. Шевченка);
- 2) ринок у м. Яремча;
- 3) ринок у м. Косів.

Тільки за послугами реалізації виробів народних художніх промислів. Інші послуги, які надає кластер (табл. 6), є поза конкуренцією.

5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН (РОЗДІЛИ 4, 5 МЕТОДИКИ).

6. МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН (РОЗДІЛ 7 МЕТОДИКИ).

7. ПРАВОВЕ ПОЛЕ (РОЗДІЛИ 5, 6 МЕТОДИКИ).

8. ОЦІНКА РИЗИКІВ.

При всіх позитивних моментах розроблюваного проекту слід оцінити небезпеку, пов'язану з досягненням поставлених цілей, прогнозних значень.

Ризиків, які в нас можуть виникнути, – це комерційні ризики, пов'язані з реалізацією продукції, зниженням попиту на дану продукцію, а також ризики, пов'язані з одержанням виробів покупцем чи клієнтом.

Джерелами виникнення ризиків можуть бути:

- 1) недостатня інформація про попит на дану продукцію;
- 2) недостатній аналіз ринку;
- 3) формування попиту на цей товар;
- 4) належність виробів кластера до виробів, які не є товарами першої необхідності.

У ширшому плані діяльність кластера може бути пов'язана з такими ризиками:

- 1) зміна ставлення влади;
- 2) зростання податків;

- 3) зниження платоспроможності населення;
- 4) активізація старих конкурентів, поява нових;
- 5) відмова в оренді приміщення;
- 6) невдалий вихід на ринок.

Оцінимо ризики згідно з однією з методик, використовуючи таку шкалу:

- 0 – несуттєвий ризик;
- 0,25 – ризик, який найімовірніше не реалізується;
- 0,50 – про настання події нічого конкретного сказати не можна;
- 0,75 – ризик, який найімовірніше реалізується;
- 1 – ризик реалізується.

Таблиця 7

Можливі заходи щодо запобігання ризикам і зменшення негативних наслідків

Назва ризику	Можливі заходи
Зміна ставлення влади	–
Зростання податків та інфляція	–
Зниження платоспроможності населення	<i>Зниження цін</i>
Активізація старих конкурентів і поява нових	Коригування методів просування, поведінка маркетингових досліджень, концентрація умов, збільшення реклами
Відмова в оренді приміщення	Сучасний аналіз можливості продовження строків оренди. Володіння оперативною інформацією про ринок нерухомості, яка надається в оренду
Невдалий вихід на ринок	Проведення активної рекламної кампанії у перші місяці функціонування на ринку, вибір ефективної стратегії маркетингу

Оцінивши ризики за даною шкалою, отримаємо такі результати:

- 1) зміна ставлення влади (0,75);
- 2) зростання податків (0,75);
- 3) зниження платоспроможності населення (1);
- 4) активізація старих конкурентів, поява нових (0,75);

- 5) відмова в оренді приміщення (0,75);
- 6) невдалий вихід на ринок (0,75).

Таким чином найбільш імовірним є настання ризику зниження платоспроможності населення. Імовірність решти ризиків однакова.

Можливі заходи щодо запобігання ризикам і зменшення негативних наслідків представлені в **таблиці 7**.

9. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН.

Виробничий план нашого проекту передбачає опис трьох структурних підрозділів (блоків) кластера: координаційний центр, підприємство, яке реалізує продукцію, та виробничі осередки.

Консультаційні, дизайнерські послуги, формування пакета замовлень надаватимуться координаційним центром кластера і надаватимуться виробникам.

Надання послуг планується в приміщенні за адресою: м. Івано-Франківськ, вул. Грушевського, 21, к. 627.

Таке місцезнаходження є вдалим із певних міркувань:

- 1) зручність маршрутів громадського транспорту;
- 2) розміщення в центрі міста;
- 3) близькість до підприємства, яке реалізуватиме продукцію кластера та його виставкового залу;
- 4) популярність виробів НХП для гостей міста та іноземних туристів.

У приміщенні координаційного центру є всі необхідні засоби й офісне обладнання для роботи. Ремонту кімната не потребує.

Другий структурний підрозділ кластера потребує оренди приміщення та його оснащення.

Склад необхідних основних фондів – придбаних чи орендованих – поданий у **таблиці 8**.

Згідно з таблицею основними постачальниками основних засобів є магазини меблів «Меґх», магазин комп'ютерної техніки «Технополіс», автосалон «Захід-Авто». Легковий автомобіль є наявності і буде внесений підприємцем у стартовий капітал підприємства.

Загальна сума коштів, яка буде витрачена на придбання та оренду основних виробничих фондів, – 72500 грн.

Таблиця 8

Вартість основних виробничих фондів

Назва	Кількість, шт.	Ціна за одиницю, грн.	Вартість, грн.	Постачальники
1	2	3	4	5
Автомобіль для перевезення ліжників	1	85000	85000	«Захід-Авто»
Легковий автомобіль (є в наявності)	1	55000	55000	–
Диван	1	4000	4000	М-н «Мерх»
Крісло	2	1500	3000	М-н «Мерх»
Стіл	1	1500	1500	М-н «Мерх»
Тумба	1	3000	3000	М-н «Мерх»
Дзеркало	1	3000	3000	М-н «Мерх»
Вішак	1	1000	1000	М-н «Мерх»
Комп'ютер (2 для виробничих осередків)	3	5000	15000	М-н «Технополіс»
Оренда приміщення	1	12000	12000	Фонд комунального майна
Усього			127500	

Ураховуючи те, що на ринку в нашого кластера немає конкурентів, на даному етапі розвитку мета нашого виробництва – завоювати місце на ринку, продемонструвавши високу якість продукції. Свій цільовий ринок ми маємо намір забезпечити нашою продукцією протягом найближчих 5 років. Саме тому ми приймаємо виробничу програму на перший рік $N = 3000$ виробів. Реалізувати таку кількість продукції в рік буде нескладно, оскільки в кластера є замовники за кордонами держави.

Третій підрозділ кластера – це виробничі осередки. Саме тут відбувається весь технологічний процес. Але специфіка їх діяльності полягає в тому, що майстри використовують власні засоби виробництва й виконують роботи на дому. У зв'язку з цим приміщення орендувати чи купляти не потрібно, і необхідне устаткування також.

Таблиця 9

Калькуляція собівартості 1 м² ліжника гуцульського, 200х140 см

№ з/п	Статті витрат	Сума, грн.
1	Сировина й матеріали	75
2	Паливо та енергія на технологічні цілі	15
3	Основна зарплата	52
4	Додаткова зарплата	30
5	Відрахування на соціальне страхування	30,34
6	Витрати, пов'язані з підготовкою та освоєнням виробництва	6
7	Відшкодування зносу спеціальних інструментів і пристроїв цільового призначення та інші спеціальні витрати	3
8	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	9
9	Загальновиробничі витрати	7,38
10	Виробнича собівартість	227,72
11	Витрати на збут	16,80
12	Інші операційні витрати	12,30
13	Повна собівартість	256,82

Розрахунок очікуваного річного кошторису витрат на виробництво

Технологічний процес виготовлення ліжників складний. Він детально описаний у **додатку П.2** до методики. Для реалізації виробничої програми необхідно мати відповідне устаткування:

- 1) миюча машина;
- 2) центрифуга;
- 3) сушильна машина;
- 4) тріпальна машина;
- 5) чесальний апарат;
- 6) прядильна машина;
- 7) ткацький верстат;
- 8) валило;
- 9) металеві щітки для начісування ліжників;
- 10) дерев'яний щит.

У додатках подані розрахунки витрат на виробництво ліжників із прогнозом на три роки (**дод. Б.1**).

Таблиця 10

Кошторис витрат на виробництво продукції, яка реалізується на внутрішньому ринку в першому році

№ з/п	Найменування витрат	Вартість, грн.
1.	Матеріальні:	
	а) сировина і матеріали, транспортні витрати (гр. 1 калькуляції) - (75 грн.*2000 м ²)	150000
	б) паливо і енергія (гр. 2) - (15 грн.*2000 м ²)	30000
	Разом:	180000
2.	Витрати на оплату праці (гр. 3 + гр. 4) - (82 грн.* 2000 м ²)	164000
3.	Відрахування (гр. 5) - (30,34 грн. * 2000 м ²)	60680
4.	Амортизація (гр. 7) - (3 грн.*2000 м ²)	6000
5.	Інші витрати (гр. 6 + гр. 8 + гр. 9 + гр. 10 + гр.12) - (51,48 грн.* 2000 м ²)	102960
6.	Разом:	513640

10. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН.

У даному розділі бізнес-плану розглядається питання фінансового забезпечення діяльності кластера й ефективного використання наявних грошових коштів на основі оцінки поточної інформації та прогнозу реалізації виробів народних художніх промислів.

Для цього слід підготувати декілька документів:

- 1) прогноз обсягу реалізації;
- 2) баланс грошових витрат і надходжень;
- 3) баланс грошових доходів і затрат.

Прогнозний обсяг на початок діяльності кластера визначається пакетом замовлень, виходячи з кількості покупців у день. Проведений моніторинг діяльності конкурентів в Івано-Франківській області є підставою для такого висновку, що кількість покупців більшою мірою залежить від святкових днів року. Так, купівельна активність покупців у передсвятковий місяць підвищується приблизно в 1,5 раза, а у святкові – у 2 рази.

Розрахунок прогнозного обсягу продажу ліжників подано в додатку Б.3.

Передбачуваний чистий прибуток за рік складатиме 201750 грн.; валовий дохід визначається в розмірі 1091000 грн.; повна собівартість обсягу річного продажу буде становити 122000 грн.

Збільшення прибутку відбувається за рахунок зростання обсягів продажу лісної тканини та виробів.

Для проведення аналізу зміни прибутку кластера складемо баланс доходів і видатків (**додаток Б.2**).

З балансу доходів і видатків можна визначити співвідношення постійних і змінних витрат у загальній їх структурі.

Таблиця 11

Структура витрат кластера

Вид витрат	При реалізації на внутрішньому ринку	При реалізації товарів на експорт
Постійні	0,56	0,59
Змінні	0,43	0,40
Усього	100,0	100,0

Дані таблиці показують, що більшу частку в загальній структурі витрат складають постійні витрати. Їх частка за виробництвом для внутрішнього ринку практично не відрізняється (0,56 і 0,59 відповідно).

На основі отриманих прогнозних значень фінансових результатів діяльності кластера розрахуємо деякі фінансові коефіцієнти, що характеризують його діяльність. Рентабельність реалізації визначається як відношення валового прибутку від реалізації до повної собівартості продукції.

Рентабельність послуг кластера протягом трьох прогнозних років поступово знижується. Так, у перший рік функціонування на ринку складає 33%, у наступні роки – 30% та 28% відповідно. Цей показник показує здатність кластера контролювати собівартість виробів. Збільшення коефіцієнта в динаміці підтверджує правильність вибору стратегії маркетингу й цінової кампанії.

Зниження наших коефіцієнтів пояснюється тим, що при розрахунках не враховано повернень ПДВ при реалізації виробів на експорт.

Дані для розрахунку рентабельності продукції і послуг кластера представлені в **таблиці 12**.

Таблиця 12

Дані для розрахунку рентабельності

	Собівартість, грн.	Валовий прибуток, грн.
1 рік	822000	269000
2 рік	1076000	323000
3 рік	1332000	375000

Рівень прибутковості інвестицій визначається відношенням чистого прибутку до загальної суми вкладень або дисконтованої суми чистих прибутків за три роки на суму інвестицій:

$$PI = \frac{\frac{269000}{(1+0,15)} + \frac{323000}{(1+0,15)^2} + \frac{375000}{(1+0,15)^3}}{147900} = 4,9.$$

Базуючись на вищеописаних розрахунках, визначимо точку беззбитковості, тобто такий обсяг виробництва, при якому не буде ні прибутку, ні збитків, і побудуємо графік досягнення беззбитковості. Точку беззбитковості визначимо згідно з методикою «Директ-костинг»: необхідно перегрупувати витрати, що включаються в собівартість, на постійні і змінні.

Значення точки беззбитковості можна визначити візуально (за графіком) і за допомогою математичного апарату:

$$Tб = \frac{C}{Ц - V_{од.}}$$

де

Tб – точка беззбитковості;

Ц – ціна одиниці виробу;

С – постійні витрати;

V_{од.} – змінні витрати на одиницю виробу.

Згідно з розрахунками точка беззбитковості реалізації продукції і послуг кластера досягається після реалізації 2265 м² виробів.

$$Tб = \frac{489990}{335,5 - 119,17} = 2265 \text{ м}^2$$

Точка беззбитковості в грошовому виразі становить:

$$T_6 = 2265 * 335,5 = 759907 \text{ грн.}$$

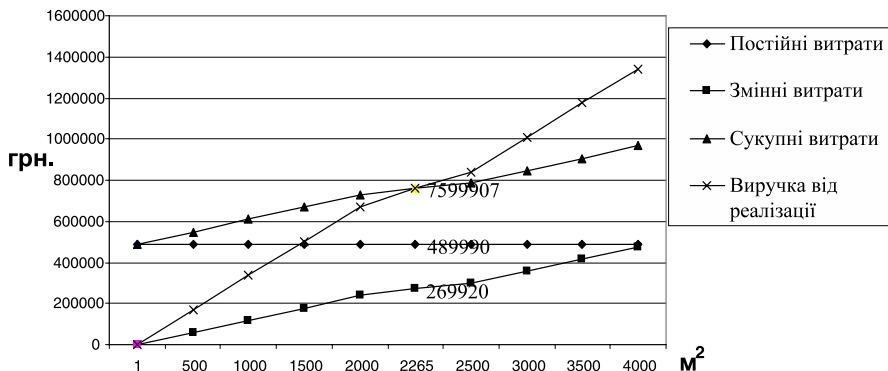


Рис. 8. Точка беззбитковості реалізації продукції і послуг кластера

Запас фінансової міцності = $1091000 - 759907 = 331093$ грн. або приблизно 987 м^2 .

11. СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ.

Для реалізації проекту необхідно $147,9$ тис. грн., у тому числі стартовий капітал – $117,0$ тис. грн.

$20,9$ тис. грн. складають витрати перших трьох місяців.

Структура початкового капіталу для реалізації проекту подана в таблиці 13.

Кошти на придбання легкового автомобіля вартістю 55 тис. грн. не включаються в стартовий капітал, оскільки він є власністю директора ТзОВ.

Необхідні кошти планується залучити від членів кластера з подальшим їх поверненням за рахунок прибутку.

Термін окупності проекту визначається як відношення суми початкових інвестицій ($147,9$ тис. грн.) до суми чистого прибутку ($201,75$ тис. грн.) і для даного проекту складає 7 місяців.

Таблиця 13

Структура початкового капіталу кластера «Сузір'я»

Структура капіталу	Сума, тис. грн.
Початковий капітал	147,9
у тому числі:	
Стартовий капітал	117,0
у тому числі:	
витрати на реєстрацію кластера	0,5
витрати на оренду приміщень	12,0
витрати на придбання офісних меблів	15,5
витрати на придбання салону	-
витрати на придбання легкового автомобіля	85,0
Непередбачувані витрати	1,0
Витрати перших трьох місяців	30,9
у тому числі	
оплата праці дизайнера	16,8
орендна плата	3,0
податки і збори	6,2
виплати за кредитами	-
реклама	-
придбання паперу	0,3
придбання ручок	0,1
придбання бензину А-92	4,5

Висновки

Кластер народних художніх промислів в Україні не має аналогів. Проте перед складанням бізнес-плану був проведений кластерний аналіз розвитку народних промислів в Івано-Франківській області та України в цілому, проаналізовані основні конкуренти кластера, проведений аналіз попиту й пропозиції на ліжникарські вироби, визначений рівень беззбитковості діяльності кластера, планування фінансової забезпеченості його діяльності.

Основною метою діяльності кластера є створення сприятливих економічних умов та правового поля для здійснення підприємницької діяльності майстрами народних художніх промислів; створення юридичних робочих місць, забезпечення стабільного доходу майстрам та їх соціальний захист; забезпечення зростання доходів місцевих бюджетів

від підприємницької діяльності, що здійснюється на певній території задля соціального й економічного розвитку територіальних громад.

Час окупності початкових інвестицій складає 7 місяців.

Упродовж прогнозованого періоду розвиток народних промислів в Івано-Франківській області передбачає поступове щорічне збільшення їх обсягів і, відповідно, збільшення доходів народних майстрів.

На основі прогнозованого обсягу виробів народних художніх промислів та їх реалізації були отримані основні економічні показники, які характеризують діяльність кластера.

Чистий прибуток від функціонування кластера в перший рік склав 201,75 тис. грн., на кінець третього року – зріс в 1,4 раза.

Показник рентабельності відображає здатність кластерного об'єднання контролювати створення вартості виробів. Підвищення рівня рентабельності засвідчує правильність вибору стратегії маркетингу й цінової політики в кластері. Упродовж трьох років відбуватиметься зростання рівня прибутковості кластера, що засвідчує поступове утвердження кластера «Сузір'я» на ринку.

Отже, проведений аналіз є підставою для висновку, що проект створення кластера народних художніх промислів є вигідним і перспективним.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 9

1. В чому полягає суть бізнес-плану кластера? Яка його структура та порядок розробки?
2. Як написати резюме проекту?
3. Що включає розділ – Оцінка ринків збуту.
4. Що включає розділ – Види послуг та конкуренція на ринках збуту?
5. Що включає розділ – Конкуренція на ринках збуту?
6. Що включає розділ – Організаційний план?
7. Що включає розділ – Маркетинговий план?
8. Що включає розділ – Правове поле?
9. Що включає розділ – Оцінка ризиків?
10. Що включає розділ – Виробничий план?
11. Що включає розділ – Фінансовий план?
12. Що включає розділ – Стратегія фінансування?
13. Як розрахувати точку беззбитковості проекту?
14. Як розрахувати чисту теперішню вартість проекту?
15. Як розрахувати прибутковість проекту?
16. Як розрахувати термін окупності проекту?

ПРАКТИКУМ

Завдання №1

Коефіцієнт еластичності попиту складає 1,5. Запланований обсяг реалізації - 10000 од. за ціною 2500 грн. Підприємство планує зменшити ціну на 100 грн.

Завдання:

1. Проаналізувати, як вплине зниження ціни на обсяг реалізації і виручку. Чи є виручка від реалізації товару об'єктивним і вичерпним показником?

2. Скласти розрахунок прибутку підприємства за умови зниження ціни і, відповідно, збільшення обсягу реалізації за умови співвідношення між постійними і змінними витратами 30:70:

Показники	Сума, грн
Виручка від реалізації, грн.	
Змінні витрати, грн.	
Постійні витрати, грн.	
Прибуток, грн.	

3. Визначити коефіцієнт еластичності попиту при заданому зменшенні ціни

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

Важливим напрямком цінової політики підприємства є розрахунок різних варіантів зниження ціни. Спочатку визначаємо *необхідну величину збільшення обсягу виробництва* за формулою:

$$X = \frac{P * E}{C_0},$$

де

- P – зменшення ціни товару, грн.;
- E – еластичність попиту;
- Ц₀ – початкова ціна товару, грн.

Потім визначаємо виручку від реалізації продукції до і після зменшення ціни.

Щоб оцінити, як зміниться прибуток підприємства, необхідно проаналізувати витрати, зокрема співвідношення між постійними і змінними витратами.

Проте, навіть якщо врахувати витрати, може виникнути такий рівень зміни попиту, при якому зниження ціни є виправданим. Величину **еластичності попиту при заданому зменшенні ціни** можна визначити за формулами:

$$X = \frac{P}{R - P + C(1 - Y)},$$

$$E = \frac{X * (R + C)}{P},$$

де

- X – величина, на яку необхідно збільшити обсяг виробництва;
- E – еластичність попиту;
- P – зменшення ціни;
- C – собівартість 1 -ці товару при початковій ціні;
- Y – процентний вміст змінних витрат при існуючому обсязі виробництва.

Завдання № 2

Розробляється проект створення кластера з виготовлення виробів народних умільців.

Витрати підприємства на рік:

Показники	Сума
Постійні витрати:	
• витрати на оренду адміністративних і виробничих приміщень, їх утримання	4000**
• витрати на управління, інженерне та виробничо-господарське обслуговування	150000
• амортизація власного устаткування	800000
Змінні витрати на 1 сумку (матеріали, заробітна плата робітників, технологічна енергія)	8*
Ціна	10*
Середньорічний обсяг реалізації	800**
Загальна сума інвестицій у підприємство	6000**

1. Визначити мінімальний річний обсяг виготовлення виробів, який забезпечує беззбитковість виробництва.
2. Визначити обсяг виробництва, при якому рентабельність інвестицій становитиме 20%.
3. Обчислити коефіцієнт безпеки виробничої діяльності.
4. Обчислити-операційний ліверидж.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

Для виконання завдання слід скористатися нижченаведеними формулами, на підставі яких можна дати належну оцінку економічного стану підприємства і визначити можливі його зміни за певної динаміки ділової активності.

Точка беззбитковості – це обсяг реалізації, при якому доходи підприємства дорівнюють його витратам, а прибуток дорівнює нулю.

$$T_B = \frac{B_{\Pi}}{Ц - B_{ЗМ}},$$

де

T_B – точка беззбитковості, од.;

B_{Π} – сукупні постійні витрати, грн.;

$Ц$ – ціна 1-ці продукції, грн.;

$B_{ЗМ}$ – змінні витрати на 1-цю продукції, грн.

Для визначення обсягу виробництва, що забезпечує задану рентабельність інвестицій, спочатку обчислюється цільовий прибуток, як добуток бажаної рентабельності та інвестицій. Тоді,

$$T_i = \frac{B_{\Pi} + \text{Пр}_{Ц}}{Ц - B_{ЗМ}},$$

де

T_i – обсяг виробництва, що забезпечує задану рентабельність інвестицій;

$\text{Пр}_{Ц}$ – цільовий прибуток, грн.

На основі беззбиткового обсягу виробництва визначається рівень безпеки операційної діяльності. Критерієм такої безпеки є ступінь перевищення фактичного (планового) обсягу виробництва над беззбитковим. *Коефіцієнт безпеки виробничої діяльності* (Кд) у натуральному виразі обчислюється за формулою:

$$K_{\sigma} = \frac{T_i - T_{\sigma i}}{T_i}$$

Коефіцієнт безпеки можна вважати мірою операційного ризику. Чим він більший, тим безпечніша ситуація з огляду на прибутковість діяльності. З його зростанням зменшується ризик зниження обсягу виробництва до точки рівноваги, і, навпаки, з цього зниженням такий ризик зростає.

Операційна залежність, тобто відносна реакція прибутку на зміну обсягу виробництва, визначається за допомогою такого показника, як *операційний леверидж (важіль)*. Він обчислюється за формулою:

$$L = \frac{МД}{ПО},$$

де

L – операційний леверидж,

МД – маржинальний дохід, грн.

ПО – операційний прибуток, грн.

Операційний леверидж показує на скільки відсотків зміниться прибуток за зміни обсягу виробництва (операційної активності) на 1%.

* – це остання цифра залікової книжки.

** – це дві останні цифри залікової книжки

Завдання №3

На підприємстві реалізований проект стосовно випуску нового виду продукту, випуск якого характеризується показниками, наведеними в табл. В якості найбільш прийняттого вибрали варіант випуску, який характеризується виробничою ситуацією №3:

Умови реалізації проекту							
№ п/п	Варіанти	1	2	3	4	5	6
	Показники						
1.	Вартість обладнання (тис.грн.)	50	45	60	65	70	75
2.	Витрати на зарплату (на 1 виріб)	3	5	6	-7	10	15
3.	Витрати на матеріали (на 1 виріб)	5	6	8	10	12	15
4.	Ціна (на 1 виріб)	10	15	20	20	28	40
5.	Передбачається попит на продукцію (шт)						
	1 ситуація	4000	3000	4500	4000	5000	5000
	2 ситуація	4500	3500	5000	5000	5500	5500
	3 ситуація	5000	4000	6000	6000	6000	6000
6.	Імовірність очікуваного попиту						
	1 ситуація	0,5	0,6	0,5	0,6	0,5	0,6
	2 ситуація	0,3	0,4	0,4	0,5	0,4	0,5
	3 ситуація	0,2	0,3	0,3	0,4	0,2	0,4
7.	Ставка дисконтування, %	10	12	15	20	22	25
8.	Термін служби обладнання в роках	5	5	5	5	5	5

Необхідно перевірити доцільність інвестування коштів у проект і, конкретно, у виробничу ситуацію №3. Розрахунки провести з позиції чистої теперішньої вартості (ЧТВ) і очікуваної чистої теперішньої вартості (ОЧТВ).

Заповнити таблицю.

Інформація про грошові потоки за варіантами розвитку проекту			
Обсяг продаж Рік	1 ситуація	2 ситуація	3 ситуація
0			
1			
2			
3			
4			
5			
ЧТВ			

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

Вказане завдання слід розв'язувати на основі обрахунку показників, які ґрунтуються на дисконтних методах розрахунку. Вони передбачають обов'язкове дисконтування інвестиційних доходів і витрат за окремими інтервалами часу.

Чиста теперішня вартість дозволяє отримати найбільш узагальнену характеристику результату інвестування. Під чистою теперішньою вартістю розуміється різниця між приведеними до теперішньої вартості сумою чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту і сумою інвестиційних витрат по його реалізації. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$ЧТВ = \sum_{i=1}^n \frac{ЧГП_i}{(1+K)^i} - I,$$

де

ЧТВ – сума чистої теперішньої вартості за інвестиційним проектом при одночасному здійсненні інвестиційних витрат;

ЧГП – сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;

I – сума одночасних інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту;

K – дисконтна ставка;

n – число інтервалів в загальному розрахунковому періоді.

При цьому під **чистим грошовим потоком** розуміється сума чистого прибутку і амортизаційних відрахувань в процесі експлуатації інвестиційного проекту.

Крім вказаних розрахунків використовується так званий показник **очікуваної чистої теперішньої вартості**, який враховує імовірність настання події:

$$ОЧТВ = \left(\sum \frac{ЧГП_i}{(1+K)^i} \right) * M - I,$$

де M – імовірність настання події.

В наведеній задачі розглядаються всі можливі варіанти і вибирається найбільш оптимальний.

ПРОГРАМОВІ ВИМОГИ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ З КУРСУ «НОВІ ВИРОБНИЧІ СИСТЕМИ (КЛАСТЕРИ)»

1. Економічна сутність кластера. Визначення кластера.
2. Основні мотиваційні чинники створення кластерів.
3. Передумови утворення кластерів.
4. Переваги утворення кластерів у фінансово-економічному плані.
5. Прямі вигоди утворення кластерів.
6. Процес створення кластера.
7. Принципи організації виробничих кластерів в Україні.
8. Етапи процесу побудови кластера.
9. Формування ініціативної групи створення кластера.
10. Розробка проекту кластера.
11. Заснування координаційного центру кластера та визначення кола суб'єктів кластера.
12. Початок діяльності кластера.
13. Ознаки вдалої ініціативної групи створення кластера.
14. Процес створення ініціативної групи створення кластера.
15. Протокол про наміри (створення кластера): суть та структура
16. Етап розробки проекту. Визначення цілей і напрямів діяльності проекту створення кластера.
17. Матеріальна база координаційного центру кластера.
18. Оцінка фінансових потреб створення кластера.
19. Оцінка ринку функціонування кластера.
20. Члени (суб'єкти) кластера, їх потреби та обов'язки.
21. Обсяг зобов'язань щодо ведення діяльності кластера.
22. Членські внески суб'єктів кластера.
23. Організаційно-виробнича структура кластера.
24. Розподіл валового доходу кластера.
25. Процедура заснування координаційного центру кластера і створення бізнес-мережі:
26. Підготовка статуту координаційного центру кластера.

27. Реєстрація координаційного центру кластера.
28. Підготовка кластера до початку роботи.
29. Перші кроки функціонування кластера.
30. Основи фінансово-господарських відносин у кластері.
31. Схема руху грошових потоків кластера.
32. Схема взаємозв'язку суб'єктів кластера при його створенні.
33. Схеми створення виробничих осередків кластера.
34. Юридичні аспекти створення виробничих осередків кластера.
35. Положення про виробничий осередок (філію) кластера. Повноваження членів кластера та виробничих осередків.
36. Організаційно-функціональна структура кластера.
37. Аспекти податкового обліку при формуванні майна у виробничому осередку кластера.
38. Порядок сплати виробничими осередками (філіями) кластера податків і зборів, подання звітності.
39. Підготовка і просування виробів кластера на внутрішній ринок.
40. Форми реалізації дистрибуторної мережі та збутової діяльності кластера.
41. Підготовка виробу кластера до реалізації на ринку. Визначення необхідних стандартних норм. Коди УКТЗЕД та митні платежі.
42. Торгова марка та штрих-кодування в системі кластера.
43. Підготовка і просування виробів кластера на зовнішній ринок:
44. *Розуміння очікувань ринку.*
45. *Наявність ліній експортного продукту та стратегії розробки й випуску нової продукції.*
46. *Конкурентоспроможні та обумовлені експортні ціни.*
47. *Професійно виконані маркетингові матеріали, розраховані на експорт.*
48. *Адекватні виробничі потужності та ефективна система контролю якості.*
49. *Розуміння каналів експортування та наявність стратегії власного позиціонування на ринку.*
50. *Маркетинговий план на зовнішньому ринку.*
51. *Фінансова стратегія для експортної діяльності, включно з дотупом до фінансування.*

52. Експорт виробів кластера:
53. Отримання запиту замовника та відповідь на нього.
54. Отримання підтвердження замовлення на зразок.
55. Виготовлення та доставка зразка.
56. Переговори щодо продажу.
57. Одержання та підтвердження «Замовлення на поставку».
58. Виготовлення виробів та контроль за якістю.
59. Маркування замовлення.
60. Упакування виробів та упакування замовлення.
61. Підготовка переліку вкладення та комерційного рахунка-фактури.
62. Написання адреси та маркування коробок для поставки.
63. Організація перевезення вантажу та остаточної експортної документації.
64. Митне очищення.
65. Прийняття замовником.
66. Отримання оплати.
67. Бізнес-план кластера: суть, структура та порядок розробки
68. Резюме.
69. Оцінка ринків збуту.
70. Види послуг та конкуренція на ринках збуту.
71. Конкуренція на ринках збуту.
72. Організаційний план.
73. Маркетинговий план.
74. Правове поле.
75. Оцінка ризиків.
76. Виробничий план.
77. Фінансовий план.
78. Стратегія фінансування.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

А

Активи – власність в фізичній чи грошовій формі, а також в формі прав, яка належить фізичній або юридичній особі.

Аналіз безбитковості – визначення обсягу операцій (виробництва або продажів), починаючи з якого надходження перевищують витрати.

Аналіз інвестиційного проекту (проектний аналіз) – це сукупність методів і прийомів, за допомогою яких можна розробити оптимальний проект у документальному вигляді і визначити умови його успішної реалізації.

Б

Безповоротні витрати - це кінець періоду, в межах якого порівнюватимуть витрати і вигоди, з метою прийняття рішення щодо доцільності здійснення інвестиційного проекту.

Бізнес-ідея – концепція інвестиційного проекту.

Бізнес-план - це документ, що описує всі основні аспекти майбутньої діяльності підприємства, в тому числі і інвестиційної, аналізує всі проблеми, які можуть виникнути, а також визначає способи розв'язання цих проблем.

В

Вартість капіталу - загальна сума коштів, котру необхідно сплатити за використання певного обсягу фінансових ресурсів, виражена у відсотках до цього обсягу.

Вартість підприємства - вартість використовуваних ресурсів та його цінність на ринку інвестицій, продукції та капіталу (чим менша ціна капіталу, тим більш привабливе підприємство).

Вигоди проекту – позитивні результати проекту.

Витрати проекту – загальна сума капітальних вкладень та інших затрат, пов'язаних з інвестиційним проектом.

Внутрішня норма рентабельності – ставка дисконту, при якій чиста теперішня вартість проекту дорівнює нулю.

Г

Грошовий відплив – витрати грошових коштів (виплати).

Грошовий потік – загальний рух коштів протягом певного періоду (стосовно інвестиційного проекту – протягом періоду реалізації проекту).

Грошовий приплив – надходження грошових коштів.

Д

Дисконтований грошовий потік – представлення майбутніх грошових надходжень (платежів) у вигляді послідовності їх теперішньої вартості (тобто величин, приведених до теперішнього часу шляхом дисконтування за певною ставкою відсотка).

Дисконтування – операція, обернена нарахуванню складного відсотка, що використовується для приведення майбутніх вартостей до поточного (теперішнього) моменту.

Е

Екологічний аналіз – розділ аналізу інвестиційних проєктів, в якому оцінюється вплив проєкту на навколишнє середовище та визначаються заходи нейтралізації або зменшення шкоди.

Експлуатаційна (виробнича) фаза проєкту – фаза господарчої діяльності підприємства.

Ж

Життєвий цикл проєкту – процес розвитку проєкту, час від першої витрати до останньої вигоди.

Життєздатність проєкту – здатність проєкту генерувати доход, що забезпечує покриття витрат і одержання запланованого прибутку протягом всього терміну служби об'єкта після запуску в експлуатацію.

З

Зона безпеки проєкту (запас фінансової стійкості) – різниця між фактичним та беззбитковим обсягом реалізації продукції проєкту.

І

Інвестиції – вкладення коштів, майнових та інтелектуальних цінностей в матеріальні та нематеріальні активи з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту.

Інвестиційна фаза проекту передбачає встановлення правових, фінансових та організаційних основ для здійснення проекту, придбання і передача технологій, детальне проектне опрацювання і укладання контрактів, будівельні роботи і встановлення обладнання, перед виробничий маркетинг, набір і навчання персоналу, здачу в експлуатацію та запуск об'єкту.

Інвестиційний горизонт - це кінець періоду, в межах якого порівнюватимуть витрати і вигоди, з метою прийняття рішення щодо доцільності здійснення інвестиційного проекту.

Інвестиційний проект - це документ, який містить систему взаємопов'язаних у часі й просторі та узгоджених з ресурсами заходів і дій, спрямованих на розвиток економіки підприємства.

Інвестиційний процес - це послідовність взаємопов'язаних інвестицій (вкладень коштів), які здійснюються протягом декількох часових періодів, віддача від яких теж розтягнута в часі.

Індекс рентабельності інвестицій – це відносний показник, який характеризує рівень доходів на одиницю затрат, тобто ефективність інвестування.

Інституційний аналіз – розділ аналізу інвестиційних проектів, який має за мету оцінку організаційних, правових, політичних та управлінських умов, в рамках яких реалізується конкретний проект.

Інфляція – процес, що характеризується підвищенням загально-го рівня цін в економіці певної країни та зниженням купівельної спроможності грошей.

К

Капіталізація – перетворення коштів в капітал. При інвестиційній діяльності найбільш поширеними операціями капіталізації є капіталізація частини чистого прибутку, капіталізація дивідендів, капіталізація депозитного відсотка.

Кластер – система економічних відносин, що виникають між суб'єктами господарювання, об'єднаних на добровільних засадах, базуються на територіальних, технологічних і/або соціальних зв'язках з метою досягнення кращого сумарного фінансового результату кластера та кожного його суб'єкта при високому рівні конкуренції

Комерційний (маркетинговий) аналіз – розділ проектного аналізу, який повинен підтвердити комерційну життєздатність проекту, визначити основні характеристики необхідної продукції, рівень цін на неї, можливості продажу на внутрішньому та зовнішньому ринку, а також виявити найбільш доцільні канали та методи збуту.

Кон'юнктура – система факторів (умов), які характеризують поточний стан попиту, пропозиції, цін та рівня конкуренції по товарах і послугах, в т.ч. і інвестиційних, а також по об'єктах інвестування.

Координаційний центр кластера – некомерційне об'єднання громадян (суб'єктів кластера), створене для досягнення власної комерційної мети кожним учасником кластера, для координування їх господарської діяльності забезпечення інтересів суб'єктів кластера та створення правових, організаційних та економічних умов його функціонування.

Кредитоспроможність – здатність юридичної чи фізичної особи забезпечити обслуговування боргу, тобто виплату основної суми і відсотків протягом обумовленого періоду.

Л

М

Майбутня вартість грошей - це сума, в яку перетворюються інвестовані в даний момент кошти через деякий період часу з врахуванням певної ставки відсотка.

Н

Неявні (імпліцитні) вигоди – це неoderжані доходи від найкращого альтернативного використання активу, внаслідок чого відбувся неявний грошовий приплив.

О

П

Передінвестиційна фаза проекту – фаза, яка включає ідентифікацію проекту, розробку та експертну оцінку проекту, тобто етапи, котрі передують початкові реального процесу капітальних вкладень.

Проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях. Проміжок часу між моментом появи ідеї та моментом його ліквідації називається проектним циклом або, як ще кажуть, життєвим циклом проекту.

Р

Ризик – це невизначеність, пов'язана з вірогідністю виникнення в процесі реалізації проекту несприятливих ситуацій, наслідком яких будуть збитки або зниження ефективності проекту.

С

Середньозважена вартість капіталу – показник суми вартостей кожної складової частини джерел капіталу, помножений на індекс її питомої ваги в загальній сумі капіталу.

Ставка відсотка – фіксована ставка, по якій сплачується сума відсотка в обумовлені терміни.

Ставка дисконтування – відсоткова ставка, прийнята для визначення теперішньої вартості майбутніх грошових надходжень при допомозі дисконтування.

Т

Теперішня вартість грошей - це сума майбутніх грошових надходжень, приведених до теперішнього моменту часу з врахуванням певної відсоткової ставки.

Термін окупності інвестицій – строк, за який доходи від інвестування покривають початкові витрати.

Точка безбитковості – обсяг реалізації, при якому надходження від реалізації продукції проекту дорівнюють сумі поточних постійних та змінних витрат, тобто такий обсяг реалізації, при якому вже немає збитків, але ще немає прибутків.

У

Умовно-змінні витрати – витрати, які знаходяться в прямій залежності від зміни обсягу виробництва.

Умовно-постійні витрати – витрати, які безпосередньо не залежать від зміни обсягу виробництва.

Ф

Фінансовий аналіз – дає оцінку інвестиції з точки зору окремого підприємства (компанії), що планує одержання конкретних фінансових результатів від передбачуваного вкладення коштів.

Філія (виробничий осередок) кластеру – це відокремлений підрозділ підприємства – суб’єкта кластера, що входить до його структури та виконує його функції – усі або їх частину (ст. 95 ЦКУ, ст. 64, 55 ГКУ).

Ц

Цінність проекту – різниця вигід та витрат проекту.

Ч

Чиста теперішня вартість – економічна вартість проекту, розрахована шляхом віднімання витрат проекту від всіх його вигід. При цьому майбутні вигоди і витрати повинні бути дисконтовані по відповідній ставці дисконту.

Я

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

ТКАЧУК ІРИНА ГРИГОРІВНА – доктор економічних наук, професор завідувач кафедру фінансів Прикарпатського національного університету імені В.Стефаника. Організатор економічної науки на Прикарпатті, громадська діячка, депутат Івано-Франківської обласної ради. Заслужений діяч науки і техніки України. Відмінник народної освіти України.

За активну роботу з підготовки фахівців в галузі фінансів неодноразово нагороджена грамотами Міністерства освіти і науки України, обласної державної адміністрації. В 2007 році визнана в номінації «Жінка політик» Івано-Франківської області.

Засновник та головний редактор щорічного академічного фахового збірника наукових праць «Актуальні проблеми розвитку економіки регіону».

Засновник і керівник громадської організації Прикарпатський науково-аналітичний центр, який разом з кафедрою фінансів здійснює реалізацію наукових регіональних проектів.

КРОПЕЛЬНИЦЬКА СВІТЛАНА ОРЕСТІВНА – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів Прикарпатського національного університету імені В.Стефаника Заступник завідувача кафедри, секретар Вченої Ради економічного факультету.

У 2006 році захистила дисертацію на тему «Фінансово-економічні засади формування та функціонування нових виробничих систем (кластерів)».

Головний експерт по проектах Прикарпатського науково-аналітичного центру.

Нагороди, відзнаки, сертифікати:

- *сертифікат* Канадського Конфедераційного Коледжу за успішне навчання за програмою SBCC Train-the-Trainer Program (2003р.);

- *грамота* голови Івано-Франківської облдержадміністрації та голови обласної ради за сумлінну працю, значний особистий внесок у розвиток науки і освіти (2006р.).

ПЕТРУНЯК АНДРІЙ ДМИТРОВИЧ – здобувач наукового ступеня кафедри фінансів, асистент кафедри фінансів Прикарпатського національного університету імені В.Стефаника. Працює над дисертаційним дослідженням на тему «Місцеві запозичення як інструмент залучення інвестицій в економіку регіону».

Координує роботу кафедри щодо виконання Державної теми наукової діяльності.

Менеджер Прикарпатського науково-аналітичного центру.

Нагороди, відзнаки, сертифікати:

- *сертифікат* Державного комітету з регулювання ринків фінансових послуг на право працювати головним бухгалтером у кредитних спілках.

ДОДАТКИ

Додаток П.1

Протокол про наміри

Ми, що нижче підписалися, виробники ліжників села Яворів Косівського району Івано-Франківської області заявляємо про наш намір створити Кластер ліжникарських та інших художніх промислів.

Опис очікуваних видів діяльності:

- 1) фермерське господарство з вирощування овець;
- 2) підготовка вовни;
- 3) розчісування вовни;
- 4) фарбування вовни;
- 5) прядіння ниток;
- 6) ткання ліжникарських виробів;
- 7) валяння ліжника у валилі;
- 8) розчісування ліжника після валила;
- 9) просування товару на ринок у межах України та поза її межами.

Ми беремо на себе відповідальність докладати всіх зусиль щодо оцінки й підготовки проекту, з тим щоб кластер був створений не пізніше 1 (першого) травня 2003 року.

Ми вирішили створити ініціативну групу й обираємо координатором робіт групи п. Петра Васильовича Лосюка.

Учасники ініціативної групи:

1. Копчук Ганна Омелянівна _____
2. Рибенчук Галина Василівна _____
3. Гинкалюк Ганна Василівна _____

4. Калинич Василина Іванівна _____
5. Вепрук Марія Андріївна _____
6. Копильчук Ганна Миколаївна _____
7. Петрич Василина Олексіївна _____
8. Гретняк Марія Василівна _____
9. Копильчук Василина Василівна _____
10. Русинюк Михайло Онуфрійович _____
11. Рибчук Марія Андріївна _____
12. Пісташук Марія Андріївна _____
13. Поманчик Василина Петрівна _____
14. Пісташук Марія Миколаївна _____
15. Шкондеюк Любов Василівна _____
16. Петричук Василь Іванович _____
17. Лесюк Роман Дмитрович _____
18. Шатрук Михайло Іванович _____
19. Кіщук Калина Іванівна _____

Підписи підтверджую та завіряю _____

(посада, П.І.П.)

М.П.

Додаток П.2

Технологія створення ліжника

Етапи	Характеристика функцій етапу
Перший етап	Здійснюється заготівля та сортування сировини – овечої вовни. Заготівлю вовни від населення чи господарств проводить заготівельник, який сортує вовну за класами, упаковує в мішки, на кожний мішок ставить ярлик із зазначенням класу, ваги.
Другий етап	Миття вовни. Першим процесом миття є замочування вовни в підігрійтій до 40°C воді. Потім вода заливається в миючу машину і нагрівається парою, яку виробляє котельня, до температури 35 – 40°C. Минють вовну за допомогою прального порошку або рідкого мила й кальцинованої соди з наступним її прополіскуванням. Помиту, прополоскану вовну вибирають із миючої машини в центрифугу для віджиму від води. Процес віджимання 1 партії вовни (100 кг) триває 15-20 хвилин. Віджату вовну перевозять до сушильної машини й завантажують на її сітку. У машину з котельні подається пара й з допомогою двох вентиляторів тепло розсівається по всій машині, сітка рухається і таким чином висушується мита вовна. Після просушування вовну зважують і визначають вихід чистого волокна, який залежить від класу та якості вовни.
Третій етап	Виготовлення пряжі. Після зважування вовну сортують за кольорами (білу, чорну, сіру) й подають на тріпальну (граблювальну) машину, яка розпушує миті руна вовни, при цьому випадають рештки сміття. Зважену й розпушену вовну поміщають у лабаз, посипають емульсією на 3-4 години для надання їй в'язкості. Емульсію готують шляхом зварювання солярового масла й нашатирного спирту. Прядіння вовни може відбуватися вручну або за допомогою прядильних автоматів. Якщо виготовлення відбувається за допомогою прядильної машини, то замаслену вовну з лабазу закидають вручну в чесальний апарат, де вовна прочісується на двох прочосах і дилільною кареткою ділиться на нитки, які намотуються на валики, що переносяться на прядильну машину для виготовлення крученої нитки на основу ліжників. Вовна, яка прочісується на одному прочосі, змотується в цирулі й передається на прядіння ручним способом нитки на уток. Намотані валики переносяться на прядильну машину, де нитка скручується на веретено. Веретена знімаються і пряжа змотується на бобіни або прямо з веретен снується основа на ліжники. У сучасному виробництві нитки прядуть за допомогою прядильних автоматів, але для такого виробу, як ліжник, найкраще підходить пряжа, виготовлена вручну. Тому більшість майстринь використовують традиційний спосіб: розпушують суху вовну вручну й розчісують із допомогою дерев'яного гребеня і металевих щіток, із розчесаних волокон скручують конусоподібні кужелі й навивають їх на дерев'яну прялку. З кужелів за допомогою веретена прядуть нитки – пучки волокон витягують вручну й послідовно скручують в одну нитку концентричними обертами веретена, після чого виготовлену нитку намотують на його стержень. Прядену вовну мотають у маленькі «пушечки», щоби потім ними було зручно ткати.

Продовження таблиці на наступній сторінці

Етапи	Характеристика функцій етапу
Четвертий етап	Ткання ліжника виконується за допомогою ткацького верстата з урахуванням того, що в процесі обробки водою він зменшиться у величині й набуде стандартних розмірів.
П'ятий етап	<p>Процес обробки готового ліжника. Розпочинається операцією, що допомагає ущільнити фактуру виробу й отримати ефектну ворсову поверхню. Цей етап має назву «валяння» і проводиться за допомогою води в спеціально обладнаних місцях – валилах. Такі пристрої влаштовують у місцях, де є сприятливі для цього процесу водні умови. Переважно він складається з невеликого дерев'яного ящика, через який проходить потік річкової води. Поперек ящика прикріплений гребінь, за допомогою якого вода очищається від різноманітного сміття, що може потрапити в річку. Пізніше вода під великим тиском падає в ще один ящик, в якому й знаходяться ліжники. Стінки цього ящика мають великі шпарини, через які вода витікає. За інерцією вода, що падає в ящик, робить кругові оберти й безперервно перевертає ліжники в різні боки. У результаті валяння ліжники збиваються і на поверхні утворюється щільний ворс довжиною 4-6 см.</p> <p>У теплій воді процес валяння триває 2 години, взимку – 3 години (за один раз – 3-4 ліжники).</p>
Шостий етап	<p>Після звалювання ліжник виймають із води, відтискають (вручну або в центрифугі) і просушують. Після цього він проходить наступний етап обробки – начісування.</p> <p>Начісування – останній, заключний етап обробки виробу. Його проводять спеціальною щіткою з металевими рухливими гачками, що зроблені з дроту на спеціально пристосованій для начісування поверхні. Інтенсивними рухами зверху вниз начіскують поверхню ліжника, при цьому частково зчіскують деякий відсоток вовняних волокон. Процес начісування залежить від уміння та фізичної сили майстра й триває 1,5-3 години.</p> <p>Добре розчесані ліжники струшують, що надає їм завершеного, товарного вигляду.</p>

Додаток П.3

Обґрунтування вибору кластерної моделі як інструмента досягнення фінансово-економічної результативності через структуризацію економіки Івано-Франківської області на основі методу аналізу ієрархій (МАІ)

У сфері соціально-економічних досліджень найчастіше використовують домінуючі ієрархії. Побудова домінуючої ієрархії структури загалом має два етапи: виділення ієрархічних рівнів; подальше виділення елементів усередині кожного рівня.

Загальна схема МАІ для вирішення поставленого завдання:

1. Структурування проблеми у вигляді ієрархії. Виділимо п'ять ієрархічних рівнів:
 - а) суть проблеми: в центрі знаходиться прийняття рішення щодо створення внутрішнього ринку через структуривання економіки краю;
 - б) фактори, що впливають на прийняття рішення: основні напрями розвитку промисловості області третього (довгострокового) етапу для побудови так званої системи переваг, із метою ранжування цих напрямів за пріоритетністю їх досягнення;
 - в) діючі сили (актори) – це суб'єкти, на які впливає вирішення даної проблеми і які зацікавлені в її вирішенні, в першу чергу, з позиції власних вигод;
 - г) цілі акторів: власні потреби, які намагається задовольнити кожен з акторів;
 - д) альтернативи – це сценарії розвитку подій, пов'язаних із вирішенням поставленої проблеми.

Застосування даного методу вказує на пряму залежність достовірності результатів аналізу від ступеня деталізації елементів кожного рівня ієрархії.

2. Матрична форма: елементи кожного рівня порівнюють один з одним попарно, порівнюють ступінь їх впливу на елемент верхнього рівня.

Вирішивши квадратну зворотно симетричну матрицю, визначаємо, який з факторів здійснює найбільший вплив на досліджуваний елемент верхнього рівня. Виявлення найбільш вагомих чинників для формування внутрішнього ринку дозволяє визначити напрямки найбільшої концентрації уваги при вирішенні проблеми чи розробки плану дій.

3. Синтез пріоритетів: для кожного рівня, виходячи зі складених матриць, необхідно визначити набір пріоритетів, які відображають відносний вплив елементів цього рівня на елемент рівня, що знаходиться вище.

Отже, для побудови системи переваг використовуємо основні напрями розвитку промисловості області в якості факторів, що впливають на вирішення проблеми щодо вибору інструмента структурних перетворень економіки Івано-Франківської області.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про схвалення Державної програми розвитку промисловості на 2003-2011 роки» в проекті стратегії розвитку промисловості Івано-Франківської області головною метою передбачено створення сучасного, здатного до саморозвитку конкурентоспроможного промислового комплексу.

Перший етап. Побудова взаємозв'язку проблеми (фокусу) з факторами, які визначають проблему, задіяними в зацікавленні реалізації даної проблеми суб'єктами (акторами), їхніми цілями й, насамкінець, альтернативами прийняття управлінського рішення (сценаріями), в нашому дослідженні базується на завданнях третього (довгострокового) етапу розвитку промисловості області.

Метою цього етапу передбачається за рахунок розширеного інвестування забезпечити подальший розвиток промисловості та збільшення ринків збуту, насамперед зовнішніх.

Основні завдання цього етапу полягають у:

- 1) формуванні технологічних кластерів пріоритетного розвитку промисловості (нафтогазовий, обробки деревини, хімічний і т. д.), здатних кардинально змінити економічний і науково-технічний потенціали промисловості області;
- 2) широкому запровадженні нових технологій, активізації інноваційної діяльності в напрямку науково-технічного оновлення виробництва з підвищенням техніко-економічних показників, зменшенні енерго- й ресурсоемності виробництва, істотному підвищенні продуктивності праці й соціального забезпечення працюючих;
- 3) підвищенні конкурентоспроможності й розширенні ринків збуту за рахунок збільшення експорту продукції та активізації внутрішнього ринку;
- 4) створенні розгалуженої системи малого, середнього й венчурного бізнесу, формуванні та ефективному використанні ринкової інфраструктури – товарних бірж, торгових будинків, виставкових комплексів, банківських і небанківських фінансово-кредитних установ;
- 5) перетворенні промислового комплексу області в економічну систему, що базується на використанні переважно внутрішніх джерел розвитку, має фінансові резерви, необхідні для динамічної модернізації і структурної перебудови виробництва, високому соціальному і культурному рівні життя населення.

Для спрощення аналізу за методом МАІ при експертних оцінках використовувалися прийняті нами скорочені назви вищевказаних завдань:

- 1) формування технологічних кластерів;
- 2) нові технології;
- 3) підвищення конкурентоспроможності;
- 4) розгалужена система бізнесу;
- 5) промисловий комплекс як економічна система.

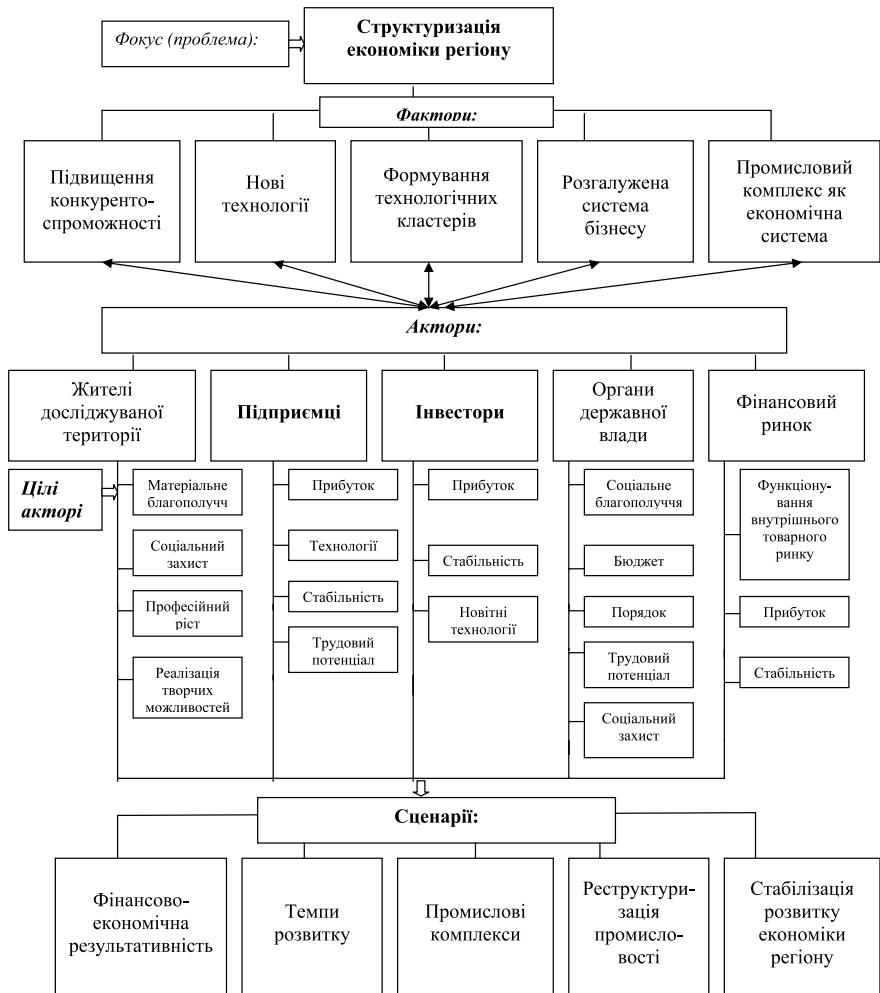


Рис. 1. Побудова ієрархії вирішення проблеми

Вершиною ієрархії є фокус (проблема), яку вирішуватимуть даним методом, – структуризація економіки регіону. Відповідно до фокуса були визначені фактори впливу. Наступний рівень – учасники (актори), які зацікавлені у вирішенні проблеми, тобто в задоволенні, в першу чергу, власних потреб, що сприятиме досягненню потреб регіону в цілому.

З точки зору характеристик кластерної моделі організації виробництва в регіоні та її основних елементів були визначені такі актори:

- а) жителі досліджуваної території, які зацікавлені в самоорганізації задля власного матеріального благополуччя, соціального захисту, професійного росту та реалізації творчих можливостей;
- б) підприємці, які можуть стати учасниками кластера як постачальники або виробники з метою стабільного виробництва та збуту продукції, забезпеченості ресурсом праці, інноваційного розвитку й досягнення позитивних фінансових результатів (прибутків), особливо за рахунок зменшення трансакційних затрат;
- в) інвестори, які можуть мати стабільне джерело відтворення інвестованого капіталу, інновації та нарощення прибутку від функціонування виробничої системи з стабільними правовими елементами регулювання;
- г) органи державної влади, місцевого самоврядування, метою яких є поповнення бюджетів відповідних рівнів, соціальний захист і благополуччя територіальних громад, порядок у суспільстві та зайнятість населення відповідної території;
- д) фінансовий ринок як актор і як сфера економічних відносин, у якій перетинаються інтереси всіх вищезазначених суб'єктів і яка для власного існування потребує функціонування внутрішнього товарного ринку, стабільності виробництва й отримання прибутків учасниками ринку задля їх оптимального перерозподілу.

Завершальним рівнем побудови ієрархії є вибір відповідного сценарію розвитку (остаточного рішення) щодо розв'язання конкретної проблеми. Такими сценаріями визначено:

- а) досягнення високих темпів розвитку на внутрішньому товарному ринку;
- б) забезпечення фінансово-економічної результативності всіх суб'єктів і регіону в цілому:

- в) формування цілісних промислових комплексів (системний підхід);
- г) реструктуризація промисловості;
- д) стабілізація розвитку економіки регіону.

Другий етап – проведення опитування серед експертів. Кроки даного етапу:

1. Спочатку проводиться ранжування факторів за ступенем їх впливу на промисловий розвиток області та структурні перетворення її економіки. Ранжування дозволяє вибрати з досліджуваної сукупності факторів найбільш істотний (вагомий). При оцінці n факторів або виборі управлінських рішень з n альтернатив найвищій оцінці присвоюється ранг 1, а найнижчій – ранг n (табл. 1).

Таблиця 1

Ранжування факторів за ступенем впливу на розвиток економіки регіону

№ з/п	Фактор	Ранг
1.	Підвищення конкурентоспроможності	3
2.	Нові технології	2
3.	Формування технологічних кластерів	1
4.	Розгалужена система бізнесу	4
5.	Промисловий комплекс як економічна система	5

Формування внутрішнього товарного ринку вимагає функціонування конкурентоспроможного структурованого промислового комплексу. Задля досягнення мети необхідно визначити черговість виконання завдань, поставлених у третьому (довгостроковому) етапі розвитку промисловості області, щоб отримати очікуваний результат на виході.

2. Після ранжування чисельно оцінюємо перевагу більш істотного фактора над менш істотними (табл.2).

Таблиця 2

*Оцінка переваги факторів за їх значимістю в
структуризації економіки регіону*

№ з/п	Фактори важливості	Оцінка переваги над факторами				
		1-м	2-м	3-м	4-м	5-м
1.	Підвищення конкурентоспроможності	1	3	2	5	2
2.	Нові технології		1	2	3	2
3.	Формування технологічних кластерів			1	3	3
4.	Розгалужена система бізнесу				1	2
5.	Промисловий комплекс як економічна система					1

- 1 – однакова значимість факторів;
 3 – деяка перевага одного фактора над іншим;
 5 – суттєва значимість фактора;
 7 – очевидна або сильна значимість;
 9 – абсолютна перевага;
 2, 4, 6, 8 – проміжні значення оцінок.

Таблиця 3

№ з/п	Фактори упорядкування	Оцінка переваги над факторами				
		1-м	2-м	3-м	4-м	5-м
1.	Підвищення конкурентоспроможності	1	3	2	5	2
2.	Нові технології	1/3	1	2	3	2
3.	Формування технологічних кластерів	1/2	1/2	1	3	3
4.	Розгалужена система бізнесу	1/5	1/3	1/3	1	2
5.	Промисловий комплекс як економічна система	1/2	1/2	1/3	1/2	1

Таблиця 4

№ п/п	Фактори у важливост	Оцінка переваги над факторами					Результати розрахунку		
		1-м	2-м	3-м	4-м	5-м	SG	W	Власне значення матриці
1.	Підвищення конкурентоспроможності	1	3	2	5	2	2,27	0,39	5,39
2.	Нові технології	1/3	1	2	3	2	1,32	0,23	
3.	Формування технологічних кластерів	1/2	1/2	1	3	3	1,176	0,20	
4.	Розгалужена система бізнесу	1/5	1/3	1/3	1	2	0,536	0,09	
5.	Промисловий комплекс як економічна система	1/2	1/2	1/3	1/2	1	0,529	0,0907	
	СУМА	2,53	5,33	5,67	12,5	10	5,831		

Для подальшого аналізу трансформують відповідно до симетричності матриці оцінок (табл. 3).

На третьому етапі розраховують вектор пріоритетів W та індекс узгодженості ІУ суджень експертів (табл.4).

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_1 = \sqrt[5]{1 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 5 \cdot 2} = \sqrt[5]{60} = 2,27$$

$$SG_2 = \sqrt[5]{\frac{1}{3} \cdot 1 \cdot 2 \cdot 3 \cdot 2} = \sqrt[5]{4} = 1,32$$

$$SG_3 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2} \cdot 1 \cdot 3 \cdot 3} = \sqrt[5]{\frac{9}{4}} = \sqrt[5]{2,25} = 1,176$$

$$SG_4 = \sqrt[5]{\frac{1}{5} \cdot \frac{1}{3} \cdot \frac{1}{3} \cdot 1 \cdot 2} = \sqrt[5]{\frac{2}{45}} = \sqrt[5]{0,0444} = 0,536$$

$$SG_5 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{3} \cdot \frac{1}{2}} = \sqrt[5]{\frac{1}{24}} = \sqrt[5]{0,0417} = 0,529$$

Вектор пріоритету:

$$W_1 = \frac{SG_1}{\sum SG_i} = \frac{2,27}{5,831} = 0,39$$

$$W_2 = \frac{SG_2}{\sum SG_i} = \frac{1,32}{5,831} = 0,23$$

$$W_3 = \frac{SG_3}{\sum SG_i} = \frac{1,176}{5,831} = 0,20$$

$$W_4 = \frac{SG_4}{\sum SG_i} = \frac{0,536}{5,831} = 0,091$$

$$W_5 = \frac{SG_5}{\sum SG_i} = \frac{0,529}{5,831} = 0,0907$$

Власне значення матриці:

$$\lambda_{\max} = 2,53 \cdot 0,39 + 5,33 \cdot 0,23 + 5,67 \cdot 0,20 + 12,5 \cdot 0,091 + 10 \cdot 0,0907 = 0,9867 + 1,2259 + 1,134 + 1,1375 + 0,907 = 5,3911 \approx 5,39$$

$$\text{Індекс узгодженості } IU = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1},$$

де n – кількість факторів оцінювання

$$IU = \frac{5,39 - 5}{5 - 1} = \frac{0,39}{4} = 0,0975 \approx 0,098$$

Відношення узгодженості:

$$BU = \frac{IU}{B_{\text{табл}}} = \frac{0,0975}{1,12} = 0,087 < [0,1...0,2].$$

$B_{\text{табл}}$ – значення, розраховане на основі критеріїв математичної статистики, зокрема, z -розподілу Фішера для перевірки випадковості значень коефіцієнта узгодженості.

Отже, судження експертів можна вважати узгодженими.

На четвертому етапі розраховуємо ступінь впливу суб'єктів (акторів – підприємців, органів державної влади, жителів досліджуваної території, інвесторів, фінансовий ринок) на фактори. Аналогічно визначаємо вектор пріоритетів для цілей акторів.

Розраховуємо ступінь впливу акторів на фактори.

Таблиця 5

№ з/п	Для підвищення конкурентоспроможності	Актори					Результати розрахунку		
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	SG	W	Власне значення матриці
1.	Підприємці	1	3	2	4	2	2,17	0,39	5,42
2.	Органи державної влади	1/3	1	3	4	2	1,52	0,26	
3.	Жителі	1/2	1/3	1	2	3	1,0	0,17	
4.	Інвестори	1/4	1/4	1/2	1	2	0,57	0,09	
5.	Фінансовий ринок	1/2	1/2	1/3	1/2	1	0,53	0,09	
	СУМА	2,58	5,08	6,83	11,5	10	5,79		

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_1 = \sqrt[5]{1 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 4 \cdot 2} = \sqrt[5]{48} = 2,17$$

$$SG_2 = \sqrt[5]{\frac{1}{3} \cdot 1 \cdot 3 \cdot 4 \cdot 2} = \sqrt[5]{8} = 1,52$$

$$SG_3 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{3} \cdot 1 \cdot 2 \cdot 3} = \sqrt[5]{1} = 1$$

$$SG_4 = \sqrt[5]{\frac{1}{4} \cdot \frac{1}{4} \cdot \frac{1}{2} \cdot 1 \cdot 2} = \sqrt[5]{\frac{1}{16}} = \sqrt[5]{0,0625} = 0,574 \approx 0,57$$

$$SG_5 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{3} \cdot \frac{1}{2}} = \sqrt[5]{\frac{1}{24}} = \sqrt[5]{0,04167} = 0,529 \approx 0,53$$

Вектор пріоритету:

$$W_1 = \frac{SG_1}{\sum SG_i} = \frac{2,17}{5,79} = 0,39$$

$$W_2 = \frac{SG_2}{\sum SG_i} = \frac{1,52}{5,79} = 0,26$$

$$W_3 = \frac{SG_3}{\sum SG_i} = \frac{1}{5,79} = 0,17$$

$$W_4 = \frac{SG_4}{\sum SG_i} = \frac{0,57}{5,79} = 0,09$$

$$W_5 = \frac{SG_5}{\sum SG_i} = \frac{0,53}{5,79} = 0,09$$

Власне значення матриці:

$$\lambda_{\max} = 2,58 \cdot 0,39 + 5,08 \cdot 0,26 + 6,83 \cdot 0,17 + 11,5 \cdot 0,09 + 10 \cdot 0,09 = 1,0062 + 1,3208 + 1,1611 + 1,035 + 0,9 = 5,4231 \approx 5,42$$

$$\text{Індекс узгодженості } IV = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1},$$

де n – кількість факторів оцінювання

$$IY = \frac{5,42 - 5}{5 - 1} = \frac{0,42}{4} = 0,105 \approx 0,11$$

Відношення узгодженості:

$$BY = \frac{IY}{B_{\text{табл}}} = \frac{0,11}{1,12} = 0,12$$

$B_{\text{табл}}$ – значення, розраховане на основі критеріїв математичної статистики, зокрема, z -розподілу Фішера для перевірки випадковості значень коефіцієнта узгодженості.

Отже, судження експертів можна вважати узгодженими.

Розраховуємо ступінь впливу акторів на фактори.

Таблиця 6

№ з/п	Для нових технологій	Актори					Результати розрахунку		
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	SG	W	Власне значення матриці
1.	Підприємці	1	3	2	2	2	1,89	0,34	5,95
2.	Органи державної влади	1/3	1	3	4	2	1,52	0,27	
3.	Жителі	1/2	1/3	1	4	2	1,06	0,19	
4.	Інвестори	1/2	1/4	1/4	1	5	0,69	0,12	
5.	Фінансовий ринок	1/2	1/2	1/2	1/5	1	0,48	0,08	
	СУМА	2,83	5,08	6,75	11,5	12	5,64		

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_1 = \sqrt[5]{1 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 2} = \sqrt[5]{24} = 1,89$$

$$SG_2 = \sqrt[5]{\frac{1}{3} \cdot 1 \cdot 3 \cdot 4 \cdot 2} = \sqrt[5]{8} = 1,52$$

$$SG_3 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{3} \cdot 1 \cdot 4 \cdot 2} = \sqrt[5]{1,33} = 1,06$$

$$SG_4 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{4} \cdot \frac{1}{4} \cdot 1 \cdot 5} = \sqrt[5]{0,156} = 0,69$$

$$SG_5 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{5} \cdot 1} = \sqrt[5]{0,025} = 0,48$$

Вектор пріоритету:

$$W_1 = \frac{SG_1}{\sum SG_i} = \frac{1,89}{5,64} = 0,34$$

$$W_2 = \frac{SG_2}{\sum SG_i} = \frac{1,52}{5,64} = 0,27$$

$$W_3 = \frac{SG_3}{\sum SG_i} = \frac{1,06}{5,64} = 0,19$$

$$W_4 = \frac{SG_4}{\sum SG_i} = \frac{0,69}{5,64} = 0,12$$

$$W_5 = \frac{SG_5}{\sum SG_i} = \frac{0,48}{5,64} = 0,08$$

Власне значення матриці:

$$\lambda_{\max} = 2,83 \cdot 0,34 + 5,08 \cdot 0,27 + 6,75 \cdot 0,19 + 11,5 \cdot 0,12 + 12 \cdot 0,08 = \\ = 0,9622 + 1,3716 + 1,2825 + 1,38 + 0,96 = 5,9563 \approx 5,95$$

$$\text{Індекс узгодженості } IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1},$$

де n – кількість факторів оцінювання

$$IY = \frac{5,96 - 5}{5 - 1} = \frac{0,96}{4} = 0,24$$

Відношення узгодженості:

$$BY = \frac{IY}{B_{\text{табл}}} = \frac{0,24}{1,12} = 0,2$$

Отже, судження експертів можна вважати узгодженими.
Розраховуємо ступінь впливу акторів на фактори.

Таблиця 7

№ з/п	Для формування технологічних кластерів	Актори					Результати розрахунку		
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	SG	W	Власне значення матриці
1.	Підприємці	1	4	2	4	2	2,3	0,4	5,99
2.	Органи державної влади	1/4	1	3	2	2	1,25	0,21	
3.	Жителі	1/2	1/3	1	4	2	1,06	0,18	
4.	Інвестори	1/4	1/2	1/4	1	5	0,73	0,13	
5.	Фінансовий ринок	1/2	1/2	1/2	1/5	1	0,48	0,08	
	СУМА	2,5	6,33	6,75	11,5	12	5,82		

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_1 = \sqrt[5]{1 \cdot 4 \cdot 2 \cdot 4 \cdot 2} = \sqrt[5]{64} = 2,3$$

$$SG_2 = \sqrt[5]{\frac{1}{4} \cdot 1 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 2} = \sqrt[5]{3} = 1,25$$

$$SG_3 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{3} \cdot 1 \cdot 4 \cdot 2} = \sqrt[5]{\frac{4}{3}} = \sqrt[5]{1,333} = 1,06$$

$$SG_4 = \sqrt[5]{\frac{1}{4} \cdot \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{4} \cdot 1 \cdot 5} = \sqrt[5]{\frac{5}{24}} = \sqrt[5]{0,208} = 0,73$$

$$SG_5 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{5} \cdot 1} = \sqrt[5]{0,025} = 0,48$$

Вектор пріоритету:

$$W_1 = \frac{SG_1}{\sum SG_i} = \frac{2,3}{5,82} = 0,40$$

$$W_2 = \frac{SG_2}{\sum SG_i} = \frac{1,25}{5,82} = 0,21$$

$$W_3 = \frac{SG_3}{\sum SG_i} = \frac{1,06}{5,82} = 0,18$$

$$W_4 = \frac{SG_4}{\sum SG_i} = \frac{0,73}{5,82} = 0,13$$

$$W_5 = \frac{SG_5}{\sum SG_i} = \frac{0,48}{5,82} = 0,08$$

Власне значення матриці:

$$\lambda_{\max} = 2,5 \cdot 0,4 + 6,33 \cdot 0,21 + 6,75 \cdot 0,18 + 11,5 \cdot 0,13 + 12 \cdot 0,08 = \\ = 1 + 1,3293 + 1,215 + 1,495 + 0,96 = 5,99$$

$$\text{Індекс узгодженості } IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1},$$

де n – кількість факторів оцінювання

$$IY = \frac{5,99 - 5}{5 - 1} = \frac{0,99}{4} = 0,25$$

Відношення узгодженості:

$$BY = \frac{IY}{B_{\text{табл}}} = \frac{0,25}{1,12} = 0,2$$

Отже, судження експертів можна вважати узгодженими.
Розраховуємо ступінь впливу акторів на фактори.

Таблиця 8

№ з/п	Для розгалуженої системи бізнесу	Актори					Результати розрахунку		
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	SG	W	Власне значення матриці
1.	Підприємці	1	2	3	2	2	1,89	0,33	5,87
2.	Органи державної влади	1/2	1	3	4	2	1,65	0,29	
3.	Жителі	1/3	1/3	1	4	4	1,12	0,19	
4.	Інвестори	1/2	1/4	1/4	1	5	0,69	0,12	
5.	Фінансовий ринок	1/2	1/2	1/4	1/5	1	0,41	0,07	
	СУМА	2,83	4,08	7,5	11,2	14	5,76		

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_1 = \sqrt[5]{1 \cdot 2 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 2} = \sqrt[5]{24} = 1,89$$

$$SG_2 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot 1 \cdot 3 \cdot 4 \cdot 2} = \sqrt[5]{12} = 1,65$$

$$SG_3 = \sqrt[5]{\frac{1}{3} \cdot \frac{1}{3} \cdot 1 \cdot 4 \cdot 4} = \sqrt[5]{\frac{16}{9}} = \sqrt[5]{1,777} = 1,12$$

$$SG_4 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{4} \cdot \frac{1}{4} \cdot 1 \cdot 5} = \sqrt[5]{\frac{5}{32}} = \sqrt[5]{0,15625} = 0,69$$

$$SG_5 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{4} \cdot \frac{1}{5} \cdot 1} = \sqrt[5]{\frac{1}{80}} = \sqrt[5]{0,0125} = 0,41$$

Вектор пріоритету:

$$W_1 = \frac{SG_1}{\sum SG_i} = \frac{1,89}{5,76} = 0,33$$

$$W_2 = \frac{SG_2}{\sum SG_i} = \frac{1,65}{5,76} = 0,29$$

$$W_3 = \frac{SG_3}{\sum SG_i} = \frac{1,12}{5,76} = 0,19$$

$$W_4 = \frac{SG_4}{\sum SG_i} = \frac{0,69}{5,76} = 0,12$$

$$W_5 = \frac{SG_5}{\sum SG_i} = \frac{0,41}{5,76} = 0,07$$

Власне значення матриці:

$$\lambda_{\max} = 2,83 \cdot 0,33 + 4,08 \cdot 0,29 + 7,5 \cdot 0,19 + 11,2 \cdot 0,12 + 14 \cdot 0,07 = \\ = 0,9339 + 1,1832 + 1,425 + 1,344 + 0,98 = 5,8661 \approx 5,87$$

$$\text{Індекс узгодженості } IV = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1},$$

де n – кількість факторів оцінювання

$$IY = \frac{5,87 - 5}{5 - 1} = \frac{0,87}{4} = 0,22$$

Відношення узгодженості:

$$BY = \frac{IY}{B_{табл}} = \frac{0,22}{1,12} = 0,19$$

Отже, судження експертів можна вважати узгодженими.
Розраховуємо ступінь впливу акторів на фактори.

Таблиця 9

№ з/п	Для промислового комплексу як економічної системи	Актори					Результати розрахунку		
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	SG	W	Власне значення матриці
1	Підприємці	1	2	5	4	4	2,8	0,44	5,42
2	Органи державної влади	1/2	1	3	2	4	1,65	0,26	
3	Жителі	1/5	1/3	1	4	2	0,88	0,14	
4	Інвестори	1/4	1/2	1/4	1	4	0,66	0,10	
5	Фінансовий ринок	1/4	1/4	1/2	1/4	1	0,38	0,06	
	СУМА	2,2	4,08	9,75	11,25	15	6,37		

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_1 = \sqrt[5]{1 \cdot 2 \cdot 5 \cdot 4 \cdot 4} = \sqrt[5]{160} = 2,8$$

$$SG_2 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot 1 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 4} = \sqrt[5]{12} = 1,65$$

$$SG_3 = \sqrt[5]{\frac{1}{5} \cdot \frac{1}{3} \cdot 1 \cdot 4 \cdot 2} = \sqrt[5]{\frac{5}{15}} = \sqrt[5]{0,533} = 0,88$$

$$SG_4 = \sqrt[5]{\frac{1}{4} \cdot \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{4} \cdot 1 \cdot 4} = \sqrt[5]{\frac{1}{8}} = \sqrt[5]{0,125} = 0,66$$

$$SG_5 = \sqrt[5]{\frac{1}{4} \cdot \frac{1}{4} \cdot \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{4} \cdot 1} = \sqrt[5]{\frac{1}{28}} = \sqrt[5]{0,0078} = 0,38$$

Вектор пріоритету:

$$W_1 = \frac{SG_1}{\sum SG_i} = \frac{2,8}{6,37} = 0,44$$

$$W_2 = \frac{SG_2}{\sum SG_i} = \frac{1,65}{6,37} = 0,26$$

$$W_3 = \frac{SG_3}{\sum SG_i} = \frac{0,88}{6,37} = 0,14$$

$$W_4 = \frac{SG_4}{\sum SG_i} = \frac{0,66}{6,37} = 0,10$$

$$W_5 = \frac{SG_5}{\sum SG_i} = \frac{0,38}{6,37} = 0,06$$

Власне значення матриці:

$$\lambda_{\max} = 2,2 \cdot 0,44 + 4,08 \cdot 0,26 + 9,75 \cdot 0,14 + 11,25 \cdot 0,1 + 15 \cdot 0,06 = \\ = 0,968 + 1,0608 + 1,365 + 1,125 + 0,9 = 5,4188 \approx 5,42$$

$$\text{Індекс узгодженості } IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1},$$

де n – кількість факторів оцінювання

$$IY = \frac{5,42 - 5}{5 - 1} = \frac{0,42}{4} = 0,105 \approx 0,11$$

Відношення узгодженості:

$$BY = \frac{IY}{B_{\text{табл}}} = \frac{0,11}{1,12} = 0,09$$

Отже, судження експертів можна вважати узгодженими.

Таблиця векторів оцінки впливу (векторів-пріоритетів) акторів на фактори.

Таблиця 10

№ з/п	Актори	Фактори				
		Підвищення конкурентоспроможності	Нові технології	Кластери	Розгалужена система бізнесу	Перетворення промислового комплексу
1.	Підприємці	0,39	0,34	0,4	0,33	0,44
2.	Органи державної влади	0,26	0,27	0,21	0,29	0,26
3.	Жителі	0,17	0,19	0,18	0,19	0,14
4.	Інвестори	0,09	0,12	0,13	0,12	0,10
5.	Фінансовий ринок	0,09	0,08	0,08	0,07	0,06
		$\lambda_{\max} = 5,42$ ВУ=0,12	$\lambda_{\max} = 5,95$ ВУ=0,2	$\lambda_{\max} = 5,99$ ВУ=0,2	$\lambda_{\max} = 5,87$ ВУ=0,19	$\lambda_{\max} = 5,42$ ВУ=0,09

Відповідно до пріоритетів акторів (підприємств, інвесторів, жителів, фінансового ринку, органів державної влади) можемо зробити висновок, що першочерговим напрямком реалізації стратегії розвитку промисловості області є: формування технологічних кластерів (оскільки $\lambda_{\max} = 5,99$) із майже одночасним впровадженням нових технологій на діючих підприємствах, створення новітніх методів організації виробництва $\lambda_{\max} = 5,95$ та формування розгалуженої системи малого, середнього й венчурного бізнесу, формування та ефективне використання ринкової інфраструктури $\lambda_{\max} = 5,87$.

Визначаємо вектор пріоритету для цілей акторів.

Таблиця 11

№ з/п	Для жителів досліджуваної території	Цілі				Результати розрахунку		
		1-а	2-а	3-я	4-а	SG	W	Власне значення матриці
1.	Матеріальне благополуччя	1	2	3	3	2,06	0,41	4,31
2.	Соціальний захист	1/2	1	5	5	1,88	0,38	
3.	Професійний ріст	1/3	1/5	1	2	0,60	0,12	
4.	Реалізація творчих можливостей	1/3	1/5	1/2	1	0,43	0,09	
	СУМА	2,16	3,4	9,5	11	4,97		

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_1 = \sqrt[4]{1 \cdot 2 \cdot 3 \cdot 3} = \sqrt[4]{18} = 2,06$$

$$SG_2 = \sqrt[4]{\frac{1}{2} \cdot 1 \cdot 5 \cdot 5} = \sqrt[4]{\frac{25}{2}} = \sqrt[4]{12,5} = 1,88$$

$$SG_3 = \sqrt[4]{\frac{1}{3} \cdot \frac{1}{5} \cdot 1 \cdot 2} = \sqrt[4]{\frac{2}{15}} = \sqrt[4]{0,133} = 0,60$$

$$SG_4 = \sqrt[4]{\frac{1}{3} \cdot \frac{1}{5} \cdot \frac{1}{2} \cdot 1} = \sqrt[4]{\frac{1}{30}} = \sqrt[4]{0,033} = 0,43$$

Вектор пріоритету:

$$W_1 = \frac{SG_1}{\sum SG_i} = \frac{2,06}{4,97} = 0,41$$

$$W_2 = \frac{SG_2}{\sum SG_i} = \frac{1,88}{4,97} = 0,38$$

$$W_3 = \frac{SG_3}{\sum SG_i} = \frac{0,60}{4,97} = 0,12$$

$$W_4 = \frac{SG_4}{\sum SG_i} = \frac{0,43}{4,97} = 0,09$$

Власне значення матриці:

$$\begin{aligned}\lambda_{\max} &= 2,16 \cdot 0,41 + 3,4 \cdot 0,38 + 9,5 \cdot 0,12 + 11 \cdot 0,09 = \\ &= 0,8856 + 1,292 + 1,14 + 0,99 = 4,31\end{aligned}$$

Визначаємо вектор пріоритету для цілей акторів.

Таблиця 12

№ з/п	Для підприємств	Цілі				Результати розрахунку		
		1-а	2-а	3-я	4-а	SG	W	Власне значення матриці
1	Прибуток	1	5	4	5	3,16	0,66	4,78
2	Новітні технології	1/5	1	4	2	1,12	0,23	
3	Стабільність	1/4	1/4	1	2	0,59	0,12	
4	Трудовий потенціал	1/5	1/2	1/2	1	0,47	0,1	
	СУМА	1,65	6,75	9,5	10	4,82		

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_1 = \sqrt[4]{1 \cdot 5 \cdot 4 \cdot 5} = \sqrt[4]{100} = 3,16$$

$$SG_2 = \sqrt[4]{\frac{1}{5} \cdot 1 \cdot 4 \cdot 2} = \sqrt[4]{\frac{8}{5}} = \sqrt[4]{1,6} = 1,12$$

$$SG_3 = \sqrt[4]{\frac{1}{4} \cdot \frac{1}{4} \cdot 1 \cdot 2} = \sqrt[4]{\frac{1}{8}} = \sqrt[4]{0,125} = 0,59$$

$$SG_4 = \sqrt[4]{\frac{1}{5} \cdot \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2} \cdot 1} = \sqrt[4]{\frac{1}{20}} = \sqrt[4]{0,05} = 0,47$$

Вектор пріоритету:

$$W_1 = \frac{SG_1}{\sum SG_i} = \frac{3,16}{4,82} = 0,66$$

$$W_2 = \frac{SG_2}{\sum SG_i} = \frac{1,12}{4,82} = 0,23$$

$$W_3 = \frac{SG_3}{\sum SG_i} = \frac{0,59}{4,82} = 0,12$$

$$W_4 = \frac{SG_4}{\sum SG_i} = \frac{0,47}{4,82} = 0,1$$

Власне значення матриці:

$$\begin{aligned} \lambda_{\max} &= 1,65 \cdot 0,66 + 6,75 \cdot 0,23 + 9,5 \cdot 0,12 + 10 \cdot 0,1 = \\ &= 1,089 + 1,5525 + 1,14 + 1 = 4,7815 \end{aligned}$$

Визначаємо вектор пріоритету для цілей акторів.

Таблиця 13

№ з/п	Для інвесторів	Цілі			Результати розрахунку		
		1-а	2-а	3-я	SG	W	Власне значення матриці
1	Прибуток	1	5	4	2,72	0,69	3,08
2	Стабільність	1/5	1	2	0,74	0,19	
3	Новітні технології	1/4	1/2	1	0,5	0,12	
	СУМА	1,45	6,5	7,0	3,96		

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_1 = \sqrt[3]{1 \cdot 5 \cdot 4} = \sqrt[3]{20} = 2,72$$

$$SG_2 = \sqrt[3]{\frac{1}{5} \cdot 1 \cdot 2} = \sqrt[3]{\frac{2}{5}} = \sqrt[3]{0,4} = 0,74$$

$$SG_3 = \sqrt[3]{\frac{1}{4} \cdot \frac{1}{2} \cdot 1} = \sqrt[3]{\frac{1}{8}} = \sqrt[3]{0,125} = 0,5$$

Вектор пріоритету:

$$W_1 = \frac{SG_1}{\sum SG_i} = \frac{2,72}{3,96} = 0,69$$

$$W_2 = \frac{SG_2}{\sum SG_i} = \frac{0,74}{3,96} = 0,19$$

$$W_3 = \frac{SG_3}{\sum SG_i} = \frac{0,5}{3,96} = 0,12$$

Власне значення матриці:

$$\lambda_{\max} = 1,45 \cdot 0,69 + 6,5 \cdot 0,19 + 7 \cdot 0,12 = 1,0005 + 1,235 + 0,84 = 3,08$$

Таблиця 14

№ з/п	Для органів державної влади	Цілі					Результати розрахунку		
		1-а	2-а	3-я	4-а	5-а	SG	W	Власне значення матриці
1.	Бюджет	1	5	4	4	4	3,16	0,5	5,37
2.	Трудовий потенціал	1/5	1	3	2	3	1,29	0,2	
3.	Порядок	1/4	1/3	1	2	2	0,80	0,13	
4.	Соціальне благополуччя	1/4	1/2	1/2	1	2	0,66	0,10	
5.	Соціальний захист	1/4	1/3	1/2	1/2	1	0,46	0,07	
	СУМА	1,95	7,17	9	9,5	12	6,37		

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_1 = \sqrt[5]{1 \cdot 5 \cdot 4 \cdot 4 \cdot 4} = \sqrt[5]{320} = 3,16$$

$$SG_2 = \sqrt[5]{\frac{1}{5} \cdot 1 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 3} = \sqrt[5]{3,6} = 1,29$$

$$SG_3 = \sqrt[5]{\frac{1}{4} \cdot \frac{1}{3} \cdot 1 \cdot 2 \cdot 2} = \sqrt[5]{0,333} = 0,80$$

$$SG_4 = \sqrt[5]{\frac{1}{4} \cdot \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2} \cdot 1 \cdot 2} = \sqrt[5]{0,125} = 0,66$$

$$SG_5 = \sqrt[5]{\frac{1}{4} \cdot \frac{1}{3} \cdot \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2} \cdot 1} = \sqrt[5]{0,0208} = 0,46$$

Вектор пріоритету:

$$W_1 = \frac{SG_1}{\sum SG_i} = \frac{3,16}{6,37} = 0,5$$

$$W_2 = \frac{SG_2}{\sum SG_i} = \frac{1,29}{6,37} = 0,20$$

$$W_3 = \frac{SG_3}{\sum SG_i} = \frac{0,80}{6,37} = 0,13$$

$$W_4 = \frac{SG_4}{\sum SG_i} = \frac{0,66}{6,37} = 0,10$$

$$W_5 = \frac{SG_5}{\sum SG_i} = \frac{0,46}{6,37} = 0,07$$

Власне значення матриці:

$$\begin{aligned} \lambda_{\max} &= 1,95 \cdot 0,5 + 7,17 \cdot 0,2 + 9 \cdot 0,13 + 9,5 \cdot 0,1 + 12 \cdot 0,07 = \\ &= 0,975 + 1,434 + 1,17 + 0,95 + 0,84 = 5,37 \end{aligned}$$

Визначасмо вектор пріоритету для цілей акторів.

Таблиця 15

№ з/п	Для фінансового ринку	Цілі			Результати розрахунку		
		1-а	2-а	3-я	SG	W	Власне значення матриці
1.	Функціонування внутрішнього товарного ринку	1	5	4	2,71	0,67	3,31
2.	Прибуток	1/5	1	4	0,93	0,23	
3.	Стабільність	1/4	1/4	1	0,4	0,1	
	СУМА	1,45	6,25	9	4,04		

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_1 = \sqrt[3]{1 \cdot 5 \cdot 4} = \sqrt[3]{20} = 2,71$$

$$SG_2 = \sqrt[3]{\frac{1}{5} \cdot 1 \cdot 4} = \sqrt[3]{0,8} = 0,93$$

$$SG_3 = \sqrt[3]{\frac{1}{4} \cdot \frac{1}{4} \cdot 1} = \sqrt[3]{\frac{1}{16}} = \sqrt[3]{0,0625} = 0,4$$

Вектор пріоритету:

$$W_1 = \frac{SG_1}{\sum SG_i} = \frac{2,71}{4,04} = 0,67$$

$$W_2 = \frac{SG_2}{\sum SG_i} = \frac{0,93}{4,04} = 0,23$$

$$W_3 = \frac{SG_3}{\sum SG_i} = \frac{0,4}{4,04} = 0,1$$

Власне значення матриці:

$$\lambda_{\max} = 1,45 \cdot 0,67 + 6,25 \cdot 0,23 + 9 \cdot 0,1 = 0,9715 + 1,4375 + 0,9 = 3,31$$

Зведена таблиця векторів пріоритетів для цілей акторів.

Таблиця 16

Ціль	Актор				
	Жителі досліджуваної території	Підприємці	Інвестори	Органи державної влади	Фінансовий ринок
матеріальне благополуччя	0,41				
соціальний захист	0,38				
професійний ріст	0,12				
реалізація творчих можливостей	0,09				
прибуток		0,66			
технології		0,23			
стабільність		0,12			
трудоий потенціал		0,1			

Продовження Таблиці 16 на наступній сторінці

Ціль	Актор				
	Жителі досліджуваної території	Підприємці	Інвестори	Органи державної влади	Фінансовий ринок
прибуток			0,69		
стабільність			0,19		
новітні технології			0,12		
соціальне благополуччя				0,1	
бюджет				0,5	
порядок				0,13	
трудоий потенціал				0,2	
соціальний захист				0,07	
прибуток					0,23
функціонування внутрішнього товарного ринку					0,67
стабільність					0,1

Визначасмо вплив факторів на пошук найбільш ефективних (пріоритетних) напрямків розвитку промисловості як добуток матриці векторів пріоритетів за впливом акторів на фактори, на вектор пріоритетів впливу факторів на напрямки розвитку промисловості.

$$\begin{array}{l}
 \text{підприємці} \\
 \text{орг. держ. вл.} \\
 \text{жителі} \\
 \text{інвест.} \\
 \text{фін. ринок}
 \end{array}
 \begin{array}{|c|c|c|c|c|c|}
 \hline
 0,39 & 0,34 & 0,4 & 0,33 & 0,44 \\
 0,26 & 0,27 & 0,21 & 0,29 & 0,26 \\
 0,17 & 0,19 & 0,18 & 0,19 & 0,14 \\
 0,09 & 0,12 & 0,13 & 0,12 & 0,10 \\
 0,09 & 0,08 & 0,08 & 0,07 & 0,06 \\
 \hline
 \end{array}
 \begin{array}{c} \\ \\ X \\ \\ \\
 \end{array}
 \begin{array}{|c|c|}
 \hline
 0,39 \\
 0,23 \\
 0,20 \\
 0,09 \\
 0,09 \\
 \hline
 \end{array}
 =
 \begin{array}{|c|c|}
 \hline
 0,770 \\
 0,255 \\
 0,176 \\
 0,109 \\
 0,081 \\
 \hline
 \end{array}$$

З розрахунків робимо узагальнення щодо можливості впливу на пошук найбільш ефективних напрямків розвитку промисловості, актори розташовані в такому порядку:

- 1) підприємці ($W=0,770$);
- 2) органи державної влади ($W=0,255$);
- 3) жителі ($W=0,176$);
- 4) інвестори ($W=0,109$);
- 5) фінансовий ринок ($W=0,081$).

Виберемо для подальшого розгляду перші три як найбільш впливові. Знаходимо, яка ціль для якого актора яке має значення вектора пріоритетів.

Для підприємців:

$$0,770 \times \begin{pmatrix} 0,66 \\ 0,23 \\ 0,12 \\ 0,1 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,508 \\ 0,177 \\ 0,092 \\ 0,077 \end{pmatrix} \begin{matrix} \text{прибуток} \\ \text{нові технології} \\ \text{стабільність} \\ \text{трудоий потенціал} \end{matrix}$$

Для органів державної влади:

$$0,255 \times \begin{pmatrix} 0,5 \\ 0,2 \\ 0,13 \\ 0,1 \\ 0,07 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,128 \\ 0,051 \\ 0,033 \\ 0,026 \\ 0,018 \end{pmatrix} \begin{matrix} \text{бюджет} \\ \text{трудоий потенціал} \\ \text{порядок} \\ \text{соціальноє благополуччя} \\ \text{соціальноий захист} \end{matrix}$$

Для жителів досліджуваної території:

$$0,176 \times \begin{pmatrix} 0,41 \\ 0,38 \\ 0,12 \\ 0,09 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,072 \\ 0,067 \\ 0,021 \\ 0,016 \end{pmatrix} \begin{matrix} \text{матеріальної блага} \\ \text{соціальноий захист} \\ \text{професійний ріст} \\ \text{реалізація творчих можливостей} \end{matrix}$$

У результатах розрахунків підкреслено найголовніші цілі за вектором пріоритетів. Нормуємо ці результати, для чого спочатку розрахуємо суму векторів пріоритетів вибраних цілей, а відтак поділимо кожен результат вектора для вибраної цілі на розраховану суму $0,508 + 0,177 + 0,128 + 0,051 + 0,072 = \mathbf{0,936}$.

$\frac{0,508}{0,936}$	=	0,543	прибуток
$\frac{0,177}{0,936}$	=	0,189	нові технології
$\frac{0,128}{0,936}$	=	0,137	бюджет
$\frac{0,072}{0,936}$	=	0,077	матеріальної блага
$\frac{0,051}{0,936}$	=	0,054	соціальноий захист
$\Sigma = 1,00$			

Визначасмо вплив сценаріїв на цілі

Таблиця 17

№ з/п	Для прибутку	Сценарії					Результати розрахунку		
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	SG	W	Власне значення матриці
1.	Фінансово-економічна результативність	1	3	3	1/3	1/2	1,09	0,21	6,49
2.	Темпи розвитку	1/3	1	1/3	1/3	2	0,58	0,11	
3.	Промислові комплекси	1/3	3	1	2	3	1,43	0,27	
4.	Реструктуризація промисловості	3	3	1/2	1	1/2	1,18	0,23	
5.	Стабілізація розвитку економіки регіону	2	1/2	1/3	2	1	0,92	0,18	
СУМА		6,66	10,5	5,16	5,66	7	5,2		

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_1 = \sqrt[5]{1 \cdot 3 \cdot 3 \cdot \frac{1}{3} \cdot \frac{1}{2}} = \sqrt[5]{1,5} = 1,085 \approx 1,09$$

$$SG_2 = \sqrt[5]{\frac{1}{3} \cdot 1 \cdot \frac{1}{3} \cdot \frac{1}{3} \cdot 2} = \sqrt[5]{0,074} = 0,59$$

$$SG_3 = \sqrt[5]{\frac{1}{3} \cdot 3 \cdot 1 \cdot 2 \cdot 3} = \sqrt[5]{6} = 1,43$$

$$SG_4 = \sqrt[5]{3 \cdot 3 \cdot \frac{1}{2} \cdot 1 \cdot \frac{1}{2}} = \sqrt[5]{2,25} = 1,176 \approx 1,18$$

$$SG_5 = \sqrt[5]{2 \cdot \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{3} \cdot 2 \cdot 1} = \sqrt[5]{0,667} = 0,92$$

Вектор пріоритету:

$$W_1 = \frac{SG_1}{\sum SG_i} = \frac{1,09}{5,2} = 0,21$$

$$W_2 = \frac{SG_2}{\sum SG_i} = \frac{0,58}{5,2} = 0,11$$

$$W_3 = \frac{SG_3}{\sum SG_i} = \frac{1,43}{5,2} = 0,27$$

$$W_4 = \frac{SG_4}{\sum SG_i} = \frac{1,18}{5,2} = 0,23$$

$$W_5 = \frac{SG_5}{\sum SG_i} = \frac{0,92}{5,2} = 0,18$$

Власне значення матриці:

$$\begin{aligned} \lambda_{\max} &= 6,66 \cdot 0,21 + 10,5 \cdot 0,11 + 5,16 \cdot 0,27 + 5,66 \cdot 0,23 + 7 \cdot 0,18 = \\ &= 1,3986 + 1,155 + 1,3932 + 1,3018 + 1,26 = 5,49 \end{aligned}$$

$$\text{Індекс узгодженості } IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1},$$

де n – кількість факторів оцінювання

$$IY = \frac{5,49 - 5}{5 - 1} = \frac{0,49}{4} = 0,12$$

Відношення узгодженості:

$$BY = \frac{IY}{B_{\text{табл}}} = \frac{0,12}{1,12} = 0,11$$

Таблиця 18

№ з/п	Для нових технологій	Сценарії					Результати розрахунку		
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	SG	W	Власне значення матриці
1.	Фінансово-економічна результативність	1	1/3	1/3	3	2	0,92	0,16	5,24
2.	Темпи розвитку	3	1	2	4	2	2,17	0,37	
3.	Промислові комплекси	3	1/2	1	4	2	1,65	0,27	
4.	Реструктуризація промисловості	1/3	1/4	1/4	1	1/3	0,37	0,06	
5.	Стабілізація розвитку економіки регіону	1/2	1/2	1/2	3	1	0,82	0,14	
	СУМА	7,83	2,58	4,08	15	7,33	5,93		

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_1 = \sqrt[5]{1 \cdot \frac{1}{3} \cdot \frac{1}{3} \cdot 3 \cdot 2} = \sqrt[5]{0,667} = 0,92$$

$$SG_2 = \sqrt[5]{3 \cdot 1 \cdot 2 \cdot 4 \cdot 2} = \sqrt[5]{48} = 2,17$$

$$SG_3 = \sqrt[5]{3 \cdot \frac{1}{2} \cdot 1 \cdot 4 \cdot 2} = \sqrt[5]{12} = 1,65$$

$$SG_4 = \sqrt[5]{\frac{1}{3} \cdot \frac{1}{4} \cdot \frac{1}{4} \cdot \frac{1}{3} \cdot 1} = \sqrt[5]{0,0069} = 0,37$$

$$SG_5 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2} \cdot 3 \cdot 1} = \sqrt[5]{0,375} = 0,82$$

Вектор пріоритету:

$$W_1 = \frac{SG_1}{\sum SG_i} = \frac{0,92}{5,93} = 0,16$$

$$W_2 = \frac{SG_2}{\sum SG_i} = \frac{2,17}{5,93} = 0,37$$

$$W_3 = \frac{SG_3}{\sum SG_i} = \frac{1,65}{5,93} = 0,27$$

$$W_4 = \frac{SG_4}{\sum SG_i} = \frac{0,37}{5,93} = 0,06$$

$$W_5 = \frac{SG_5}{\sum SG_i} = \frac{0,82}{5,93} = 0,14$$

Власне значення матриці:

$$\lambda_{\max} = 7,83 \cdot 0,16 + 2,58 \cdot 0,37 + 4,08 \cdot 0,27 + 15 \cdot 0,06 + 7,33 \cdot 0,14 = 1,2528 + 0,9546 + 1,1016 + 0,9 + 1,0262 = 5,24$$

$$\text{Індекс узгодженості } IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1},$$

де n – кількість факторів оцінювання

$$IY = \frac{5,24 - 5}{5 - 1} = \frac{0,24}{4} = 0,06$$

Таблиця 19

№ з/п	Для бюджету	Сценарії					Результати розрахунку		
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	SG	W	Власне значення матриці
1.	Фінансово-економічна результативність	1	1/4	1/4	3	2	0,82	0,13	5,34
2.	Темпи розвитку	4	1	2	4	2	2,3	0,37	
3.	Промислові комплекси	4	1/2	1	5	3	1,98	0,32	
4.	Реструктуризація промисловості	1/3	1/4	1/5	1	1/4	0,34	0,05	
5.	Стабілізація розвитку економіки регіону	1/2	1/2	1/3	4	1	0,81	0,13	
	СУМА	9,83	2,5	3,78	17	8,25	6,25		

Відношення узгодженості:

$$BY = \frac{IY}{B_{\text{табл}}} = \frac{0,06}{1,12} = 0,05$$

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_1 = \sqrt[5]{1 \cdot \frac{1}{4} \cdot \frac{1}{4} \cdot 3 \cdot 2} = \sqrt[5]{0,375} = 0,82$$

$$SG_2 = \sqrt[5]{4 \cdot 1 \cdot 2 \cdot 4 \cdot 2} = \sqrt[5]{64} = 2,3$$

$$SG_3 = \sqrt[5]{4 \cdot \frac{1}{2} \cdot 1 \cdot 5 \cdot 3} = \sqrt[5]{30} = 1,98$$

$$SG_4 = \sqrt[5]{\frac{1}{3} \cdot \frac{1}{4} \cdot \frac{1}{5} \cdot 1 \cdot \frac{1}{4}} = \sqrt[5]{0,0042} = 0,34$$

$$SG_5 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2} \cdot \frac{1}{3} \cdot 4 \cdot 1} = \sqrt[5]{0,333} = 0,81$$

Вектор пріоритету:

$$W_1 = \frac{SG_1}{\sum SG_i} = \frac{0,82}{6,25} = 0,13$$

$$W_2 = \frac{SG_2}{\sum SG_i} = \frac{2,3}{6,25} = 0,37$$

$$W_3 = \frac{SG_3}{\sum SG_i} = \frac{1,98}{6,25} = 0,32$$

$$W_4 = \frac{SG_4}{\sum SG_i} = \frac{0,34}{6,25} = 0,05$$

$$W_5 = \frac{SG_5}{\sum SG_i} = \frac{0,81}{6,25} = 0,13$$

Власне значення матриці:

$$\begin{aligned} \lambda_{\max} &= 9,83 \cdot 0,13 + 2,5 \cdot 0,37 + 3,78 \cdot 0,32 + 17 \cdot 0,05 + 8,25 \cdot 0,13 = \\ &= 1,2779 + 0,925 + 1,2096 + 0,85 + 1,0725 = 5,34 \end{aligned}$$

$$\text{Індекс узгодженості } IU = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1},$$

де n – кількість факторів оцінювання

$$IU = \frac{5,34 - 5}{5 - 1} = \frac{0,34}{4} = 0,085$$

Відношення узгодженості:

$$BU = \frac{IU}{B_{\text{табл}}} = \frac{0,085}{1,12} = 0,075$$

Таблиця 20

№ з/п	Для матеріального блага	Сценарії					Результати розрахунку		
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	SG	W	Власне значення матриці
1.	Фінансово-економічна результативність	1	1/3	1/3	3	2	0,92	0,14	5,37
2.	Темпи розвитку	3	1	3	5	4	2,83	0,43	
3.	Промислові комплекси	3	1/3	1	5	4	1,82	0,28	
4.	Реструктуризація промисловості	1/3	1/5	1/5	1	1/4	0,32	0,05	
5.	Стабілізація розвитку економіки регіону	1/2	1/4	1/4	4	1	0,66	0,1	
	СУМА	7,83	2,11	4,78	18	11,25	6,55		

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_1 = \sqrt[5]{1 \cdot \frac{1}{3} \cdot \frac{1}{3} \cdot 3 \cdot 2} = \sqrt[5]{0,667} = 0,92$$

$$SG_2 = \sqrt[5]{3 \cdot 1 \cdot 3 \cdot 5 \cdot 4} = \sqrt[5]{180} = 2,83$$

$$SG_3 = \sqrt[5]{3 \cdot \frac{1}{3} \cdot 1 \cdot 5 \cdot 4} = \sqrt[5]{20} = 1,82$$

$$SG_4 = \sqrt[5]{\frac{1}{3} \cdot \frac{1}{5} \cdot \frac{1}{5} \cdot 1 \cdot \frac{1}{4}} = \sqrt[5]{0,00333} = 0,32$$

$$SG_5 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{4} \cdot \frac{1}{4} \cdot 4 \cdot 1} = \sqrt[5]{0,125} = 0,66$$

Вектор пріоритету:

$$W_1 = \frac{SG_1}{\sum SG_i} = \frac{0,92}{6,55} = 0,14$$

$$W_2 = \frac{SG_2}{\sum SG_i} = \frac{2,83}{6,55} = 0,43$$

$$W_3 = \frac{SG_3}{\sum SG_i} = \frac{1,82}{6,55} = 0,28$$

$$W_4 = \frac{SG_4}{\sum SG_i} = \frac{0,32}{6,55} = 0,05$$

$$W_5 = \frac{SG_5}{\sum SG_i} = \frac{0,66}{6,55} = 0,1$$

Власне значення матриці:

$$\lambda_{\max} = 7,83 \cdot 0,14 + 2,11 \cdot 0,43 + 4,78 \cdot 0,28 + 18 \cdot 0,05 + 11,25 \cdot 0,1 = 1,0962 + 0,9073 + 1,3384 + 0,9 + 1,125 = 5,37$$

Таблиця 21

№ з/п	Для соціального захисту	Сценарії					Результати розрахунку		
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	SG	W	Власне значення матриці
1.	Фінансово-економічна результативність	1	3	2	5	2	2,27	0,36	5,64
2.	Темпи розвитку	1/3	1	2	4	4	1,61	0,26	
3.	Промислові комплекси	1/2	1/2	1	5	4	1,38	0,22	
4.	Реструктуризація промисловості	1/5	1/4	1/5	1	1/5	0,29	0,05	
5.	Стабілізація розвитку економіки регіону	1/2	1/4	1/4	5	1	0,69	0,11	
	СУМА	2,53	5	5,45	20	11,2	6,24		

$$\text{Індекс узгодженості } IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1},$$

де n – кількість факторів оцінювання

$$IY = \frac{5,37 - 5}{5 - 1} = \frac{0,37}{4} = 0,0925$$

Відношення узгодженості:

$$BY = \frac{IY}{B_{\text{табл}}} = \frac{0,0925}{1,12} = 0,08$$

Середнє геометричне значення для оцінок переваг:

$$SG_1 = \sqrt[5]{1 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 5 \cdot 2} = \sqrt[5]{0,60} = 2,27$$

$$SG_2 = \sqrt[5]{\frac{1}{3} \cdot 1 \cdot 2 \cdot 4 \cdot 4} = \sqrt[5]{10,67} = 1,61$$

$$SG_3 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2} \cdot 5 \cdot 1 \cdot 4} = \sqrt[5]{5} = 1,38$$

$$SG_4 = \sqrt[5]{\frac{1}{5} \cdot \frac{1}{4} \cdot \frac{1}{5} \cdot 1 \cdot \frac{1}{5}} = \sqrt[5]{0,002} = 0,29$$

$$SG_5 = \sqrt[5]{\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{4} \cdot \frac{1}{4} \cdot 5 \cdot 1} = \sqrt[5]{0,156} = 0,69$$

Вектор пріоритету:

$$W_1 = \frac{SG_1}{\sum SG_i} = \frac{2,27}{6,24} = 0,36$$

$$W_2 = \frac{SG_2}{\sum SG_i} = \frac{1,61}{6,24} = 0,26$$

$$W_3 = \frac{SG_3}{\sum SG_i} = \frac{1,38}{6,24} = 0,22$$

$$W_4 = \frac{SG_4}{\sum SG_i} = \frac{0,29}{6,24} = 0,05$$

$$W_5 = \frac{SG_5}{\sum SG_i} = \frac{0,69}{6,24} = 0,11$$

Власне значення матриці:

$$\lambda_{\max} = 2,53 \cdot 0,36 + 5 \cdot 0,26 + 5,45 \cdot 0,22 + 20 \cdot 0,05 + 11,2 \cdot 0,11 = 0,9108 + 1,3 + 1,199 + 1 + 1,232 = 5,64$$

$$\text{Індекс узгодженості } IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1},$$

де n – кількість факторів оцінювання

$$IY = \frac{5,64 - 5}{5 - 1} = \frac{0,64}{4} = 0,16$$

Відношення узгодженості:

$$BY = \frac{IY}{B_{\text{табл}}} = \frac{0,16}{1,12} = 0,14$$

Розраховуємо узагальнений сценарій (остаточне рішення).

0,21	0,16	0,13	0,14	0,36	X	0,543	=	0,770	фінансово-економічна результативність темпи розвитку промисловий комплекс реструктуризація пром. стабілізація розви- тку економіки регіону
0,11	0,37	0,37	0,43	0,26		0,189		0,255	
0,27	0,27	0,32	0,28	0,22		0,137		0,176	
0,23	0,06	0,05	0,05	0,05		0,077		0,109	
0,18	0,14	0,13	0,1	0,11		0,054		0,081	

За максимальною величиною вектора пріоритету перевагу слід надати фінансово-економічній результативності в економіці регіону.

Зведена таблиця векторів оцінки впливу

Сценарій	Ціль				
	Прибуток	Нові технології	Бюджет	Матеріальні блага	Соціальний захист
Фінансово-економічна результативність	0,21	0,16	0,13	0,14	0,36
Темпи розвитку	0,11	0,37	0,37	0,43	0,26
Формування промислових комплексів	0,27	0,27	0,32	0,28	0,22
Реструктуризація промисловості	0,23	0,06	0,05	0,05	0,05
Стабілізація розвитку економіки регіону	0,18	0,14	0,13	0,1	0,11
	$\lambda_{\max} = 6,49$ ВУ=0,12	$\lambda_{\max} = 5,24$ ВУ=0,05	$\lambda_{\max} = 5,34$ ВУ=0,075	$\lambda_{\max} = 5,37$ ВУ=0,08	$\lambda_{\max} = 5,64$ ВУ=0,14

У межах, обраних нами на основі розрахунків трьох найбільш ефективних напрямків розвитку промисловості, акторами надається перевага **отриманню максимального прибутку**, який, у свою чергу, забезпечить **збільшення доходів до бюджету, розширення виробництва на основі впровадження нових технологій та забезпечення соціального захисту й матеріального благополуччя населення.**

Даний висновок зроблений на основі розрахункової величини вектора пріоритетів, який для прибутку становить $\lambda_{\max} = 6,49$.

Висновок за розрахунками МАІ: досягнення фінансово-економічної результативності суб'єктами господарювання Івано-Франківської області, передусім, передбачає структуризацію економіки регіону через використання кластерної моделі організації виробництва, забезпечивши при цьому досягнення балансу між цілями зацікавлених суб'єктів і факторів впливу на них.

Додаток П.4

ЗАРЕЄСТРОВАНО

Івано-Франківським обласним
управлінням юстиції

« _ » _____ 2004 р.

Свідоцтво № _____

Начальник
управління юстиції

_____ П.М.Черепій

ЗАТВЕРДЖЕНО

установчими зборами

Кластера народних художніх
промислів «Сузір'я»

«28» січня 2004 р.

СТАТУТ

Кластера народних художніх промислів «Сузір'я»

м. Івано-Франківськ
2004 рік

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Повна назва об'єднання громадян Кластер народних художніх промислів «Сузір'я» (надалі – Кластер) – обласна громадська організація, що передбачає об'єднання на добровільних засадах одноосібних виробників задля досягнення високої якості продукції на національному ринку та за його межами.

1.2. Кластер діє на підставі Конституції України, чинного законодавства, Закону України «Про об'єднання громадян», даного Статуту.

1.3. Територія діяльності - Івано-Франківська область.

1.4. Кластер є юридичною особою з дня державної реєстрації, має самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку, штампи, інші реквізити зі своїм найменуванням, символіку, зразки яких затверджуються (назва керівного органу, що їх затверджує) та реєструються у встановленому порядку.

1.5. Юридична адреса організації – вул. Лермонтова, 27, м. Івано-Франківськ, Україна, 76000.

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

2.1. Основною метою діяльності організації є забезпечення інтересів її членів та створення правових, організаційних і економічних умов для відродження, охорони, збереження і сприяння розвитку народних художніх промислів Прикарпаття.

2.2. Для досягнення мети організація здійснює такі завдання, як:

2.2.1 сприяння охороні, відродженню, збереженню і розвитку народних художніх промислів;

2.2.2 сприяння випуску виробів народних художніх промислів відповідно до національної самобутності місцевих традицій народного мистецтва;

2.2.3 сприяння проведенню комплексних історико-етнографічних досліджень;

2.2.4 формування програм та їх виконання щодо збереження, відродження і розвитку осередків народних художніх промислів;

2.2.5 внесення на розгляд виробників народних художніх промислів пропозицій щодо основного асортименту, освоєння нових видів продукції, її стильового спрямування;

2.2.6 сприяння дотриманню і вдосконаленню традиційних технологій виготовлення виробів народних художніх промислів;

2.2.7 узагальнення і поширення досвіду кращих досягнень у галузі народних художніх промислів, творчих колективів, окремих майстрів і художників, навчальних закладів і наукових інституцій;

2.2.8 сприяння розвитку фундаментальних і прикладних досліджень у галузі народних художніх промислів, що проводяться в науково-дослідних установах і вузах регіону, розвитку наукового потенціалу, створення сприятливого середовища для розвитку народних художніх промислів;

2.2.9 сприяння здійсненню інвестиційних проєктів у галузі народних художніх промислів;

2.2.10 проведення форумів, зустрічей та інших організаційних заходів;

2.2.11 сприяння пропаганді мистецтва народних художніх промислів в Україні та за її межами за допомогою організації виставок, конкурсів, аукціонів, галерей народного мистецтва й у засобах масової інформації;

2.2.12 сприяння створенню умов для міжнародного співробітництва та розвитку діяльності суб'єктів народних художніх промислів;

2.2.13 сприяння навчанню та підготовці фахівців для народних художніх промислів у навчальних закладах усіх рівнів акредитації;

2.2.14 сприяння створенню умов для підвищення кваліфікації та творчої активності майстрів народних художніх промислів шляхом сприяння творчому урізноманітненню при виготовленні виробів народних художніх промислів;

2.2.15 сприяння формуванню освітніх спеціалізованих програм, зорієнтованих на обслуговування Кластера;

2.2.16 надання консультативних рекомендацій членам Кластера із законодавства;

2.2.17 представлення і захист своїх законних інтересів і законних інтересів своїх членів (учасників) у державних і громадських органах;

2.2.18 сприяння організації теле- й радіопрограм із висвітлення інформації щодо Кластера;

2.2.19 здійснення господарської й іншої комерційної діяльності шляхом створення госпрозрахункових установ і організацій зі стату-

сом юридичної особи, заснування підприємств у порядку, встановленому законодавством.

3. ЧЛЕНСТВО В КЛАСТЕРІ, ПРАВА Й ОБОВ'ЯЗКИ ЧЛЕНІВ

3.1. Членство в організації індивідуальне (колективне), фіксоване.

3.2. Індивідуальним членом організації може бути громадянин України, іноземний громадянин, особа без громадянства, який досяг 18-річного віку, поділяє мету й завдання організації, визнає положення Статуту організації і зобов'язується їх дотримуватись.

3.3. Колективним членом організації можуть бути трудові колективи підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, будь-яка громадська організація, які визнають Статут організації, добровільно надають матеріальну, організаційну й іншу допомогу у виконанні статутних завдань.

3.4. Прийом в індивідуальні члени організації здійснюється первинними осередками Кластера на підставі письмової заяви вступачогого.

Прийом колективних членів проводиться Радою Кластера на підставі заяви, підписаної уповноваженим представником, і рішенням відповідного органу управління (рішення загальних зборів трудового колективу).

3.5. Вибуття з членів організації здійснюється:

- за письмовою заявою члена організації до первинної організації, а для колективних членів – до Ради Кластера;
- за порушення вимог Статуту (поведінку несумісну з діяльністю організації, яка зашкодила авторитету, інтересам організації) за рішенням Ради Кластера. У цьому випадку дане рішення може бути оскаржене до конференції і розглядається на найближчому засіданні. Рішення конференції є остаточним.

3.6. Члени організації мають право:

- обирати й бути обраними до складу керівних органів організації;
- брати участь у масових заходах організації;
- користуватися майном організації для виконання покладених на нього завдань;
- отримувати від керівних органів інформацію про діяльність організації;
- вносити пропозиції до керівних органів із питань діяльності організації;

• матеріально підтримувати організацію, в т. ч. шляхом внесення добровільних пожертвувань.

3.7. Члени організації зобов'язані:

- дотримуватися вимог Статуту організації;
- виконувати рішення керівних органів організації;
- брати участь у заходах, що проводить організація;
- своєчасно сплачувати членські внески. При вступі сплачується вступний внесок, розмір якого встановлюється Положенням. При вибутті з членів організації вступні й періодичні членські внески не повертаються.

4. СТРУКТУРА ТА КЕРІВНІ ОРГАНИ

4.1. До складу організації входять осередки, які створюються за територіальною ознакою, за місцем проживання.

4.2. Осередки обирають координаторів на власних зборах, встановлюють термін їх повноважень, а також форми роботи.

У своїй діяльності структурні підрозділи керуються Статутом організації, а також проводять свою роботу на підставі Положень про осередки, які не суперечать Статуту організації.

4.3. Вищим керівним органом організації є Конференція Кластера, що скликається з необхідності, але не рідше одного разу на рік.

Час і місце проведення Конференції встановлюються Радою Кластера. Позачергові Конференції скликаються з ініціативи Ради Кластера або на вимогу не менше третини членів чи первинної організації.

Конференція Кластера:

- розглядає та затверджує програми й плани діяльності організації;
- обирає терміном на два роки Раду Кластера;
- заслуховує та затверджує звіти Ради Кластера;
- обирає Ревізійну комісію і затверджує її звіт;
- затверджує Статут, вносить до нього зміни й доповнення;
- приймає рішення про реорганізацію чи ліквідацію організації.

Конференція є правомочною, якщо кількість учасників становить більше половини членів Кластера (повноважних представників). Рішення приймаються відкритим голосуванням більшістю голосів присутніх.

Рішення з питань внесення змін до Статуту, обрання Ради Кластера та про його ліквідацію приймаються не менше 2/3 голосів.

4.4. Виконавчим органом організації в період між Конференціями є Рада Кластера, яку очолює голова.

Члени Ради обираються на Конференції в кількості 5 (п'яти) осіб відкритим голосуванням простою більшістю голосів строком на 2 роки.

Засідання Ради проводяться з необхідності, але не рідше одного разу на місяць. Рішення приймаються більшістю голосів присутніх.

Рада Кластера:

- організовує виконання рішень Конференції;
- скликає Конференцію, готує її засідання;
- приймає рішення про прийом і виключення колективних членів;
- затверджує штатний розпис, бюджет, зразки штампів, печатки, символіку;
- розпоряджається коштами та майном організації в межах, визначених Конференцією;
- виступає засновником підприємств чи інших виробничих підрозділів Кластера.

Голова Ради обирається на першому організаційному засіданні Ради з числа членів Ради простою більшістю голосів.

Голова Ради Кластера здійснює керівництво його діяльністю та:

- представляє організацію в стосунках із державними установами, об'єднаннями громадян, іншими юридичними особами;
- підписує фінансові й інші документи, відкриває та закриває рахунки в установах банків, є розпорядником коштів Кластера;
- приймає та звільняє штатних працівників;
- укладає цивільно-правові угоди від імені Кластера;
- розподіляє обов'язки між членами правління;
- приймає інші рішення в межах своєї компетенції.

На час його відсутності (хвороби, відрядження, відпустки) за його письмовим дорученням обов'язки голови виконує один із членів Ради.

Відповідальний секретар Кластера обирається з членів Ради та веде робочу документацію, протоколи, забезпечує підготовку документів для розгляду на засіданнях Ради.

4.5. Контроль за фінансовою діяльністю організації та дотриманням вимог Статуту здійснює ревізійна комісія, яка обирається Конференцією у складі трьох осіб терміном на два роки й підзвітна тільки Конференції.

Ревізійна комісія:

- контролює виконання Статуту;
- перевіряє статутну діяльність членів організації та її осередків;
- здійснює ревізію фінансово-господарської діяльності організації;
- залучає за необхідністю спеціалістів з аудиторських служб.

Рішення на засіданнях Ревізійної комісії приймаються відкритим голосуванням простою більшістю голосів.

5. КОШТИ ТА МАЙНО КЛАСТЕРА

5.1. Кошти організації формуються за рахунок:

- добровільних та членських внесків членів організації;
- надходжень від комерційної діяльності шляхом створення господарських організацій, заснованих підприємств та іншої діяльності відповідно до статутних завдань і чинного законодавства;
- добровільних внесків фізичних і юридичних осіб.

5.2. У власності організації можуть бути будинки, споруди, транспортні засоби, грошові кошти, інше майно, яке необхідне для виконання статутних завдань.

5.3. Кошти організації витрачаються на виконання статутних завдань і на оплату штатних працівників.

5.4. Порядок використання грошових коштів та іншого майна організації регламентується і контролюється Конференцією та Ревізійною комісією відповідно до вимог чинного законодавства.

5.5. Право власності здійснює Конференція Кластера. Окремі функції щодо господарського управління майном може бути покладено на Раду Кластера за рішенням Конференції.

5.6. Кластер і створювані ним установи й організації зобов'язані вести оперативний та бухгалтерський облік, статистичну звітність, зареєструватися в органах державної податкової інспекції та вносити до бюджету платежі в порядку й розмірах, передбачених законодавством.

6. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЛАСТЕРА

6.1. Припинення діяльності організації може бути проведено шляхом реорганізації або ліквідації, якщо за це рішення проголосувало 2/3 присутніх на Конференції.

6.2. Ліквідація може бути здійснена також на підставі рішення суду.

6.3. Ліквідація здійснюється ліквідаційною комісією, яка признається органом, що прийняв рішення про ліквідацію.

6.4. Кошти й інше майно організації, в тому числі в разі ліквідації, не можуть перерозподілятися між членами. Вони користуються для виконання статутних завдань або на благодійні цілі, а у випадках, передбачених законодавчими актами, за рішенням суду спрямовуються в дохід держави.

7. ВНЕСЕННЯ ЗМІН І ДОПОВНЕНЬ ДО СТАТУТУ

7.1. Зміни та доповнення до Статуту вносяться за рішенням Конференції, якщо за таке рішення проголосувало 2/3 присутніх.

7.2. Про зміни, що сталися в статутних документах, організація повідомляє в 5-денний термін легалізуючий орган.

Голова Ради Кластера

народних художніх промислів «Сузір'я»

_____ (Б.І. Губаль)

Додаток П.5

Затверджую «02» січня 2007 р.
Генеральний директор ТОВ «Сувенір»
Л. Д. Дутчак

(підпис)

печатка

ПОЛОЖЕННЯ про відокремлений структурний підрозділ ТОВ «Сувенір» Косівську філію – виробничий осередок «Ліжник»

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Це Положення визначає порядок створення, діяльності та ліквідації Косівської філії – виробничого осередку «Ліжник» ТОВ «Сувенір» (далі – Філія).

1.2. Філія є відокремленим структурним підрозділом ТОВ «Сувенір», код ЄДРПОУ 12349876 (далі – Підприємство), створеним за рішенням ПП «Сувенір» від 01.01.06 р. №26.

1.3. Філія має повне найменування: Косівська філія «Ліжник» ТОВ «Сувенір».

1.4. Місце розташування Підприємства: вул. Сорохтея, 8, м. Івано-Франківськ, Україна, 76000.

1.5. Місце розташування Філії: вул. Крука, 4, м. Косів, Україна, 35300.

1.6. Філія не є юридичною особою.

1.7. Філія здійснює свою діяльність від імені Підприємства і в межах повноважень, установлених цим Положенням, має поточний рахунок в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, інші печатки та штампи.

1.8. Форми, системи та розміри оплати роботи, а також правила внутрішнього трудового розпорядку персоналу Філії визначають-

ся керівництвом Філії за узгодженням із керівництвом Підприємства. Кошторис витрат на утримання Філії затверджується Підприємством.

2. ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ

2.1. Основними напрямками діяльності філії є:

2.1.1. Здійснення в Косівському районі господарської діяльності від імені Підприємства.

2.1.2. Представлення інтересів Підприємства в державних органах, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах, організаціях в Косівському районі.

2.2. Господарська діяльність, що підлягає ліцензуванню, здійснюється Філією на підставі ліцензії Підприємства, копія якої завіряється органом ліцензування і зберігається у Філії.

2.3. Укладення Філією цивільно-правових договорів від імені Підприємства здійснюється на підставі довіреності керівника Філії, виданої керівником Підприємства.

3. ПРАВА Й ОБМЕЖЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ

3.1. Філія має право:

- самостійно від імені Підприємства укладати з фізичними особами України цивільно-правові договори, перелічені в довіреності керівника Філії;

- володіти й користуватися основними фондами, виділеними Філії за рішенням Підприємства, й оборотними коштами Підприємства в межах, установлених рішенням Підприємства;

- придбавати основні фонди від імені Підприємства, створювати резерви, необхідні для нормальної діяльності Філії;

- приймати на роботу, звільняти працівників згідно зі структурою та штатним розписом Філії, який затверджується керівником Підприємства, самостійно організувати порядок та умови праці працівників Філії, а також самостійно виконувати розрахунки з оплати праці таких працівників;

- представляти інтереси Підприємства у взаємовідносинах з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, правоохоронними органами, підприємствами, установами, організаціями і фізичними особами;

- нараховувати та виплачувати заробітну плату працівникам Філії;

• подавати від імені Підприємства позови проти юридичних і фізичних осіб до відповідних судів, користуватися всіма процесуальними правами відповідної сторони процесу: позивача, відповідача, третьої особи.

3.2. Філія не має права:

- відчужувати самостійно основні засоби, будівлі, транспортні засоби;
- ручатися майном Підприємства за виконання зобов'язань третіми особами.

4. ВЗАЄМНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ФІЛІЇ ТА ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Філія підкоряється у своїй фінансовій і господарській діяльності Підприємству.

4.2. У своїй діяльності Філія керується наказами, рішеннями Підприємства та нормами чинного законодавства України.

4.3. Після реєстрації Філії Підприємство наділяє її необхідним майном.

4.4. Господарську діяльність Філія організовує на засадах господарського та самоокуповування. Філія веде окремий облік результатів своєї діяльності, складає статистичну та податкову звітність, сплачує податки відповідно до чинного законодавства України, крім ПДВ і консолідованого податку на прибуток, щомісяця звітує перед Підприємством про результати своєї діяльності.

4.5. Прибуток, отриманий Філією, за рішенням Підприємства залишається в розпорядженні Філії та використовується самостійно.

4.6. Філія користується консультаційними та юридичними послугами Підприємства й послугами комерційно-збутової діяльності: маркування, упакування, реалізація виробів.

4.7. Філія зобов'язана надавати Підприємству отриману в процесі своєї діяльності інформацію, обсяг, перелік і строки передачі якої визначаються Підприємством.

4.8. Контроль господарської діяльності Філії здійснюють Підприємство, а також державні органи в установленому законом порядку.

4.9. Перевірки діяльності Філії за окремими напрямками може здійснювати Підприємство на підставі наказу керівника.

4.10. Директор і бухгалтер Філії несуть відповідальність відповідно до чинного законодавства України за правильність і достовірність бухгалтерського обліку та звітності, а також за їх своєчасне подання.

4.11. Діяльність Філії регулюється цим Положенням і рішеннями Підприємства. Рішення Підприємства щодо Філії має силу, якщо воно підписане керівником Підприємства або іншою посадовою особою Підприємства, уповноваженою довіреністю Підприємства на прийняття рішень щодо Філії.

5. УПРАВЛІННЯ ФІЛІЄЮ

5.1. Управління поточною діяльністю Філії здійснює директор Філії, який діє на підставі цього Положення і в межах довіреності, наданої керівником Підприємства.

5.2. Директор Філії призначається на посаду й звільняється з посади керівником Підприємства.

5.3. Директор Філії:

- забезпечує виконання покладених на Філію завдань і здійснює управління Філією;

- представляє Підприємство та Філію в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях Косівського району;

- розпоряджається коштами й майном Філії, укладає договори між членами Кластера, відкриває в установах банків рахунки, виконує інші функції, передбачені цим Положенням і чинним законодавством України;

- на підставі довіреності, наданої керівником Підприємства, укладає з юридичними та фізичними особами України господарські договори, передбачені такою довіреністю, підписує документи щодо виконання таких договорів (специфікації, акти приймання-передачі виконаних робіт, накладні про передачу товару тощо);

- приймає на роботу, звільняє працівників Філії, самостійно й на підставі рішень Підприємства видає накази та розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками Філії;

- призначає на посаду заступників директора Філії та головного бухгалтера Філії;

- несе відповідальність перед Підприємством за виконання господарських планів Підприємства щодо Філії, за стан і результати діяльності Філії.

5.4. Керівник Підприємства має право скасувати будь-яке рішення або наказ директора Філії, якщо вони суперечать чинному законодавству.

6. ДОПОВНЕННЯ ТА ЗМІНИ ДО ПОЛОЖЕННЯ

Зміни та доповнення до цього Положення затверджуються наказами Підприємства, підшиваються до основного тексту цього Положення і завіряються печаткою Підприємства й печаткою Філії.

7. ЛІКВІДАЦІЯ ФІЛІЇ

7.1. Ліквідація Філії здійснюється за рішенням власника Підприємства чи в разі ліквідації Підприємства або в інших випадках, передбачених чинним законодавством.

7.2. Порядок ліквідації Філії визначається рішенням Підприємства про ліквідацію Філії та чинним законодавством.

Додаток П.6

Бланк доручення ТОВ «Сувенір»

ТОВ «СУВЕНІР»
Україна, 76000, м. Івано-Франківськ, вул. Сорохтея, 8,
тел. (0342) 786234
Довіреність №4-6
м. Івано-Франківськ

02 січня 2007 р.

ТОВ «Сувенір», в особі генерального директора Дутчак Любові Дмитрівни, який діє на підставі Статуту підприємства, довіряє директору Косівської філії – виробничого осередку «Ліжник» ТОВ «Сувенір» Мельниченко Оксані Миколаївні (паспорт СЕ №195521, виданий Косівським РВ УМВС України в Івано-Франківській обл. 21.01.98 р.) право на:

1) укладення від імені ТОВ «Сувенір» цивільно-правових договорів із фізичними особами Кластера щодо здійснення господарської діяльності ТОВ «Сувенір» у Косівському районі, а також додатків, актів приймання-передачі виконаних робіт, актів приймання-передачі товарів та іншої документації;

2) підписання наказів ТОВ «Сувенір» щодо прийняття на роботу, звільнення, направлення у відрядження і надання відпусток працівникам ТОВ «Сувенір», основним місцем роботи яких є Косівська філія «Ліжник», наказів щодо виплати премій та інших доплат, які входять до складу заробітної плати, а також інших кадрових наказів і внутрішніх документів, що стосуються організації роботи Косівської філії «Ліжник» ТОВ «Сувенір» і правил внутрішнього розпорядку Косівської філії «Ліжник» ТОВ «Сувенір»;

3) вчинення від імені ТОВ «Сувенір» усіх процесуальних дій в судах України, зокрема право повної або часткової відмови від позовних вимог, зміни предмета позову, укладення мирової угоди, право оскарження рішень та ухвал суду в апеляційну й касаційну інстанції, пра-

во оскарження постанов апеляційного суду в касаційну інстанцію, а також право на пред'явлення виконавчих документів до стягнення та право на представлення інтересів ТОВ «Сувенір» в органах виконавчої служби України;

4) представлення інтересів ТОВ «Сувенір», а також право отримання будь-якої інформації від імені ТОВ «Сувенір» у державних органах, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах, організаціях, до компетенції яких входять питання, пов'язані з господарською діяльністю ТОВ «Сувенір» у Косівському районі. Ця довіреність дійсна до 31 грудня 2007 р.

Підпис

О.М. Мельниченко підтверджую.

Генеральний директор ТОВ «Сувенір»

Л.Д. Дутчак

Печатка ТОВ «Сувенір»

Додаток П.4.1

ЗАТВЕРДЖЕНО

**Конференцією Кластера
народних художніх промислів «Сузір'я»
Протокол № _____
від «__» _____ 200_ р.**

**Голова та секретар
Конференції Кластера**

М. П.

ПОЛОЖЕННЯ

**Про посадових осіб органів
управління кластера**

КЛАСТЕРА НАРОДНИХ ХУДОЖНІХ ПРОМИСЛІВ «СУЗІР'Я»

м. Івано-Франківськ
200_ рік

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Це Положення розроблене відповідно до Статуту Кластера народних художніх промислів «Сузір'я» (далі – Кластера) та законодавства України.

1.2. Положення визначає основні засади діяльності посадових осіб органів управління Кластером, порядок здійснення ним своїх повноважень, обмеження, а також порядок притягнення їх до відповідальності.

1.3. Положення затверджується конференцією учасників Кластера та може бути змінено й доповнено тільки ними.

2. ПОСАДОВІ ОСОБИ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ КЛАСТЕРОМ

2.1. Посадовими особами органів управління кластером є:

2.1.1 голова та члени Ради Кластера;

2.1.2 голова ревізійної комісії;

2.1.3 головний бухгалтер.

2.2. Посадові особи органів управління Кластером виконують свої обов'язки відповідно до покладених на них функцій та в межах наданої їм компетенції, керуючись у своїй діяльності чинним законодавством України, Статутом Кластера, цим Положенням та іншими внутрішніми документами Кластера.

Дія цього Положення поширюється також на членів Ревізійної комісії Кластера.

3. ПОРЯДОК ЗАЙНЯТТЯ ПОСАДИ

3.1. Посадові особи органів управління Кластером обираються або призначаються на посаду в порядку, передбаченому Статутом Кластера та внутрішніми документами, що регулюють діяльність відповідного органу управління.

3.2. Посадові особи діють на підставі укладеного з товариством контракту чи цивільно-правової угоди, в яких визначаються права, обов'язки, відповідальність сторін, умови й порядок оплати праці, підстави та наслідки дострокового припинення відносин тощо.

3.3. Контракт чи цивільно-правова угода з посадовою особою органу управління Кластером укладається протягом 5 днів з дати її обрання (призначення) на посаду.

Від імені Кластера контракт чи цивільно-правова угода підписується головою Ради Кластера, а з головою Ради – одним із членів Ради за дорученням Конференції учасників Кластера.

3.4. Перед початком виконання своїх функцій посадова особа органу управління під розписку знайомиться з цим Положенням.

3.5. При обранні або призначенні на посаду осіб, з якими обов'язково укладається трудовий договір, їм має бути запропонована відповідна посада, яка передбачена штатним розкладом.

4. ОБОВ'ЯЗКИ ПОСАДОВИХ ОСІБ ТА ОБМЕЖЕННЯ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ НАМИ СВОЇХ ПОВНОВАЖЕНЬ

4.1. Обов'язки посадових осіб органів управління Кластером та обмеження щодо здійснення ними своїх повноважень в органах управління Кластером визначаються посадовими інструкціями, Статутом Кластера, цим Положенням та іншими внутрішніми документами Кластера.

4.2. Посадові особи органу управління Кластером зобов'язані:

4.2.1 діяти в інтересах Кластера добросовісно, розумно й не перевищувати своїх повноважень. Обов'язок діяти добросовісно та розумно означає необхідність проявляти сумлінність, обачливість й належну обережність, які були би в особи на такій посаді за подібних обставин;

4.2.2 вживати всіх можливих заходів щодо попередження вчинення правопорушень посадовими особами Кластера;

4.2.3 проводити необхідні консультації та отримувати відповідні узгодження з органами управління Кластером відповідно до вимог чинного законодавства України, Статуту та внутрішніх документів Кластера;

4.2.4 дотримуватися встановлених у Кластері правил і процедур щодо укладання правочинів, у вчиненні яких є заінтересованість (конфлікт інтересів);

4.2.5 у межах своєї компетенції забезпечувати збереження інформації з обмеженим доступом (конфіденційної);

4.2.6 утримуватися від дій, що можуть зашкодити діловій репутації Кластера;

4.2.7 у межах своєї компетенції забезпечувати відповідність документів і рішень, прийнятих окремою посадовою особою або органом управління, до складу якого входить посадова особа, внутрішнім документам Кластера;

4.2.8 повідомляти органи управління Кластера про виявлені недоліки в роботі Кластера, що стали відомі у зв'язку з виконанням службових обов'язків.

4.3. Посадові особи органів управління Кластером не мають права:

4.3.1 здійснювати дії, що суперечать або не відповідають інтересам Кластера;

4.3.2 використовувати свої повноваження для впливу на прийняття рішень на користь третіх осіб;

4.3.3 використовувати не передбачені внутрішніми документами Кластера переваги для особистих цілей;

4.3.4 використовувати чи допускати використання в інших цілях, крім тих, що передбачені Статутом Кластера, можливостей Кластера, зокрема:

а) майнових і немайнових прав Кластера;

б) ділових зв'язків Кластера;

в) інформації про діяльність і плани Кластера, якщо вона не підлягає офіційному оприлюдненню;

г) будь-яких повноважень Кластера, що є для нього важливими.

5. ДИСЦИПЛІНАРНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПОСАДОВИХ ОСІБ КЛАСТЕРА

5.1. Компетенція посадових осіб органів управління Кластером регламентована Статутом Кластера та посадовими інструкціями, іншими внутрішніми документами.

5.2. Перевищення посадовою особою органу управління своїх повноважень, тобто вчинення дій, які виходять за межі її компетенції, не допускається та тягне за собою відповідальність.

5.3. Не допускається зловживання своїм посадовим становищем, тобто використання посадовою особою органу управління посадового становища чи покладених на неї функцій всупереч інтересам Кластера, здійсненого з корисливих мотивів або іншої особистої заінтересованості.

5.4. За порушення чинного законодавства України, вимог Статуту й інших внутрішніх документів Кластера посадові особи органів управління можуть бути притягнені до дисциплінарної, матеріальної, цивільної, адміністративної чи кримінальної відповідальності згідно з чинним законодавством України.

5.5. Посадові особи органів управління Кластером відшкодовують завдані збитки, спричинені порушеннями виконання своїх посадових обов'язків.

5.6. На посадових осіб можуть накладатися дисциплінарні стягнення у вигляді догани чи звільнення із займаної посади.

5.7. Рішення про накладення стягнення приймає Рада Кластера на підставі матеріалів перевірки виявленого порушення та пояснення посадової особи, що вчинила порушення. Рішення оформляється протоколом засідання Ради в присутності порушника в місячний термін із дня вчинення порушення.

5.8. Рішення Ради Кластера про накладення дисциплінарного стягнення може бути оскаржено до Конференції учасників Кластера та підлягає до розгляду на перших після накладення стягнення зборах. Подання скарги зупиняє виконання рішення про накладення стягнення.

Додаток П.4.2

ЗАТВЕРДЖЕНО

**Конференцією Кластера
народних художніх промислів «Сузір'я»**

Протокол № _____

від «__» _____ 200_ р.

**Голова та секретар
Конференції Кластера**

М. П.

ПОЛОЖЕННЯ

ПРО РАДУ

КЛАСТЕРА НАРОДНИХ ХУДОЖНІХ ПРОМИСЛІВ «СУЗІР'Я»

м. Івано-Франківськ
200_ рік

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Це Положення «Про Раду Кластера народних художніх промислів «Сузір'я» (далі – Положення) розроблено відповідно до чинного законодавства України, Статуту Кластера народних художніх промислів «Сузір'я» (далі – Кластер) та внутрішньої документації Кластера.

1.2. Положення визначає правовий статус, склад, строк повноважень, порядок формування та організацію роботи Ради, а також права, обов'язки й відповідальність членів Ради Кластера.

1.3. Положення затверджується Конференцією членів Кластера й може бути змінено та доповнено лише ними.

2. ПРАВОВИЙ СТАТУС РАДИ

2.1. Рада є виконавчим органом Кластера, який здійснює керівництво його поточною діяльністю та організовує виконання рішень Конференції членів Кластера.

2.2. Завдання Ради полягає в здійсненні керівництва поточною діяльністю Кластера, що передбачає його відповідальність за реалізацію цілей, стратегії та політики Кластера.

2.3. Рада вирішує всі питання діяльності Кластера, крім тих, що віднесені до компетенції інших органів Кластера. Конференція може винести рішення про передачу частини належних їй прав до компетенції Ради.

2.4. Голова Ради виконує функції голови колегіального виконавчого органу Кластера та керує його роботою.

2.5. Компетенція Ради визначається законом і Статутом Кластера.

2.6. Рада Кластера:

- а) організовує виконання рішень Конференції;
- б) скликає Конференцію, готує її засідання;
- в) приймає рішення про прийом і виключення колективних членів;
- г) приймає рішення про звільнення з роботи Голови Кластера за власним бажанням;
- д) відповідає за додержання вимог самоврядування, за належне виконання своїх службових обов'язків посадовими особами;
- е) застосовує дисциплінарні стягнення (догану, дострокове звільнення з посади) за порушення трудової дисципліни, вимог законо-

давства, Статуту, незабезпечення збереження власності Кластера та за інші порушення посадовими особами й працівниками Кластера;

ж) притягає до майнової відповідальності членів Кластера, винних у заподіянні майнової шкоди Кластеру;

з) затверджує штатний розпис, бюджет, зразки штампів, печатки, символіку;

и) визначає структуру управління і штати, встановлює форми, систему й розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників апарату Кластера;

к) займається добором і розстановкою кадрів, їх підготовкою і підвищенням кваліфікації, направляє членів і працівників Кластера на навчання в навчальні заклади;

л) розпоряджається коштами та майном організації в межах, визначених Конференцією;

м) затверджує ціни й тарифи на продукцію Кластера;

н) організовує проведення незалежних аудиторських перевірок діяльності Кластера;

о) виступає засновником підприємств чи інших виробничих підприємств Кластера;

п) координує діяльність осередків Кластера.

3. ПРАВА, ОБОВ'ЯЗКИ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЧЛЕНІВ РАДИ

3.1. Члени Ради мають право:

а) отримувати повну, достовірну та своєчасну інформацію про Кластер, необхідну для виконання своїх функцій;

б) у межах визначених повноважень самостійно та в складі Ради вирішувати питання поточної діяльності Кластера;

в) вносити пропозиції, брати участь в обговоренні та голосувати з питань порядку денного на засіданні Ради Кластера;

г) ініціювати скликання засідання Ради Кластера;

д) надавати в письмовій формі зауваження на рішення Ради Кластера;

е) отримувати справедливу винагороду за виконання функцій члена Ради. Інформація про індивідуальний або сукупний розмір і форму винагороди членів Ради оприлюднюється в річному звіті Кластера.

3.2. Члени Ради зобов'язані:

а) діяти в інтересах Кластера добросовісно, розумно та не перевищувати своїх повноважень. Обов'язок діяти добросовісно й розумно означає необхідність проявляти сумлінність, обачливість і належну обережність, які були би в особи на такій посаді за подібних обставин;

б) керуватися у своїй діяльності чинним законодавством України, Статутом Кластера, цим Положенням, іншими внутрішніми документами Кластера;

в) виконувати рішення, прийняті Конференцією Кластера;

г) особисто брати участь у чергових і позачергових Конференціях членів Кластера, засіданнях Ради. Завчасно повідомляти про неможливість участі в Конференції із зазначенням причини;

д) дотримуватися встановлених у Кластері правил і процедур щодо укладання правочинів, у вчиненні яких є заінтересованість;

е) дотримуватися всіх установлених у Кластері правил, пов'язаних із режимом обігу, безпеки та збереження інформації з обмеженим доступом. Не розголошувати конфіденційну й інсайдерську інформацію, яка стала відомою у зв'язку з виконанням функцій члена Ради, особам, які не мають доступу до такої інформації, а також використовувати її у своїх інтересах або в інтересах третіх осіб;

ж) контролювати підготовку й своєчасне надання матеріалів до засідання Ради;

з) завчасно готуватися до засідання Ради, зокрема, знайомитися з підготовленими до засідання матеріалами, збирати й аналізувати додаткову інформацію, у разі необхідності отримувати консультації фахівців тощо;

и) очолювати відповідний напрям роботи та спрямовувати діяльність відповідних структурних підрозділів Кластера відповідно до розподілу обов'язків між членами Ради Кластера;

к) своєчасно надавати Ревізійній комісії, Раді, внутрішнім і зовнішнім аудиторам Кластера повну й точну інформацію про діяльність і фінансовий стан Кластера.

3.3. Члени Ради несуть цивільно-правову відповідальність перед Кластером за збитки, які завдані Кластеру їх винними діями (бездіяльністю).

Не несуть відповідальності члени Ради, які голосували проти рішення, яке призвело до збитків Кластеру, або не брали участі в голосуванні.

3.4. Члени Ради, які порушили покладені на них обов'язки, несуть відповідальність у розмірі збитків, завданих Кластеру, якщо інші підстави та розмір відповідальності не встановлені чинним законодавством України.

3.5. Члени Ради, які виступають від імені Кластера й порушують свої обов'язки щодо представництва, несуть солідарну відповідальність за збитки завдані Кластеру.

3.6. При визначенні підстав і розміру відповідальності членів Ради повинні бути взяті до уваги звичайні умови ділового обігу й інші обставини, які мають значення для справи.

3.7. Кластер має право звернутися з позовом до члена Ради про відшкодування завданих йому збитків на підставі рішення Ревізійної комісії Кластера.

3.8. Порядок притягнення членів Ради до відповідальності регулюється нормами чинного законодавства України та Положенням про посадових осіб органів управління Кластера.

3.9. Голова Ради Кластера здійснює керівництво його діяльністю та:

а) представляє організацію у стосунках із державними установами, об'єднаннями громадян, іншими юридичними особами;

б) несе персональну відповідальність за виконання покладених на Кластер завдань;

в) підписує фінансові й інші документи, відкриває та закриває рахунки в установах банків є розпорядником коштів Кластера;

г) забезпечує контроль за реалізацією інвестиційних проектів;

д) приймає та звільняє штатних працівників;

е) укладає цивільно-правові угоди від імені Кластера;

ж) розподіляє обов'язки між членами Ради;

з) видає доручення на проведення дій від імені Кластера;

и) приймає рішення з проведення аудиту фінансово-господарської діяльності Кластера;

к) приймає інші рішення в межах своєї компетенції.

На час його відсутності (хвороби, відрядження, відпустки) за його письмовим дорученням обов'язки голови виконує один із членів Ради.

З членів Ради обирається відповідальний секретар Кластера який веде робочу документацію, протоколи, забезпечує підготовку документів для розгляду на засіданнях Ради.

4. СКЛАД РАДИ

4.1. Рада складається з 5 осіб. До складу Ради входять Голова Ради та члени Ради.

4.2. Голова, члени Ради не можуть одночасно бути головою, членами Ревізійної комісії Кластера.

4.3. Членами Ради не можуть бути особи, яким згідно з чинним законодавством України заборонено обіймати посади в органах управління господарських товариств і громадських організацій.

4.4. Членом Ради не може бути особа, яка є учасником або членом органів управління юридичної особи, яка конкурує з діяльністю Кластера.

4.5. Голова Ради не може займатися будь-якою іншою комерційною діяльністю, окрім виконання функцій Голови Ради Кластера.

5. СТРОК ПОВНОВАЖЕНЬ РАДИ

5.1. Рада обирається строком на 2 роки.

5.2. Голова Ради обирається на першому організаційному засіданні Ради з числа членів Ради простою більшістю голосів.

5.3. Після обрання з Головою Ради укладається контракт, а з членами Ради – строкові трудові договори, в яких передбачаються права, обов'язки, відповідальність сторін, умови та порядок оплати праці, підстави дострокового припинення й наслідки розірвання контракту тощо.

Від імені Кластера контракт із Головою Ради та строкові трудові договори з членами Ради укладає Голова Конференції Кластера протягом 10 днів із дати їх обрання.

5.4. Повноваження Голови, членів Ради можуть бути припинені достроково у випадках, передбачених чинним законодавством України та контрактом.

Голова та члени Ради можуть бути в будь-який час усунені від виконання своїх обов'язків.

5.5. Голова, члени Ради можуть переобиратися на посаду необмежену кількість разів.

6. ФОРМУВАННЯ РАДИ

6.1. Рада в складі Голови та членів Ради обирається Конференцією членів Кластера.

6.2. Право висувати кандидатів для обрання до складу Ради мають члени Кластера.

Член Кластера має право висувати власну кандидатуру.

6.3. Кількість кандидатів, запропонованих одним членом Кластера, не може перевищувати кількісний склад Ради.

6.4. Пропозиція члена Кластера про висування кандидатів для обрання до складу Ради подається безпосередньо до Кластера або надсилається листом на адресу Кластера не пізніше як за 30 днів до дати проведення Конференції.

6.5. Пропозиція члена Кластера повинна містити:

- а) прізвище, ім'я та по батькові члена Кластера, що її вносить;
- б) назву органу та посаду, на яку висувається кандидат;
- в) прізвище, ім'я, по батькові та дату народження кандидата;
- г) інформацію про освіту (назву навчального закладу, дату закінчення, здобуту спеціальність);
- д) місце роботи та посади, які займав кандидат протягом останніх 5 років;
- е) відповідність кандидата вимогам, які передбачені п. п. 4.2, 4.3, 4.4 цього Положення;
- ж) наявність чи відсутність заборони суду займатися певними видами діяльності;
- з) наявність непогашеної судимості за крадіжки, хабарництво й інші корисливі злочини;
- и) згоду кандидата на обрання до складу Ради Кластера.

Наявність (відсутність) фактів, зазначених у пропозиції члена Кластера, повинна бути в письмовій формі підтверджена особою, кандидатура якої висувається.

Пропозиція повинна бути підписана кожним членом Кластера (його представником), що її вносить. У разі підписання пропозиції представником члена Кластера до пропозиції додається довіреність (копія довіреності, засвідчена у встановленому порядку), що містить відомості, передбачені чинним законодавством.

6.6. Рішення про включення або відмову від включення кандидата до списку кандидатур для голосування по виборах до складу ради Кластера приймається діючим складом Ради Кластера, який організує підготовку Конференції, протягом 5 днів після закінчення строку подання пропозицій членів Кластера, який передбачений п. 6.4 цього Положення.

Рішення про відмову від включення кандидата до списку кандидатур для голосування по виборах до складу Ради Кластера може бути прийняте Радою тільки в разі:

а) недотримання членами Кластера строку, встановленого п. 6.4 цього Положення;

б) неподання даних, передбачених п. 6.5 цього Положення;

в) якщо особа, яка висувається для обрання до складу Ради, не відповідає вимогам, установленим пп. 4.2, 4.3, 4.4 цього Положення;

г) якщо члени Кластера на дату внесення пропозиції не володіють у сукупності більш як 10 відсотками голосів.

6.7. Рада не пізніше як за 10 днів до проведення Конференції повинна направити рекомендованим листом або вручити особисто під розписку кожному кандидату, включеному до списку кандидатур для голосування по виборах до складу Ради Кластера, повідомлення, яке має містити інформацію про:

а) орган Кластера та посаду, на яку висувається особа;

б) те, хто вніс пропозицію про висування його кандидатури і якою кількістю голосів володіють члени Кластера, що висунули його кандидатуру.

Кандидат, якого висунули для обрання до складу Ради Кластера, має право в будь-який час зняти свою кандидатуру, письмово повідомивши про це Кластер.

6.8. Рішення про обрання Голови та членів Ради приймається простою більшістю голосів членів Кластера (більше 50 відсотків голосів членів Кластера), які беруть участь у Конференції. Голосування здійснюється з використанням бюлетенів для голосування. Голосування проводиться окремо щодо кандидатури кожного з кандидатів, внесених до списку для голосування, але єдиним бюлетенем для голосування.

6.9. Якщо жоден із претендентів на посаду Голови Ради, внесених до списку для голосування, не набрав зазначеної в п. 6.8 цього Положення кількості голосів, проводиться другий тур, у якому на голосування ставляться кандидатури двох претендентів, які набрали відносно більшість голосів за результатами першого туру. Особа вважається обраною Головою Ради, якщо у другому турі за неї проголосувала більшість членів Кластера або їхніх представників, які беруть участь у Конференції.

6.10. Якщо кількість кандидатів, які набрали зазначену в п. 6.8 цього Положення кількість голосів, перевищує кількісний склад членів

Ради, що обираються до складу Ради, обраними членами Ради вважаються перші 5 осіб, які набрали найбільшу кількість голосів.

6.11. Якщо кількість кандидатів, які набрали зазначену в п. 6.8 цього Положення кількість голосів, менша від кількісного складу Ради, що обирається до складу Ради, проводиться другий тур, у якому на голосування ставляться кандидатури перших 5 кандидатів, які набрали відносну більшість голосів за результатами першого туру. Претендент вважається обраний членом Ради, якщо в другому турі за нього проголосувала більшість членів Кластера або їх представників, які беруть участь у Конференції.

6.12. Якщо за результатами другого туру Ради в повному складі не сформовано, скликається позачергова Конференція, до порядку денного якої вноситься питання про обрання Ради. У такому разі повноваження членів діючої Ради продовжуються до моменту ухвалення Конференцією рішення про обрання нового складу Ради.

6.13. Протягом 10 днів із дати обрання Ради Кластера Голова Ради розподіляє обов'язки між членами Ради.

7. ЗАСІДАННЯ РАДИ

7.1. Організаційною формою роботи Ради є засідання, які проводяться в разі необхідності, але не менше одного разу на місяць.

7.2. Засідання Ради скликаються Головою Ради:

- а) згідно з планами роботи Ради;
- б) з власної ініціативи Голови Ради;
- в) з ініціативи Ревізійної комісії Кластера;
- г) з ініціативи члена Ради Кластера.

7.3. План роботи Ради формується відповідно до рішень Конференції, Ревізійної комісії, пропозицій Голови та членів Ради.

План роботи Ради включає:

- а) перелік питань, які підлягають розгляду на засіданнях Ради;
- б) перелік відповідальних осіб за підготовку питання до засідання;
- в) дату підготовки відповідальними особами матеріалів (проектів рішень Ради, пояснювальних записок тощо) та їх надання членам Ради;
- г) дату розгляду питання на засіданні Ради.

План роботи Ради, а також зміни та доповнення до нього затверджуються рішенням Ради Кластера. Затверджений план роботи нада-

ється членам Ради й керівникам структурних підрозділів Кластера і є обов'язковим до виконання. Про результати виконання плану роботи Голова Ради щокварталу звітує Раді Кластера.

7.4. Голова Ради визначає:

- а) місце, дату та час проведення засідання Ради;
- б) порядок денний засідання;
- в) доповідачів і співдоповідачів із кожного питання порядку денного;
- г) склад осіб, які запрошуються для участі в обговоренні питань порядку денного засідання Ради.

7.5. Голова Ради організує повідомлення в письмовій формі членів Ради й осіб, які запрошуються для участі в засіданні Ради, про його проведення із зазначенням інформації, визначеної п. 7.4 цього Положення. До повідомлення додаються матеріали, які необхідні членам Ради для підготовки до засідання.

7.6. Голова Ради головує на засіданні Ради й організує його проведення.

7.7. Засідання Ради вважається правомочним, якщо в ньому беруть участі не менше 2/3 від загальної кількості членів Ради.

7.8. Розгляд питань порядку денного відбувається на засіданні Ради в такому порядку:

- а) виступ члена Ради або запрошеної особи з доповіддю щодо питання порядку денного;
- б) відповіді доповідача на питання членів Ради;
- в) обговорення питання порядку денного;
- г) внесення пропозицій щодо проекту рішення;
- д) голосування за запропонованими рішеннями;
- е) підрахунок голосів і підбиття підсумків голосування;
- ж) оголошення результатів голосування та прийнятого рішення.

Тривалість розгляду питань порядку денного встановлюється Головою Ради.

7.9. Рада може розглядати та приймати рішення з питань, не внесених до порядку денного засідання, якщо ніхто з присутніх на засіданні членів Ради не заперечує проти розгляду цих питань.

7.10. Під час голосування Голова та кожен із членів Ради мають один голос. Член Ради не має права передавати свій голос іншим особам.

Рішення Ради вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало більше половини членів Ради, присутніх на засіданні. У разі, якщо голоси розділилися порівну, голос Голови Ради є вирішальним.

7.11. Голова Ради організує ведення протоколів засідання Ради. Протокол засідання Ради має бути остаточно оформлений у строк не більше двох робочих днів із дня проведення засідання.

Протокол засідання Ради повинен містити:

- а) повне найменування Кластера;
- б) дату та місце проведення засідання Ради;
- в) перелік осіб, які були присутні на засіданні;
- г) інформацію про головуючого на засіданні;
- д) наявність кворуму;
- е) питання порядку денного;
- ж) основні положення виступів;
- з) підсумки голосування та рішення, прийняті Радою.

Протокол засідання підписується Головою Ради та всіма членами Ради, які брали участь у засіданні, й підшивається до книги протоколів засідання Ради.

Особа, яка головувала на засіданні Ради, несе персональну відповідальність за достовірність відомостей, що внесені до протоколу.

Член Ради, який незгоден із рішеннями, прийнятими на засіданні, може протягом 2 днів із моменту проведення засідання викласти в письмовій формі й надати свої зауваження Голові Ради. Зауваження членів Ради додаються до протоколу й стають його невід'ємною частиною.

7.12. Рішення Ради, прийняті в межах її компетенції, є обов'язковими для виконання всіма працівниками Кластера.

Голова Ради забезпечує доведення рішень Ради до їх виконавців у вигляді виписок із протоколу окремо щодо кожного питання протягом 3 днів із моменту складання протоколу засідання Ради.

Контроль за виконанням рішень, прийнятих Радою, здійснює Голова Ради й, за його дорученням, один або декілька членів Ради Кластера.

7.13. Протокол засідання Ради підшивається до книги протоколів і зберігається в архіві Кластера протягом усього строку діяльності Кластера.

Книга протоколів або засвідчені витяги з неї повинні надаватися для ознайомлення членам Кластера та посадовим особам органів управління Кластера в порядку, передбаченому Кластером.

7.14. Голова Ради несе персональну відповідальність за дотримання всіх установлених у Кластері правил і процедур, пов'язаних із режимом безпеки та збереженням інформації з обмеженим доступом під час підготовки й проведення засідань Ради, а також за забезпечення захисту та збереження конфіденційної інформації й комерційної таємниці, яка міститься в протоколах і матеріалах засідання Ради.

8. ЗВІТНІСТЬ РАДИ

Рада є підзвітною Конференції Кластера.

За підсумками року Рада зобов'язана звітувати перед Конференцією Кластера.

Рада звітує перед Конференцією Кластера про:

- а) виконання рішень Конференції Кластера;
- б) фінансово-економічний стан Кластера, рівень конкурентоспроможності та прибутковості;
- в) стан і можливі способи погашення кредиторської та дебіторської заборгованостей;
- г) динаміку змін показників звітності Кластера;
- д) розвиток народних художніх промислів та його динаміку;
- е) динаміку випуску виробів народних художніх промислів;
- ж) результати реалізації інвестиційних проектів у галузі народних художніх промислів;
- з) результати проведених форумів, зустрічей та інших організаційних заходів;
- и) результати проведених виставок, конкурсів, аукціонів, галерей народного мистецтва;
- к) сприяння організації теле- й радіопрограм із висвітлення інформації щодо діяльності Кластера.

8.4. Звіт Ради складається в письмовій формі й повинен містити посилання на показники бухгалтерської звітності Кластера, детальний аналіз і пояснення. Звіт також викладається Головою Ради в усній формі на Конференції Кластера.

8.5. Окрім регулярних звітів перед Конференцією учасників Кластера, Рада періодично планує виїзні засідання в осередках для інформації про хід справ та ознайомлення з розвитком народних промислів на місцях.

Додаток П.4.3

ЗАТВЕРДЖЕНО

**Конференцією Кластера
народних художніх промислів «Сузір'я»**

Протокол № _____

від «__» _____ 200_ р.

**Голова та секретар
Конференції Кластера**

М. П.

ПОЛОЖЕННЯ ПРО КОНФЕРЕНЦІЮ КЛАСТЕРА НАРОДНИХ ХУДОЖНІХ ПРОМИСЛІВ «СУЗІР'Я»

м. Івано-Франківськ
200_ рік

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Це Положення «Про Конференцію Кластера народних художніх промислів «Сузір'я» (далі – Положення) розроблено відповідно до чинного законодавства України, Статуту Кластера народних художніх промислів «Сузір'я» (далі – Кластер).

1.2. Положення визначає правовий статус, порядок підготовки, скликання та проведення Конференції Кластера (далі – Конференції), а також прийняття нею рішень.

1.3. Положення затверджується Конференцією членів Кластера й може бути змінено та доповнено лише нею.

2. ПРАВОВИЙ СТАТУС КОНФЕРЕНЦІЇ

2.1. Конференція є вищим органом Кластера.

2.2. Конференція як вищий орган Кластера має право приймати рішення з усіх питань діяльності Кластера, в тому числі й з тих, що передані Конференцією до компетенції Ради Кластера.

2.3. До компетенції Конференції Кластера належать:

а) визначення основних напрямів діяльності Кластера й затвердження його планів і звітів про їх виконання;

б) внесення змін до Статуту Кластера;

в) обрання та відкликання членів Ради Кластера;

г) обрання та відкликання членів Ревізійної комісії;

д) затвердження річних результатів діяльності Кластера, включаючи його місцеві осередки й представництва, затвердження звітів і висновків Ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, строків і порядку виплати частки прибутку, визначення порядку покриття збитків;

е) створення, реорганізація та ліквідація місцевих осередків і представництв, затвердження їх положень;

ж) винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління Кластером;

з) затвердження правил, процедур та інших внутрішніх документів Кластера, визначення організаційної структури Кластера;

и) прийняття рішень про припинення діяльності Кластера, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

2.4. Компетенція Конференції визначається законом і Статутом Кластера.

2.5. Конференція не має права приймати рішення з питань, не включених до порядку денного Конференції.

3. ЧЕРГОВІ ТА ПОЗАЧЕРГОВІ КОНФЕРЕНЦІЇ

У Кластері проводяться чергові та позачергові Конференції.

Чергові Конференції скликаються не рідше одного разу на рік і повинні бути проведені не пізніше як через чотири місяці після закінчення фінансового року.

До порядку денного чергових Конференцій обов'язково вносяться питання щодо:

- а) затвердження річної фінансової звітності Кластера;
- б) затвердження річних результатів діяльності місцевих осередків Кластера;
- в) затвердження звітів і висновків ревізійної комісії Кластера
- г) розподілу прибутку й збитків Кластера.

3.3. Усі інші Конференції, крім чергових, є позачерговими. Позачергові Конференції скликаються:

- а) у разі неплатоспроможності Кластера;
- б) у будь-якому випадку, якщо цього вимагають інтереси Кластера в цілому.

Підготовка, скликання та проведення чергових і позачергових Конференцій відбуваються за однаковою процедурою.

Чергові та позачергові Конференції проводяться на території України в межах населеного пункту за місцезнаходженням Кластера.

4. СКЛИКАННЯ КОНФЕРЕНЦІЇ

4.1. Процедура скликання Конференції передбачає:

- а) прийняття рішення про її скликання;
- б) повідомлення членів Кластера про проведення Конференції;
- в) доповнення порядку денного відповідно до пропозицій членів Кластера;
- г) повідомлення членів Кластера про зміни в порядку денному.

4.2. Скликання Конференції відбувається на підставі відповідного рішення Ради:

- а) з власної ініціативи;
- б) на вимогу членів Кластера (члена Кластера) про скликання позачергової Конференції;

в) на вимогу Ревізійної комісії про скликання позачергової Конференції.

4.3. Члени Кластера, які володіють у сукупності не менше 1/3 голосів, мають право вимагати скликання позачергової Конференції в будь-який час та з будь-якого приводу. Якщо протягом 20 днів Рада не виконала зазначеної вимоги, члени Кластера мають право самі скликати Конференцію з додержанням порядку її скликання та проведення. Відшкодування членам Кластера витрат, пов'язаних із підготовкою та проведенням позачергової Конференції, може здійснюватися за рахунок Кластера на підставі відповідного рішення цієї Конференції.

4.4. Вимога щодо скликання Конференції повинна містити:

а) найменування органу Кластера або прізвище, ім'я, по батькові (найменування) членів Кластера, які вносять пропозицію;

б) відомості щодо кількості голосів, що належать членам Кластера;

в) повне формулювання питань, які пропонується внести до порядку денного.

Вимога повинна бути підписана головою органу або кожним членом Кластера, який її подає. У разі підписання вимоги представником члена Кластера, до вимоги додається довіреність (копія довіреності, засвідчена у встановленому порядку), що містить відомості, передбачені чинним законодавством.

4.5. Вимога про скликання позачергової Конференції подається безпосередньо до Голови Ради Кластера, або надсилається рекомендованим листом на адресу Кластера.

4.6. Рада приймає рішення про скликання позачергової Конференції протягом 20 днів із моменту отримання вимоги про скликання позачергової Конференції.

Позачергова Конференція повинна бути проведена протягом 60 днів із моменту отримання вимоги про її скликання.

4.7. Рішення Ради про скликання Конференції повинно містити:

а) дату, час і місце проведення Конференції;

б) перелік питань, включених до порядку денного;

в) порядок реєстрації членів Кластера;

г) перелік документів, пов'язаних із порядком денним, і порядок ознайомлення з ними членів Кластера;

д) текст повідомлення членів Кластера;

е) дату, на яку складається перелік членів Кластера, які мають бути персонально повідомлені про проведення Конференції;

ж) інформацію про формування робочих органів Конференції.

4.8. Формулювання питань, включених до порядку денного Конференції, повинно давати членам Кластера змогу передбачити можливі рішення Конференції з кожного питання. Включення до порядку денного Конференції питань «Різне», «Організаційні питання» та їх еквівалентів забороняється.

4.9. У разі скликання Конференції на вимогу Ревізійної комісії або членів Кластера (члена Кластера), що володіють у сукупності не менше 10 відсотками голосів, Рада не має права вносити зміни до порядку денного Конференції, що міститься у вимозі про скликання позачергової Конференції.

4.10. Повідомлення членів Кластера про проведення Конференції повинно містити:

а) повне найменування та місцезнаходження Кластера;

б) дату, час початку й місце проведення Конференції;

в) перелік питань порядку денного;

г) час початку та закінчення реєстрації членів Кластера для участі в Конференції;

д) порядок ознайомлення членів Кластера з документами, пов'язаними з порядком денним, з якими вони повинні мати можливість ознайомитися під час підготовки до Конференції.

4.11. Повідомлення вважається таким, що зроблене вчасно, якщо воно надане безпосередньо членові Кластера або передане для відправлення поштової організації не пізніше як за 45 днів до проведення Конференції. Датою надання повідомлення вважається дата:

а) вручення повідомлення безпосередньо членові Кластера під розписку;

б) зазначена на відбитку календарного штемпеля поштової організації, що прийняла повідомлення від відправника.

4.12. Не пізніше як за 30 днів до дати проведення Конференції кожен член Кластера може запропонувати включення додаткових питань (частин питань) до порядку денного, а також висунути кандидатів для обрання до складу органів Кластера. Висування кандидатів у день проведення Конференції не допускається.

Пропозиція вважається такою, що подана вчасно, якщо вона подана за 30 днів до дати проведення Конференції безпосередньо до Кластера або відправлена листом на адресу Кластера.

4.13. Пропозиція члена Кластера щодо порядку денного Конференції повинна містити:

а) прізвище, ім'я та по батькові (найменування) члена Кластера, що її вносить;

б) повне формулювання питання (частини питання), яке пропонується внести до порядку денного.

У разі висування кандидата – фізичної особи до органів Кластера пропозиція члена Кластера повинна містити інформацію про:

а) назву органу, до якого висувається кандидат;

б) прізвище, ім'я, по батькові та дату народження кандидата;

в) освіту (назву навчального закладу, дату закінчення, здобуту спеціальність);

г) місце роботи й посади, які займав кандидат протягом останніх 5 років;

д) відповідність кандидата вимогам, які встановлені Положеннями Кластера про Ревізійну комісію, Раду;

е) наявність чи відсутність заборони суду займатися певними видами діяльності;

ж) наявність непогашеної судимості за крадіжки, хабарництво й інші корисливі злочини;

з) згоду кандидата на обрання до складу органів Кластера.

Наявність (відсутність) фактів, зазначених у пропозиції члена Кластера про висування кандидата до органів Кластера, повинна бути в письмовій формі підтверджена особою, кандидатура якої висувається.

Пропозиція має бути підписана кожним членом Кластера (його представником), що її вносить. У разі підписання пропозиції представником члена Кластера до пропозиції додається довіреність (копія довіреності, засвідчена у встановленому порядку), що містить відомості, передбачені чинним законодавством.

4.14. Усі вчасно подані пропозиції членів Кластера щодо порядку денного Конференції розглядаються Радою (членами Кластера, що скликають позачергову Конференцію) на відповідному засіданні, на якому ухвалюється рішення про зміни в порядку денному Конференції.

Рішення про включення або відмову від включення пропозиції до порядку денного має бути прийняте не пізніше як через 5 днів після закінчення строку, передбаченого п. 4.12 цього Положення.

Рішення про відмову від включення пропозиції до порядку денного може бути прийняте тільки в разі:

а) недотримання членами Кластера строку, встановленого п. 4.12 цього Положення;

б) неподання даних, передбачених п. 4.13 цього Положення;

в) якщо член Кластера пропонує виключення того чи іншого питання (частини питання) з порядку денного Конференції, опублікованого в повідомленні про проведення Конференції;

г) якщо члени Кластера на дату внесення пропозиції не володіють у сукупності більш як 10 відсотками голосів.

Пропозиції членів Кластера, які на момент їх подання володіли в сукупності більш як 10 відсотками голосів, не можуть бути відхилені.

4.15. Рішення про зміни в порядку денному Конференції Рада (члени Кластера, які скликають позачергову Конференцію) повинна довести до відома членів Кластера не пізніше як за 10 днів до проведення Конференції шляхом надсилання її рекомендованим листом або вручення особисто під розписку членам Кластера.

4.16. Рада (члени Кластера, які скликають позачергову Конференцію) не пізніше як за 10 днів до проведення Конференції повинна надіслати рекомендованим листом або вручити особисто під розписку кожному кандидату, включеному до списку кандидатур для голосування по виборах до органів Кластера, повідомлення, яке має містити інформацію про:

а) орган Кластера, до якого висувається особа;

б) те, хто вніс пропозицію про висунення його кандидатури і якою кількістю голосів володіють члени Кластера, які висунули його кандидатуру.

Кандидат, якого висунули для обрання до органів Кластера, має право в будь-який час зняти свою кандидатуру, письмово повідомивши про це Кластер.

4.17. Від дати повідомлення членів Кластера про проведення Конференції і до дати її проведення членам Кластера повинна бути надана можливість ознайомитися з документами, пов'язаними з порядком денним та необхідними для прийняття рішень із питань порядку денного:

- а) за місцем знаходження Кластера;
- б) на власному веб-сайті Кластера в мережі інтернет;
- в) шляхом безпосереднього надання (особисто, поштою, факсом або електронною поштою) на запит члена Кластера протягом трьох робочих днів із дати отримання запиту;
- г) у місці проведення Конференції в день їх проведення.

За безпосереднє надання членові Кластера документів Кластер стягує з члена Кластера плату, розмір якої дорівнює витратам на підготовку копій документів та їх пересилання членові Кластера.

5. РОБОЧІ ОРГАНИ КОНФЕРЕНЦІЇ

5.1. Робочими органами Конференції є:

- а) організаційний комітет;
- б) реєстратор;
- в) голова Конференції;
- г) секретар Конференції.

5.2. Для виконання господарсько-розпорядчих функцій, пов'язаних із підготовкою та проведенням Конференції, створюється організаційний комітет (або призначається відповідальна особа).

До повноважень організаційного комітету належать:

- а) підготовка інформаційних та аналітичних матеріалів до засідань правління під час підготовки Конференції;
- б) забезпечення доведення до відома членів Кластера інформації про проведення Конференції та про зміни до порядку денного;
- в) забезпечення ознайомлення членів Кластера з документами, пов'язаними з порядком денним Конференції;
- г) збір, обробка й узагальнення пропозицій членів Кластера щодо порядку денного;
- д) підготовка необхідної документації, пов'язаної з проведенням Конференції (бюлетені для голосування, бланки довіреностей, журнали реєстрації тощо);
- е) підготовка приміщення для проведення Конференції та технічне забезпечення роботи Конференції, реєстратора.

5.3. Для реєстрації членів Кластера та їх представників, які прибули для участі в Конференції, визначення наявності чи відсутності кворуму, необхідного для визнання Конференції правомочною, укладається договір із реєстратором.

Реєстратор у межах наданих йому повноважень:

- а) перевіряє повноваження та здійснює реєстрацію осіб, які прибули для участі в Конференції, в журналі реєстрації учасників Конференції;
- б) веде облік довіреностей та наданих ними прав із відображенням у відповідному журналі;
- в) видає бюлетені для голосування та веде журнал обліку виданих бюлетенів;
- г) визначає загальну кількість голосів членів Кластера, присутніх на Конференції;
- д) готує висновки щодо наявності чи відсутності кворуму для проведення Конференції;
- е) складає протокол про підсумки реєстрації учасників Конференції;
- ж) здає до архіву Кластера документи Конференції (в тому числі: протокол за підсумками реєстрації учасників Конференції; журнал реєстрації учасників Конференції; журнал обліку довіреностей; журнал обліку виданих бланків бюлетенів для голосування);
- з) організовує голосування на Конференції;
- и) роз'яснює порядок голосування з питань, винесених на голосування;
- к) здійснює підрахунок голосів та підбиває підсумки голосування;
- л) складає протокол про підсумки голосування;
- м) опечатує бюлетені для голосування та здає до архіву Кластера документи Конференції (в тому числі: бюлетені для голосування; протокол про підсумки голосування).

Повноваження організаційного комітету також можуть бути передані за договором реєстратору Кластера.

Члени організаційного комітету й реєстратор призначаються та звільняються за рішенням Ради Кластера.

Для забезпечення керівництва й організації роботи Конференції Радою заздалегідь призначаються голова та секретар Конференції.

Голова Конференції:

- а) керує роботою Конференції;
- б) оголошує про відкриття Конференції та завершення її роботи;
- в) відповідає за підтримання порядку під час проведення Конференції та контролює дотримання регламенту Конференції;

- г) оголошує питання порядку денного й надає слово;
- д) дає пояснення з питань, пов'язаних із проведенням Конференції;
- е) ставить на голосування проекти рішень із питань порядку денного й оголошує підсумки голосування;
- ж) приймає рішення з питань, пов'язаних із процедурою проведення Конференції;
- з) підписує протокол Конференції;
- и) здає до архіву Кластера документи Конференції (в тому числі протокол Конференції).

Секретар Конференції забезпечує відображення ходу Конференції та прийнятих нею рішень у протоколі Конференції. У разі необхідності Рада, крім секретаря Конференції, може призначати також секретаріат, який допомагає секретарю Конференції в складанні й оформленні протоколу Конференції.

6. УЧАСТЬ У КОНФЕРЕНЦІЇ

6.1. Участь у Конференції можуть брати:

- а) члени Кластера (особи, які є власниками майна Кластера на день проведення Конференції);
- б) члени Ради Кластера;
- в) представник зовнішнього аудитора Кластера (з метою надання членам Кластера відповідей на питання щодо аудиторського висновку);
- г) кандидати, внесені в бюлетені для голосування по виборах до органів Кластера;
- д) інші особи з дозволу голови Конференції.

Участь членів Ревізійної комісії та Ради в Конференції є обов'язковою.

6.2. Члени Кластера можуть брати участь у Конференції особисто або через своїх представників. Представниками можуть виступати треті особи, що не є членами Кластера.

6.3. Повноваження представника члена Кластера мають бути належним чином підтверджені відповідно до вимог чинного законодавства.

6.4. Довіреність членів Кластера на право участі та голосування на Конференції може бути посвідчена Радою Кластера або реєстратором, який веде систему реєстру членів Кластера.

Рада повинна прийняти рішення про призначення особи (осіб), уповноваженої від її імені посвідчувати довіреності на право участі та голосування на Конференції.

Посвідчення Радою довіреностей на право участі та голосування на Конференції здійснюється в порядку, передбаченому пп. 2, 3, 5–14 (в частині правил посвідчення доручень) та пп. 26–33 Постанови Кабінету Міністрів України «Про порядок посвідчення заповітів і доручень, прирівнюваних до нотаріально посвідчених» від 15.06.1994 р. №419.

Послуги Ради щодо посвідчення довіреностей членів Кластера на право участі та голосування на Конференції є безкоштовними.

6.5. Довіреності, видані членами Кластера за кордоном за участю іноземних властей, приймаються за умови їх легалізації в порядку, встановленому чинним законодавством і міжнародними договорами України.

Видача довіреності не перешкоджає особі, що її видала, особисто взяти участь у Конференції замість представника. Член Кластера має право в будь-який час відкликати чи замінити свого представника на Конференції шляхом скасування довіреності та повідомивши про це представника й Раду (членів Кластера, що скликають позачергову Конференцію) Кластера.

7. РЕЄСТРАЦІЯ УЧАСНИКІВ КОНФЕРЕНЦІЇ

7.1. У день проведення Конференції перед її початком реєстратор проводить реєстрацію учасників, що прибули для участі в Конференції.

7.2. Реєстрація учасників Конференції проводиться за місцем проведення Конференції протягом часу, зазначеного в повідомленні про її проведення. На момент закінчення реєстрації реєстратор визначає наявність кворуму Конференції.

У разі, якщо на момент закінчення реєстрації учасників кворум відсутній, відкриття Конференції може бути перенесено за рішенням Голови Конференції не більше як на 2 години. Перенесення відкриття Конференції більше одного разу не допускається.

7.3. Реєстрація учасників Конференції здійснюється в журналі реєстрації на підставі:

а) реєстру членів Кластера, складеного на дату проведення Конференції;

б) документу, що посвідчує особу, яка прибула для участі в Конференції;

в) довіреності, яка посвідчує повноваження представника члена Кластера.

Журнал реєстрації учасників Конференції підписується реєстратором і додається до протоколу Конференції.

7.4. Члени Кластера, що прибули на Конференцію із запізненням і не встигли вчасно зареєструватися, можуть бути присутніми на Конференції і брати участь у голосуванні.

7.5. Кожному членові Кластера (представнику) під час реєстрації видаються бюлетені для голосування з кожного питання порядку денного.

7.6. Реєстратор складає протокол про підсумки реєстрації учасників Конференції, в якому зазначається:

а) повне найменування Кластера;
б) дата, час і місце проведення Конференції;
в) час початку та закінчення реєстрації учасників Конференції;
г) загальна кількість осіб, включених до реєстру членів Кластера, які мають право на участь у Конференції, складеного на день проведення Конференції;

д) загальна кількість осіб, які зареєструвалися для участі в Конференції, та кількість належних їм голосів;

е) кількість бюлетенів для голосування, які видані під час реєстрації учасників Конференції;

ж) наявність чи відсутність кворуму для проведення Конференції.

Протокол про підсумки реєстрації учасників Конференції підписується реєстратором і додається до протоколу Конференції.

7.7. Члени Кластера, які володіють у сукупності понад 1/3 голосів, можуть призначити своїх представників для контролю за реєстрацією членів Кластера для участі в Конференції, письмово повідомивши про це Раду (членів Кластера, що скликають позачергову Конференцію), до початку реєстрації.

7.8. Члени Кластера, які здійснюють контроль, мають бути попереджені під розписку Ради Кластера про відповідальність за розголошення інформації з обмеженим доступом, отриманої ними під час здійснення контролю.

7.9. Під час контролю перевіряється:

- а) своєчасність початку та закінчення реєстрації;
- б) наявність реєстру членів Кластера на дату проведення Конференції;
- в) наявність відповідних документів, які підтверджують право участі членів Кластера або їх представників у Конференції;
- г) дотримання особами, які здійснюють реєстрацію, вимог щодо збереження інформації з обмеженим доступом;
- д) правомірність відмови в реєстрації;
- е) дотримання порядку визначення кворуму Конференції;
- ж) відповідність протоколів реєстратора фактичним обставинам, що мали місце під час реєстрації.

7.10. Члени Кластера, які здійснюють контроль, можуть зробити усну заяву щодо ходу реєстрації безпосередньо перед початком Конференції, а також оскаржити дії осіб, які здійснювали реєстрацію, в порядку, встановленому чинним законодавством.

8. РЕГЛАМЕНТ КОНФЕРЕНЦІЇ

8.1. Конференція не може розпочатися раніше ніж зазначено в повідомленні про проведення Конференції.

8.2. Конференція розпочинається з доповіді реєстратора про результати реєстрації учасників Конференції та наявність кворуму. Конференція визнається правомочною, якщо в ній беруть участь члени Кластера (представники членів Кластера), які мають відповідно до Статуту Кластера понад 60 відсотків голосів. Якщо на момент закінчення реєстрації кворуму досягти не вдалося, Конференція визнається такою, що не відбулася. За наявності кворуму Голова Конференції відкриває Конференцію.

8.3. На початку Конференції Голова Конференції зобов'язаний поінформувати членів Кластера про:

- а) присутність на Конференції членів Ревізійної комісії та Ради;
- б) присутність на Конференції осіб, які не є членами Кластера або представниками членів Кластера;
- в) порядок проведення Конференції.

8.4. Якщо в будь-кого з членів Кластера виникнуть заперечення з приводу присутності сторонніх осіб, остаточне рішення з цього питання приймається Головою Конференції. У разі прийняття Головою Конференції рішення про неможливість початку роботи Конференції

в присутності сторонніх осіб, вони повинні негайно залишити місце проведення Конференції.

8.5. Конференція триває до завершення розгляду всіх питань порядку денного й доведення до відома членів Кластера інформації про результати голосування та прийняті рішення.

Через кожні 2 години безперервної роботи Голова Конференції оголошує перерву тривалістю не менше 15 та не більше 60 хвилин. Конференція не може тривати після 22 години за місцевим часом. За неможливості розглянути всі питання, включені до порядку денного, протягом одного дня Голова Конференції може оголосити перерву на ніч. Перерви більшої тривалості забороняються. Робота Конференції після перерви на ніч здійснюється без додаткової реєстрації членів Кластера та визначення кворуму.

Після закінчення роботи Конференції Голова Конференції оголошує про її закриття.

8.6. Голова Конференції послідовно виносить на розгляд питання порядку денного Конференції в тій черговості, в якій вони перелічені в опублікованому порядку денному. Розгляд кожного питання порядку денного, крім обрання органів Кластера, розпочинається з оголошення проекту рішення з цього питання, підготовленого Радою (членами Кластера, які скликали Конференцію).

8.7. Розгляд питань порядку денного відбувається за таким регламентом:

- а) основна доповідь – 30 хвилин;
- б) співдоповідь – 20 хвилин;
- в) виступи в дебатах – 60 хвилин;
- г) відповіді на запитання – 30 хвилин.

Жоден з учасників Конференції не має права виступати без дозволу Голови Конференції. Голова Конференції має право перервати особу, яка під час виступу не дотримується зазначеного регламенту, та позбавити її слова.

8.8. Будь-який член Кластера має право виступити в дебатах, подавши секретарю Конференції відповідну письмову заяву. Заяви реєструються в порядку їх надходження та передаються Голові Конференції. Зазначені заяви приймаються до закінчення обговорення відповідного питання порядку денного. Член Кластера може в будь-який час відмовитися від виступу в дебатах. Член Кластера може виступа-

ти тільки з питання, яке обговорюється. Голова Конференції може прийняти рішення про надання слова без письмової заяви в рамках часу, відведеного регламентом.

8.9. Питання ставляться доповідачам і співдоповідачам в усній або письмовій формі (способом надання записок Голові Конференції). Питання мають бути сформульовані коротко та чітко й не містити оцінки доповіді (співповіді) або доповідача (співдоповідача). Питання тим, хто виступає в дебатах, не ставляться.

8.10. Після обговорення Голова Конференції послідовно ставить на голосування проекти всіх рішень із питання порядку денного, що розглядається. Перед початком голосування реєстратор пояснює членам Кластера порядок голосування.

8.11. Переривання процесу голосування забороняється. Під час голосування слово нікому не надається.

8.12. Підсумки голосування, що відбувалося під час проведення Конференції, підбиваються реєстратором і оголошуються відразу після їх підбиття, але до завершення Конференції. У разі, якщо наступне рішення пов'язане з попереднім, Голова Конференції повинен оголосити перерву до оприлюднення результатів голосування з попереднього питання.

9. ПОРЯДОК ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ КОНФЕРЕНЦІЄЮ

9.1. Голосування на Конференції проводиться за принципом: один член Кластера володіє одним голосом.

9.2. Право голосу на Конференції мають члени Кластера.

Член Кластера не має права голосу при вирішенні Конференцією питань щодо вчинення з ним правочину та щодо спору між ним і Кластером.

9.3. Голосування проводиться безпосередньо після розгляду кожного питання порядку денного.

9.4. Голосування на Конференції з питань порядку денного здійснюється з використанням бюлетенів для голосування або підняттям рук.

Бюлетень для голосування повинен містити:

- а) повне найменування Кластера;
- б) дату та час проведення Конференції;
- в) питання, винесені на голосування, та проекти рішень із них;
- г) варіанти голосування з кожного проекту рішення – «за» та «проти»;

д) вказівку на те, що бюлетень повинен бути підписаний членом Кластера й що в разі відсутності такого підпису бюлетень вважається недійсним.

У разі проведення голосування з питань обрання членів Ревізійної комісії, Ради Кластера бюлетень для голосування повинен містити прізвище, ім'я, по батькові кандидата (кандидатів).

Бюлетень для голосування визнається недійсним у разі, коли він відрізняється від офіційно виготовленого зразка або не дає змоги встановити волевиявлення члена Кластера з питання, винесеного на голосування.

Якщо бюлетень для голосування містить декілька питань, винесених на голосування, визнання його недійсним щодо одного питання не тягне за собою визнання бюлетеня недійсним щодо інших питань.

9.5. Рішення Конференції приймаються більшістю не менш як у 3/4 голосів членів Кластера, які беруть участь у Конференції, щодо:

- а) внесення змін до Статуту Кластера;
- б) ліквідації Кластера.

З інших питань рішення приймаються простою більшістю голосів членів Кластера (більше 50 відсотків голосів членів Кластера), які беруть участь у Конференції.

9.6. З кожного питання, включеного до порядку денного, Конференцією повинно бути прийняте одне чи кілька взаємопов'язаних рішень.

9.7. Конференція не може приймати рішення з питання, не включеного до порядку денного, а також змінювати порядок денний.

Рішення з питань, пов'язаних із процедурою проведення Конференції, приймається Головою Конференції.

9.8. За підсумками голосування складається протокол, у якому зазначається:

- а) повне найменування Кластера;
- б) дата, час і місце проведення Конференції;
- в) прізвище, ім'я, по батькові реєстратора;
- г) кількість голосів, відданих «за» та «проти» кожного проекту рішення з кожного питання порядку денного, винесеного на голосування;
- д) кількість голосів, які не були враховані у зв'язку з визнанням бюлетенів недійсними;
- е) прийняті Конференцією рішення.

Протокол про підсумки голосування підписується реєстратором і додається до протоколу Конференції.

9.9. Рішення Конференції вважається прийнятим із моменту складання протоколу про підсумки голосування.

Підсумки голосування оголошуються на Конференції, під час якої проводилося голосування. Рішення, ухвалені Конференцією, а також результати голосування доводяться до відома членів Кластера, включених до реєстру членів Кластера, які мають право на участь у Конференції, складеного на день проведення Конференції, не пізніше як через 30 днів після проведення Конференції, шляхом:

а) надсилання рекомендованим листом або вручення особисто під розписку кожному членові Кластера;

б) розміщення відповідної інформації на власному веб-сайті Кластера в мережі Internet.

9.10. Рішення Конференції є обов'язковими для всіх членів Кластера, включаючи тих, хто не брав участі в Конференції, голосував проти прийняття цього рішення, а також для всіх органів і посадових осіб Кластера.

10. ПРОТОКОЛ КОНФЕРЕНЦІЇ

10.1. Хід Конференції і прийняті нею рішення, включаючи підсумки голосування з кожного питання порядку денного, оформлюються протоколом, ведення якого забезпечується секретарем (секретаріатом) Конференції.

10.2. У протоколі Конференції зазначаються:

а) повне найменування Кластера;

б) дата, час і місце проведення Конференції;

в) загальна кількість осіб, включених до реєстру членів Кластера, які мають право на участь у Конференції;

г) загальна кількість осіб, які зареєструвалися для участі в Конференції, та кількість належних їм голосів;

д) наявність кворуму Конференції;

е) голова та секретар Конференції;

ж) порядок денний Конференції;

з) основні положення виступів;

и) підсумки голосування та рішення, прийняті Конференцією.

10.3. Протокол Конференції, а також затверджені Конференцією зміни й доповнення до Статуту, внутрішні документи Кластера та змі-

ни й доповнення до них повинні бути прошнуровані, засвідчені підписами голови й секретаря Конференції та скріплені печаткою Кластера.

10.4. Голова та секретар Конференції несуть персональну відповідальність за достовірність відомостей, що внесені до протоколу, а також достовірність змін і доповнень до Статуту, внутрішніх документів Кластера та змін і доповнень до них.

10.5. Протокол Конференції і додатки до нього (бюлетені для голосування з кожного питання порядку денного; протоколи реєстратора, зміни й доповнення до Статуту, внутрішні документи Кластера та зміни й доповнення до них і т. ін.) мають бути остаточно оформлені у строк не більше трьох робочих днів із дня проведення Конференції.

10.6. Копії протоколу Конференції (виписки з нього) повинні бути в будь-який час надані на вимогу будь-якого члена Кластера в порядку, передбаченому Кластером.

10.7. Протоколи Конференції і всі додатки до них зберігаються в архіві Кластера протягом усього строку діяльності Кластера.

Додаток П.4.4

ЗАТВЕРДЖЕНО

**Конференцією Кластера
народних художніх промислів «Сузір'я»**

Протокол № _____

від «__» _____ 200_ р.

**Голова та секретар
Конференції Кластера**

М. П.

ПОЛОЖЕННЯ

ПРО РЕВІЗІЙНУ КОМІСІЮ

КЛАСТЕРА НАРОДНИХ ХУДОЖНІХ ПРОМИСЛІВ «СУЗІР'Я»

м. Івано-Франківськ
200_ рік

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Це Положення «Про Ревізійну комісію Кластера народних художніх промислів «Сузір'я» (далі – Положення) розроблено відповідно до чинного законодавства України, Статуту Кластера народних художніх промислів «Сузір'я» (далі – Кластер).

1.2. Положення визначає правовий статус, склад, строк повноважень, порядок формування та організацію роботи Ревізійної комісії Кластера.

1.3. Положення затверджується Конференцією Кластера й може бути змінено та доповнено лише ними.

2. ПРАВОВИЙ СТАТУС РЕВІЗІЙНОЇ КОМІСІЇ

2.1. Ревізійна комісія є органом Кластера, який контролює фінансово-господарську діяльність правління Кластера.

2.2. Завдання Ревізійної комісії полягає у здійсненні планових і позапланових перевірок фінансово-господарської діяльності Кластера, його місцевих осередків і представництв.

2.3. Ревізійна комісія обирається Конференцією Кластера з числа його учасників у кількості трьох осіб терміном на два роки.

2.4. Ревізійна комісія доповідає про результати проведених нею перевірок Конференції Кластера та підзвітна їй.

Рада Кластера не є стосовно Ревізійної комісії керівним органом.

2.5. Комісію очолює її Голова, який обирається Конференцією Кластера більшістю голосів відкритим голосуванням на термін повноважень Ради Кластера – 2 роки.

Голова Ревізійної комісії:

- 1) організує роботу Ревізійної комісії;
- 2) скликає засідання Ревізійної комісії та головує на них, затверджує порядок денний засідань, організовує ведення протоколів засідань Ревізійної комісії;
- 3) доповідає про результати проведених Ревізійною комісією перевірок Конференції Кластера;
- 4) підтримує постійні контакти з іншими органами та посадовими особами Кластера.

3. ПРАВА Й ОBOB'ЯЗКИ РЕВІЗІЙНОЇ КОМІСІЇ. ОBOB'ЯЗКИ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЧЛЕНІВ РЕВІЗІЙНОЇ КОМІСІЇ

3.1. Ревізійна комісія має право:

1) отримувати від посадових осіб Кластера інформацію та документацію, необхідні для належного виконання покладених на неї функцій, протягом 3 днів із моменту подання письмової вимоги про надання такої інформації та документації;

2) отримувати усні та письмові пояснення від посадових осіб і працівників Кластера щодо питань, які належать до компетенції Ревізійної комісії, під час проведення перевірок;

3) контролювати раціональне використання і своєчасну реалізацію матеріальних засобів і коштів;

4) оглядати приміщення, де зберігаються грошові кошти й матеріальні цінності, та перевіряти їх фактичну наявність;

5) ініціювати проведення засідання Ради й вимагати проведення позачергового засідання Конференції Кластера з метою вирішення питань, пов'язаних із виникненням загрози суттєвим інтересам Кластера або виявленням зловживань, учинених посадовими особами Кластера. Члени Ревізійної комісії мають право брати участь у засіданнях Ради Кластера з правом дорадчого голосу;

6) вносити пропозиції щодо усунення виявлених під час проведення перевірки порушень і недоліків у фінансово-господарській діяльності Кластера;

7) надавати підприємствам – членам Кластера організаційно-методичну та консультаційну допомогу;

8) представляти інтереси Кластера в органах прокуратури, суду, інших органах із питань, що відносяться до компетенції комісії;

9) у разі необхідності та в межах затвердженого Конференцією кошторису залучати для участі в проведенні перевірок професійних консультантів, експертів, аудиторів.

3.2. Ревізійна комісія зобов'язана:

1) проводити планові та позапланові перевірки фінансово-господарської діяльності Кластера;

2) забезпечувати додержання ефективності виробничої, торговельної й іншої діяльності;

3) запобігати майновим порушенням і виявляти факти їх виникнення;

4) своєчасно складати висновки за підсумками перевірок і надавати їх Конференції, Раді й ініціатору проведення позапланової перевірки;

5) доповідати Конференції Кластера про результати проведених перевірок і виявлені недоліки й порушення;

6) негайно інформувати Раду про факти шахрайства та зловживань, які виявлені під час перевірок;

7) здійснювати контроль за усуненням виявлених під час перевірок недоліків і порушень і за виконанням пропозицій Ревізійної комісії щодо їх усунення;

8) вимагати скликання позачергової Конференції Кластера в разі виникнення загрози суттєвим інтересам Кластера або виявлення зловживань, вчинених посадовими особами Кластера.

3.3. Члени Ревізійної комісії зобов'язані:

1) брати участь у Конференціях, перевірках і засіданнях Ревізійної комісії. Завчасно повідомляти про неможливість участі в Конференціях, перевірках і засіданнях Ревізійної комісії із зазначенням причини відсутності;

2) дотримуватися всіх установлених у Кластері правил, пов'язаних із режимом обігу, безпеки та збереження інформації з обмеженим доступом. Не розголошувати конфіденційну й інсайдерську інформацію, яка стала відомою у зв'язку з виконанням функцій члена Ревізійної комісії, особам, які не мають доступу до такої інформації, а також використовувати її у своїх інтересах або в інтересах третіх осіб;

3) своєчасно надавати Ревізійній комісії, Раді, Конференції повну й точну інформацію про діяльність і фінансовий стан Кластера.

3.4. Члени Ревізійної комісії несуть відповідальність за достовірність, повноту й об'єктивність викладених у висновках Ревізійної комісії відомостей, а також за невиконання або неналежне виконання покладених на них обов'язків.

3.5. На членів Ревізійної комісії поширюється дія Положення про посадових осіб органів управління Кластера.

4. СКЛАД РЕВІЗІЙНОЇ КОМІСІЇ

4.1. Ревізійна комісія складається з 3 осіб. До складу Ревізійної комісії входять Голова та члени Ревізійної комісії.

4.2. Членами Ревізійної комісії можуть бути тільки члени Кластера. Голова та члени Ревізійної комісії не можуть одночасно бути Головою, членами Конференції або Ради Кластера чи матеріально-відповідальними особами.

4.3. Головою Ревізійної комісії не можуть бути особи, яким згідно з чинним законодавством України заборонено обіймати посади в органах управління господарських товариств.

4.4. З метою забезпечення проведення контролю за фінансово-господарською діяльністю Кластера незалежними особами до складу Ревізійної комісії не повинні висуватися й обиратися особи, які:

- 1) є учасниками або членами органів управління юридичної особи, яка конкурує з діяльністю Кластера;
- 2) мають особисті та/або сімейні стосунки з головним бухгалтером і членами Ради Кластера;
- 3) є працівниками Кластера, його місцевих осередків і представництв.

4.5. У разі, якщо в процесі роботи Ревізійної комісії вибуває Голова або хтось із членів Ревізійної комісії, члени Ревізійної комісії, що залишилися в її складі, зобов'язані протягом 3 днів із моменту, коли про це стало відомо, надати письмову вимогу до Ради Кластера про скликання позачергової Конференції в місячний термін із метою обрання нового складу Ревізійної комісії.

5. СТРОК ПОВНОВАЖЕНЬ РЕВІЗІЙНОЇ КОМІСІЇ

5.1. Ревізійна комісія обирається строком на 2 роки.

5.2. У разі, якщо після закінчення строку, на який обрана Ревізійна комісія, Конференцією з будь-яких причин не буде прийнято рішення про обрання або переобрання Ревізійної комісії, повноваження членів Ревізійної комісії продовжуються до моменту прийняття Конференцією рішення про обрання або переобрання Ревізійної комісії в повному складі.

5.3. Одна й та сама особа може переобиратися членом Ревізійної комісії необмежену кількість разів.

5.4. Після обрання з членами Ревізійної комісії укладається цивільно-правовий договір, у якому передбачаються права, обов'язки, відповідальність сторін, умови й порядок оплати праці, підстави дострокового припинення та наслідки розірвання договору тощо.

Від імені Кластера цивільно-правовий договір із членами Ревізійної комісії укладає Голова Ради Кластера.

5.5. Повноваження члена Ревізійної комісії припиняються достроково:

1) у разі одностороннього складання із себе повноважень членом Ревізійної комісії;

2) у разі виникнення обставин, які відповідно до чинного законодавства України перешкоджають виконанню обов'язків Голови, члена Ревізійної комісії;

3) прийняття Конференцією рішення про відкликання Голови, членів Ревізійної комісії за невиконання або неналежне виконання покладених на них обов'язків;

4) обрання Конференцією нового складу Ревізійної комісії на підставі п. 4.5 цього Положення;

5) в інших випадках, передбачених чинним законодавством України.

5.6. У випадках, передбачених пп. 3 п. 5.5 цього Положення, член Ревізійної комісії зобов'язаний протягом 10 днів у письмовій формі повідомити Ревізійну комісію, Раду Кластера про настання цих обставин.

5.7. У разі одностороннього складання із себе повноважень член Ревізійної комісії зобов'язаний письмово повідомити про це Ревізійну комісію, Раду Кластера не пізніше як за 14 днів.

6. ФОРМУВАННЯ РЕВІЗІЙНОЇ КОМІСІЇ

6.1. Члени Ревізійної комісії обираються Конференцією.

6.2. Право висувати кандидатів для обрання до складу Ревізійної комісії мають члени Кластера.

Член Кластера має право висувати власну кандидатуру.

6.3. Кількість кандидатів, запропонованих одним членом Кластера, не може перевищувати кількісний склад Ревізійної комісії.

6.4. Пропозиція члена Кластера про висування кандидатів для обрання до складу Ревізійної комісії подається безпосередньо до Кластера або надсилається листом на його адресу не пізніше як за 30 днів до дати проведення Конференції.

6.5. Пропозиція члена Кластера повинна містити:

1) прізвище, ім'я та по батькові члена Кластера, котрий її вносить;

- 2) назву органу, до якого висувається кандидат;
- 3) прізвище, ім'я, по батькові та дату народження кандидата;
- 4) інформацію про освіту (назву навчального закладу, дату закінчення, здобуту спеціальність);
- 5) місце роботи та посади, які займав кандидат протягом останніх 5 років;
- 6) відповідність кандидата вимогам, які передбачені пп. 4.2, 4.4 цього Положення;
- 7) наявність чи відсутність заборони суду займатися певними видами діяльності;
- 8) наявність непогашеної судимості за крадіжки, хабарництво й інші корисливі злочини;
- 9) згоду кандидата на обрання до Ревізійної комісії Кластера.

Наявність (відсутність) фактів, зазначених у пропозиції члена Кластера, повинна бути в письмовій формі підтверджена особою, кандидатура якої висувається.

Пропозиція повинна бути підписана кожним членом Кластера (його представником), що її вносить. У разі підписання пропозиції представником члена Кластера до пропозиції додається довіреність (копія довіреності, яка засвідчена у встановленому порядку), що містить відомості, передбачені чинним законодавством.

6.6. Рішення про включення або відмову від включення кандидата до списку кандидатур для голосування по виборах до складу Ревізійної комісії Кластера приймається Радою Кластера протягом 5 днів після закінчення строку подання пропозицій його членів, який передбачений п. 6.4 цього Положення.

Рішення про відмову від включення кандидата до списку кандидатур для голосування по виборах до складу Ревізійної комісії Кластера може бути прийняте Радою тільки в разі:

- 1) недотримання членами Кластера строку, встановленого частиною п. 6.4 цього Положення;
- 2) неподання даних, передбачених п. 6.5 цього Положення;
- 3) якщо особа, яка висувається для обрання до складу Ревізійної комісії, не відповідає вимогам, установленим пп. 4.2, 4.3, 4.4 цього Положення;
- 4) якщо члени Кластера на дату внесення пропозиції не володіють у сукупності більш як 10 відсотками голосів.

6.7. Рада не пізніше як за 10 днів до проведення Конференції повинна направити рекомендованим листом або вручити особисто під розписку кожному кандидату, включеному до списку кандидатур для голосування по виборах до складу Ревізійної комісії Кластера, повідомлення, яке має містити інформацію про:

- 1) орган Кластера, до якого висувається особа;
- 2) те, хто вніс пропозицію про висунення його кандидатури і якою кількістю голосів володіють члени Кластера, які висунули його кандидатуру.

Кандидат, якого висунули для обрання до складу Ревізійної комісії Кластера, має право в будь-який час зняти свою кандидатуру, письмово повідомивши про це Кластер.

6.8. Рішення про обрання членів Ревізійної комісії приймається більшістю голосів членів Кластера (більше 50 відсотків голосів членів Кластера), які беруть участь у Конференції. Голосування здійснюється з використанням бюлетенів для голосування або підняттям рук. Голосування проводиться окремо щодо кандидатури кожного з кандидатів, внесених до списку для голосування, але єдиним бюлетенем для голосування.

6.9. Якщо кількість кандидатів, які набрали зазначену в п. 6.8 цього Положення кількість голосів, перевищує чисельний склад Ревізійної комісії, зазначений в п. 4.1 цього Положення, обраними членами Ревізійної комісії вважаються перші 3 особи, які набрали найбільшу кількість голосів.

6.10. Якщо кількість кандидатів, які набрали зазначену в п. 6.8 цього Положення кількість голосів, менша від складу Ревізійної комісії, зазначеного в п. 4.1 цього Положення, проводиться другий тур, у якому на голосування ставляться кандидатури перших 3 кандидатів, які набрали відносно більшість голосів за результатами першого туру. Претендент вважається обраним членом Ревізійної комісії, якщо в другому турі за нього проголосувала більшість членів Кластера або їх представників, які беруть участь у Конференції.

6.11. Якщо за результатами другого туру Ревізійна комісія в повному складі не обрана, скликається позачергова Конференція, до порядку денного якої вноситься питання про обрання Ревізійної комісії. У такому разі повноваження членів діючої Ревізійної комісії продовжуються до моменту ухвалення Конференцією рішення про обрання або переобрання Ревізійної комісії.

6.12. Голова Ревізійної комісії обирається на першому засіданні Ревізійної комісії з числа її членів на термін повноважень Ревізійної комісії.

Особа вважається обраною Головою Ревізійної комісії, якщо за неї проголосувала більшість присутніх на засіданні членів Ревізійної комісії. Особа, кандидатура якої поставлена на голосування, не бере участі в голосуванні з даного питання.

Голова Ревізійної комісії протягом строку дії повноважень Ревізійної комісії може бути переобраним за рішенням Ревізійної комісії. Особа, яка переобирається, не бере участі в голосуванні.

7. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ РЕВІЗІЙНОЇ КОМІСІЇ

7.1. Організаційними формами роботи Ревізійної комісії є:

1) планові та позапланові перевірки фінансово-господарської діяльності Кластера;

2) засідання, на яких вирішуються питання, пов'язані з проведенням перевірок та організацією роботи Ревізійної комісії.

7.2. Планова перевірка проводиться Ревізійною комісією за підсумками фінансово-господарської діяльності Кластера за рік із метою надання Конференції висновків по річних звітах та балансах.

Строк проведення планової перевірки не повинен перевищувати 30 днів.

7.3. Позапланові перевірки проводяться Ревізійною комісією:

1) з власної ініціативи;

2) за рішенням Конференції Кластера;

3) на вимогу членів Кластера (члена Кластера), які володіють у сукупності понад 10% голосів;

4) у випадках виявлення зловживань посадовими особами Кластера.

Позапланова перевірка фінансово-господарської діяльності Кластера має бути розпочата не пізніше 3 днів із моменту отримання вимоги членів Кластера або протоколу Конференції Кластера. Строк проведення позапланової перевірки не повинен перевищувати 30 днів.

7.4. За підсумками перевірки фінансово-господарської діяльності Кластера Ревізійна комісія складає висновок, у якому має міститися:

1) підтвердження достовірності даних фінансової звітності Кластера за відповідний період;

2) інформація про факти порушення актів законодавства під час провадження фінансово-господарської діяльності, а також установленого порядку ведення бухгалтерського обліку та надання звітності;

3) інформація про інші факти, виявлені під час проведення перевірки.

7.5. Складений Ревізійною комісією висновок підписується всіма членами Ревізійної комісії, які брали участь у проведенні перевірки.

Член Ревізійної комісії, який незгоден із певними положеннями висновку Ревізійної комісії, повинен протягом дня з моменту складання висновку викласти в письмовій формі свої зауваження та надати їх Голові Ревізійної комісії Кластера для подальшого розповсюдження. Зауваження, викладені в письмовій формі, є складовою та невід'ємною частиною висновку Ревізійної комісії. Поширення висновку повинно здійснюватися тільки разом із зауваженнями до нього.

7.6. Члени Ревізійної комісії зобов'язані брати особисту участь у проведенні перевірок і засіданнях Ревізійної комісії і не можуть передавати свої повноваження іншому члену Ревізійної комісії або третій особі.

7.7. Засідання Ревізійної комісії проводяться за необхідністю, але не менше одного разу на три місяці. Перше засідання, на якому обирається Голова Ревізійної комісії, проводиться не пізніше 5 днів після проведення Конференції, на якій сформовано Ревізійну комісію.

7.8. Засідання Ревізійної комісії обов'язково проводяться перед початком проведення перевірки для визначення планів, завдань, порядку та строку проведення перевірки й після проведення перевірки з метою підбиття підсумків та оформлення пропозицій щодо усунення виявлених під час перевірки порушень і недоліків у фінансово-господарській діяльності Кластера.

Документи, пов'язані з проведенням перевірки Ревізійною комісією фінансово-господарської діяльності Кластера, повинні бути остаточно оформлені не пізніше трьох робочих днів із дня її закінчення.

7.9. Порядок денний засідання затверджується Головою Ревізійної комісії і не пізніше ніж за 3 дні до дати проведення засідання в письмовій формі повідомляється членам Ревізійної комісії із зазначенням дати, часу, місця та форми проведення засідання.

Про скликання засідань Ревізійної комісії кожний її член повідомляється рекомендованим листом або шляхом вручення йому повідомлення особисто під розписку.

7.10. На засіданні Ревізійної комісії можуть бути ухвалені рішення з питань, не внесених до порядку денного, якщо ніхто з присутніх на засіданні членів Ревізійної комісії не заперечує проти винесення цих питань на голосування.

7.11. Позачергові засідання Ревізійної комісії скликаються Головою Ревізійної комісії в разі необхідності та на письмову вимогу члена Ревізійної комісії. Вимога щодо скликання позачергового засідання подається Голові Ревізійної комісії із зазначенням порядку денного засідання. Позачергове засідання скликається не пізніше ніж через 10 днів після отримання відповідної вимоги. Про скликання позачергового засідання члени Ревізійної комісії повідомляються в порядку, передбаченому п. 7.9 цього Положення.

7.12. Засідання Ревізійної комісії вважається правомочним, якщо в ньому беруть участь усі її члени.

7.13. Рішення Ревізійної комісії вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало більше половини членів Ревізійної комісії, які беруть участь у засіданні. Рішення з усіх питань приймаються відкритим голосуванням.

7.14. Під час голосування на засіданні Голова та члени Ревізійної комісії мають один голос. У разі, якщо голоси розділилися порівну, голос Голови Ревізійної комісії є вирішальним.

7.15. Засідання Ревізійної комісії може проводитися у формі спільної присутності членів Ревізійної комісії у визначеному місці для обговорення питань порядку денного та голосування, а з питань організації роботи Ревізійної комісії засідання можуть проводитися за допомогою конференц-зв'язку або електронної пошти.

7.16. Під час засідання Ревізійної комісії один з її членів веде протокол засідання, який підписується всіма членами Ревізійної комісії, які брали участь у засіданні у формі спільної присутності членів Ревізійної комісії.

7.17. Протоколи засідань Ревізійної комісії підшиваються до книги протоколів і передаються до архіву Кластера. Протоколи засідань Ревізійної комісії зберігаються протягом усього строку діяльності Кластера. Книга протоколів або засвідчені витяги з неї мають надаватися для ознайомлення членам Кластера та посадовим особам органів управління Кластера в порядку, передбаченому Кластером.

8. ЗВІТ РЕВІЗІЙНОЇ КОМІСІЇ

8.1. Документи, складені Ревізією комісією за підсумками проведення перевірки (висновок, пропозиції щодо усунення виявлених під час перевірки порушень і недоліків), мають бути протягом дня з моменту їх оформлення передані до Ради Кластера для оперативного розгляду та реагування на результати здійсненого контролю на найближчому засіданні Ради, а також ініціатору проведення позапланової перевірки.

Висновок за результатами планової перевірки фінансово-господарської діяльності Кластера повинен бути наданий Конференції Кластера не пізніше як за 5 днів до дати проведення чергової Конференції Кластера.

8.2. Голова Ревізійної комісії доповідає про результати проведених Ревізією комісією перевірок Конференції Кластера на найближчому засіданні, що проводиться після здійснення перевірки Ревізією комісією.

8.3. Доповідь голови Ревізійної комісії Конференції Кластера має містити:

1) інформацію про проведені нею планові й позапланові перевірки та складені за їх підсумками висновки з посиланнями на відповідні документи й необхідні пояснення до них;

2) пропозиції щодо усунення виявлених під час перевірки порушень і недоліків у фінансово-господарській діяльності Кластера;

3) інформацію про достовірність річного балансу та необхідні пояснення до нього, а також рекомендації щодо затвердження його Конференцією.

9. ВІНАГОРОДА ТА КОМПЕНСАЦІЙНІ ВИПЛАТИ

9.1. За рішенням Конференції членам Ревізійної комісії, в період виконання ними своїх обов'язків, компенсуються витрати, пов'язані з виконанням функцій члена Ревізійної комісії та виплачується винагорода.

9.2. Розмір винагороди членам Ревізійної комісії встановлюється Конференцією Кластера.

9.3. Членам Ревізійної комісії компенсуються виплати у зв'язку зі службовими відрядженнями, які включають: добові за час перебування у відрядженні, вартість проїзду до місця призначення і назад і витрати по найму жилого приміщення в порядку й розмірах, установлених чинним законодавством України.

Додаток П.4.5

ЗАТВЕРДЖЕНО

**Конференцією Кластера
народних художніх промислів «Сузір'я»**

Протокол № _____

від «__» _____ 200_ р.

**Голова та секретар
Конференції Кластера**

М. П.

ПОЛОЖЕННЯ

ПРО МІСЦЕВІ ОСЕРЕДКИ

КЛАСТЕРА НАРОДНИХ ХУДОЖНІХ ПРОМИСЛІВ «СУЗІР'Я»

м. Івано-Франківськ
200_ рік

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Це Положення визначає порядок створення місцевих осередків Кластера народних художніх промислів «Сузір'я» (далі – Кластер) відповідно до чинного законодавства, Статуту Кластера, інших нормативних актів Кластера.

1.2. Згідно зі Статутом Кластера в його складі створюються місцеві осередки (далі – Осередки).

1.3. Осередок не є юридичною особою.

1.4. Осередок користується основними фондами й оборотними коштами Кластера, має право від імені Кластера придбавати основні фонди.

1.5. Осередок здійснює свою діяльність на території свого регіону та за його межами відповідно до законодавства України, Статуту Кластера та цього Положення.

2. ПРАВА Й ОБМЕЖЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО ОСЕРЕДКУ

2.1. Для здійснення цілей згідно з цим Положенням Осередок має право:

1) вступати в господарські та цивільно-правові відношення з підприємствами, організаціями й установами незалежно від форм власності, а також з окремими громадянами згідно з дорученням від імені Кластера за видами діяльності та за видами операцій;

2) купувати матеріальні ресурси, а також основні засоби в підприємств, організацій, установ і громадян;

3) створювати резерви, необхідні для нормальної діяльності Осередку;

4) за згодою Кластера здійснювати будівництво, а також брати участь у будівництві об'єктів виробничого, побутового та соціально-культурного призначення;

5) здійснювати видавничу й рекламну діяльність;

6) за згодою Кластера та згідно зі Статутом продавати, передавати, обмінювати, здавати в оренду підприємствам, організаціям та установам, надавати безплатно в тимчасове користування або в позику власні будинки, споруди, обладнання, транспортні засоби, інвентар та інші матеріальні цінності, а також списувати їх із балансу.

2.2. Осередок не має права:

- 1) відчужувати самостійно основні засоби, будівлі, транспортні засоби;
- 2) випускати облігації та векселі;
- 3) видавати майнові гарантії, забезпечені майном Кластера для третіх осіб.

3. ВЗАЄМНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ МІСЦЕВИХ ОСЕРЕДКІВ І КЛАСТЕРА

3.1. Осередок підпорядкований у своїй фінансовій та господарській діяльності Кластеру. Звіт про фінансову й господарську діяльність надається Осередком кожного кварталу не пізніше як 15 числа місяця, наступного за звітним періодом. Осередок передає Кластеру інформацію, відомості, звіти щодо угод.

3.2. Після реєстрації Осередку Кластер передає на баланс Осередку майно в розмірах, узгоджених із Радою Кластера.

3.3. Господарську діяльність Осередок організовує на принципах самоокупності. Осередок за результатами своєї діяльності самостійно розраховується з бюджетом і позабюджетними фондами.

3.4. Одержаний Осередком чистий прибуток розподіляється за затвердженням Радою Кластера нормативом.

3.5. Майно, придбане Осередком, є власністю Кластера, частина чистого прибутку, створена згідно із затвердженням Кластером нормативом, залишається в розпорядженні Осередку й використовується самостійно. Залишки власних коштів, не використані впродовж фінансового року, переносяться на наступний і вилученню не підлягають.

3.6. Осередок самостійно від імені Кластера укладає договори з підприємствами, організаціями, установами та громадянами.

3.7. Осередок користується консультаційними та юридичними послугами Кластера.

3.8. Осередок є абонентом інформаційного й комерційного каналів Кластера. Осередок зобов'язаний надавати Кластеру отриману власну інформацію, обсяг, перелік та терміни передачі якої визначаються Кластером.

3.9. Контроль за господарською діяльністю Осередку здійснює Кластер, а також державні органи.

4. УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ОСЕРЕДКОМ

4.1. Управління поточною діяльністю Осередку здійснюється Го-

ловою Осередку.

Голова Осередку здійснює свою діяльність у відносинах із третіми особами від імені Кластера згідно з генеральним дорученням, наданим Головою Ради Кластера.

4.2. Голова Осередку призначається Головою Ради Кластера й у своїй діяльності підпорядковується Голові Ради Кластера.

4.3. Бухгалтер Осередку призначається та звільняється від обов'язків Головою Осередку за узгодженням із Головою Ради Кластера.

4.4. Штатний розпис Осередку затверджується Головою Ради Кластера.

4.5. Голова Осередку від імені Кластера приймає на роботу, звільняє, заохочує працівників Осередку та накладає на них стягнення, самостійно й на основі рішень Кластера видає накази, підписує договори й інші документи.

4.6. Форми, системи та розміри оплати праці, а також режим роботи й відпочинку персоналу Осередку визначаються керівництвом Осередку за узгодженням із Головою Ради Кластера. Кошторис витрат на утримання Осередку затверджується Кластером.

5. СТВОРЕННЯ МІСЦЕВИХ ОСЕРЕДКІВ

5.1. Осередки Кластера створюються з метою здійснення ними господарської діяльності з окремих напрямів діяльності Кластера.

5.2. Місцевий Осередок – господарюючий суб'єкт, який має статус юридичної особи та здійснює частину основних господарських функцій Кластера. Осередок являє собою юридичну особу, де Кластер має право контролювати господарську діяльність.

5.3. Державна реєстрація Осередку проводиться в порядку, встановленому чинним законодавством України.

5.4. Осередки діють у межах правил, установлених Статутом Кластера, цим Положенням та іншими внутрішніми документами Кластера, які затверджено Конференцією Кластера.

5.5. Осередки діють у господарському обігу від свого імені.

5.6. Кластер не відповідає за зобов'язаннями Осередків, а Осередки не відповідають за зобов'язаннями Кластера.

5.7. Осередки мають розрахункові рахунки в банківських установах, відокремлене майно, яке обліковується на власному балансі. При цьому баланс Осередку не входить до балансу Кластера.

5.8. Кластер залишається власником майна, яке він передає в гос-

подарське відання Осередкам.

6. ПОРЯДОК СТВОРЕННЯ МІСЦЕВИХ ОСЕРЕДКІВ

6.1. Ініціатива створення Осередку Кластера може виходити від посадової особи – керівника відповідного підрозділу чи Голови Ради Кластера. Рішення про створення Осередку приймає Конференція Кластера.

6.2. До складу документів, що подаються для реєстрації Осередку, мають входити обґрунтовані пропозиції щодо виділення майна для Осередку, відкриття його розрахункового рахунку та призначення Голови Осередку.

6.3. Рада Кластера розглядає подані матеріали й у разі позитивного рішення включає до порядку денного наступної Конференції Кластера питання про створення Осередку й дає щодо нього свій висновок.

6.4. У випадку, якщо Рада прийняла рішення про недоцільність створення Осередку, питання про створення може бути винесене на Конференцію Кластера на вимогу членів Кластера, які володіють у сукупності більш як 10 відсотками голосів Кластера.

6.5. Конференція Кластера приймає рішення про створення Осередку більшістю 3/4 голосів присутніх на Конференції членів Кластера або їх уповноважених представників.

7. ГОЛОВА МІСЦЕВОГО ОСЕРЕДКУ

7.1. Голова Ради Кластера призначає Голову Осередку й укладає з ним контракт.

7.2. У контракті визначаються термін повноважень Голови Осередку (до двох років), його права й обов'язки, відповідальність, умови оплати його праці та преміювання за підсумками господарської діяльності (відповідно до умов, затверджених Конференцією Кластера).

7.3. У статуті обумовлюються межі повного господарського відання майном Осередку, а також обсяг повноважень Голови Осередку щодо здійснення угод та інших юридичних дій.

7.4. Угоди, які були укладені Головою Осередку з перевищенням меж компетенції, встановленої цим Положенням, визнаються з моменту їх укладення згідно з чинним законодавством.

7.5. При порушенні контракту Головою Осередку, який несумлінно виконує свої обов'язки та перешкоджає своїми діями виконанню осно-

вних завдань Кластера, Голова Кластера може застосувати заходи відповідальності згідно з укладеним з ним контрактом, законодавством і Статутом, а також стягнути заподіяну Кластеру шкоду.

8. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО ОСЕРЕДКУ

8.1. Припинення діяльності Осередку може здійснюватися:

- 1) на основі прийнятого Конференцією Кластера рішення про ліквідацію або реорганізацію;
- 2) після закінчення строку, на який створювався Осередок, або досягнення мети;
- 3) на підставі рішення суду за поданням контролюючих органів;
- 4) у разі визнання банкрутом;
- 5) у разі порушення порядку реєстрації чи визнання рішення про створення недійсним.

8.2. Реорганізація Осередку здійснюється у випадках, якщо його функціонування в існуючому вигляді стало для Кластера неефективним.

8.3. Реорганізація Осередку може здійснюватись у вигляді злиття, виділення, розподілу, приєднання Осередку до інших Осередків.

8.4. При реорганізації Осередку його права й обов'язки переходять до правонаступників.

8.5. Ліквідація Осередку здійснюється у випадках, якщо його функціонування стало для Кластера недоцільним.

8.6. Порядок реорганізації чи ліквідації Осередку визначається Конференцією Кластера та чинним законодавством.

8.7. Реорганізація та ліквідація Осередків – виключна компетенція Конференції Кластера.

8.8. Конференція Кластера приймає рішення про реорганізацію чи ліквідацію Осередку більшістю 3/4 голосів присутніх на Конференції членів Кластера або їх уповноважених представників.

9. ДОПОВНЕННЯ ТА ЗМІНИ ДО ПОЛОЖЕННЯ

9.1. До цього Положення можуть бути внесені зміни та доповнення, які не повинні суперечити Статуту Кластера, рішенням Конференції членів Кластера та його керівництва, а також чинному законодавству.

9.2. Зміни й доповнення до цього Положення вносяться згідно з рішенням Конференції Кластера.

ДОДАТКИ ДО БІЗНЕС-ПЛАНУ

<i>Таблиця. Розрахунок собівар-</i>									
На внутріш-									
Обсяг 2000 м² на 1 рік									
	Місяць								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Обсяг про- дажу (м²)	240	160	160	128	240	128	128	160	
Витрати	61 636,80	41 091,20	41 091,20	32 872,96	61 636,80	32 872,96	32 872,96	41 091,20	
<i>У тому числі</i>									
Матеріальні	21 600,00	14 400,00	14 400,00	11 520,00	21 600,00	11 520,00	11 520,00	14 400,00	
Витрати на оплату праці	19 680,00	13 120,00	13 120,00	10 496,00	19 680,00	10 496,00	10 496,00	13 120,00	
Відрахування в державні ці- льові фонди	7 281,60	4 854,40	4 854,40	3 883,52	7 281,60	3 883,52	3 883,52	4 854,40	
Амортизація	720,00	480,00	480,00	384,00	720,00	384,00	384,00	480,00	
Інші витрати	12 355,20	8 236,80	8 236,80	6 589,44	12 355,20	6 589,44	6 589,44	8 236,80	

<i>Таблиця. Розрахунок собівар-</i>									
На експорт									
1 рік									
	Місяць								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Обсяг про- дажу (м²)	150	80	80	46	150	46	46	80	
Витрати	46 227,00	24 654,40	24 654,40	14 176,28	46 227,00	14 176,28	14 176,28	24 654,40	
<i>У тому числі</i>									
Матеріальні	13 500,00	7 200,00	7 200,00	4 140,00	13 500,00	4 140,00	4 140,00	7 200,00	
Витрати на оплату праці	16 260,00	8 672,00	8 672,00	4 986,40	16 260,00	4 986,40	4 986,40	8 672,00	
Відрахування в державні ці- льові фонди	6 015,00	3 208,00	3 208,00	1 844,60	6 015,00	1 844,60	1 844,60	3 208,00	
Амортизація	450,00	240,00	240,00	138,00	450,00	138,00	138,00	240,00	
Інші витрати	10 002,00	5 334,40	5 334,40	3 067,28	10 002,00	3 067,28	3 067,28	5 334,40	

Додаток Б.1

<i>тості реалізації ліжників</i>									
ній ринок									
				Обсяг 3000 м ² на 2 рік				Обсяг 4000 м ² на 3 рік	
				Квартал					
9	10	11	12	1	2	3	4		
128	128	160	240	900	700	500	900	4000	
32 872,96	32 872,96	41 091,20	61 636,80	231 138,00	179 774,00	128 410,00	231 138,00	1 027 280,00	
11 520,00	11 520,00	14 400,00	21 600,00	81 000,00	63 000,00	45 000,00	81 000,00	360 000,00	
10 496,00	10 496,00	13 120,00	19 680,00	73 800,00	57 400,00	41 000,00	73 800,00	328 000,00	
3 883,52	3 883,52	4 854,40	7 281,60	27 306,00	21 238,00	15 170,00	27 306,00	121 360,00	
384,00	384,00	480,00	720,00	2 700,00	2 100,00	1 500,00	2 700,00	12 000,00	
6 589,44	6 589,44	8 236,80	12 355,20	46 332,00	36 036,00	25 740,00	46 332,00	205 920,00	

<i>тості реалізації ліжників</i>									
1000 м ²									
				2 рік				3 рік	
				Квартал					
9	10	11	12	1	2	3	4		
46	46	80	150	300	250	150	300	1000	
14 176,28	14 176,28	24 654,40	46 227,00	92 454,00	77 045,00	46 227,00	92 454,00	308 180,00	
4 140,00	4 140,00	7 200,00	13 500,00	27 000,00	22 500,00	13 500,00	27 000,00	90 000,00	
4 986,40	4 986,40	8 672,00	16 260,00	32 520,00	27 100,00	16 260,00	32 520,00	108 400,00	
1 844,60	1 844,60	3 208,00	6 015,00	12 030,00	10 025,00	6 015,00	12 030,00	40 100,00	
138,00	138,00	240,00	450,00	900,00	750,00	450,00	900,00	3 000,00	
3 067,28	3 067,28	5 334,40	10 002,00	20 004,00	16 670,00	10 002,00	20 004,00	66 680,00	

<i>Таблиця. Баланс доходів і</i>									
На внутріш-									
Обсяг 2000 м² на 1 рік									
	Місяць								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Обсяг продажу (м²)	240	160	160	128	240	128	128	160	
Ціна за од. продукції	308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	
Виручка від реалізації	73 963,20	49 308,80	49 308,80	39 447,04	73 963,20	39 447,04	39 447,04	49 308,80	
Витрати	61 636,80	41 091,20	41 091,20	32 872,96	61 636,80	32 872,96	32 872,96	41 091,20	
<i>У тому числі</i>									
<i>постійні</i>	34 564,80	23 043,20	23 043,20	18 434,56	34 564,80	18 434,56	18 434,56	23 043,20	
<i>змінні</i>	27 072,00	18 048,00	18 048,00	14 438,40	27 072,00	14 438,40	14 438,40	18 048,00	
Баланс	12 326,40	8 217,60	8 217,60	6 574,08	12 326,40	6 574,08	6 574,08	8 217,60	

<i>Таблиця. Прогноз обсягу</i>									
На експорт									
1 рік									
	Місяць								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Обсяг продажу (м²)	150	80	80	46	150	46	46	80	
Ціна за од. продукції	362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	
Виручка від реалізації	54 423,00	29 025,60	29 025,60	16 689,72	54 423,00	16 689,72	16 689,72	29 025,60	
Витрати	46 227,00	24 654,40	24 654,40	14 176,28	46 227,00	14 176,28	14 176,28	24 654,40	
<i>У тому числі</i>									
<i>постійні</i>	27 396,00	14 611,20	14 611,20	8 401,44	27 396,00	8 401,44	8 401,44	14 611,20	
<i>змінні</i>	18 831,00	10 043,20	10 043,20	5 774,84	18 831,00	5 774,84	5 774,84	10 043,20	
Баланс	8 196,00	4 371,20	4 371,20	2 513,44	8 196,00	2 513,44	2 513,44	4 371,20	

Додаток Б.2

<i>видатків реалізації ліжників</i>								
<i>ній ринок</i>								
				Обсяг 3000 м ² на 2 рік				Обсяг 4000 м ² на 3 рік
				Квартал				
9	10	11	12	1	2	3	4	
<i>128</i>	<i>128</i>	<i>160</i>	<i>240</i>	<i>900</i>	<i>700</i>	<i>500</i>	<i>900</i>	<i>4000</i>
308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	308,18
39 447,04	39 447,04	49 308,80	73 963,20	277 362,00	215 726,00	154 090,00	277 362,00	1 232 720,00
32 872,96	32 872,96	41 091,20	61 636,80	231 138,00	179 774,00	128 410,00	231 138,00	1 027 280,00
18 434,56	18 434,56	23 043,20	34 564,80	129 618,00	100 814,00	72 010,00	129 618,00	576 080,00
14 438,40	14 438,40	18 048,00	27 072,00	101 520,00	78 960,00	56 400,00	101 520,00	451 200,00
6 574,08	6 574,08	8 217,60	12 326,40	46 224,00	35 952,00	25 680,00	46 224,00	205 440,00

<i>реалізації ліжників</i>								
<i>1000 м²</i>								
				2 рік				3 рік
				Квартал				
9	10	11	12	1	2	3	4	
<i>46</i>	<i>46</i>	<i>80</i>	<i>150</i>	<i>300</i>	<i>250</i>	<i>150</i>	<i>300</i>	<i>1000</i>
362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	362,82
16 689,72	16 689,72	29 025,60	54 423,00	108 846,00	90 705,00	54 423,00	108 846,00	362 820,00
14 176,28	14 176,28	24 654,40	46 227,00	92 454,00	77 045,00	46 227,00	92 454,00	308 180,00
8 401,44	8 401,44	14 611,20	27 396,00	54 792,00	45 660,00	27 396,00	54 792,00	182 640,00
5 774,84	5 774,84	10 043,20	18 831,00	37 662,00	31 385,00	18 831,00	37 662,00	125 540,00
2 513,44	2 513,44	4 371,20	8 196,00	16 392,00	13 660,00	8 196,00	16 392,00	54 640,00

<i>Таблиця. Прогноз обсягу</i>									
На внутріш-									
Обсяг 2000 м ² на 1 рік									
	Місяць								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Обсяг продажу (м ²)	240	160	160	128	240	128	128	160	
Ціна за од. продукції	308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	
Виручка від реалізації	73 963,20	49 308,80	49 308,80	39 447,04	73 963,20	39 447,04	39 447,04	49 308,80	

<i>Таблиця. Прогноз обсягу</i>									
На експорт									
1 рік									
	Місяць								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Обсяг продажу (м ²)	150	80	80	46	150	46	46	80	
Ціна за од. продукції	362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	
Виручка від реалізації	54 423,00	29 025,60	29 025,60	16 689,72	54 423,00	16 689,72	16 689,72	29 025,60	

Додаток Б.3

<i>реалізації ліжників</i>									
ній ринок									
				Обсяг 3000 м ² на 2 рік				Обсяг 4000 м ² на 3 рік	
				Квартал					
9	10	11	12	1	2	3	4		
<i>128</i>	<i>128</i>	<i>160</i>	<i>240</i>	<i>900</i>	<i>700</i>	<i>500</i>	<i>900</i>	<i>4000</i>	
308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	308,18	
39 447,04	39 447,04	49 308,80	73 963,20	277 362,00	215 726,00	154 090,00	277 362,00	1 232 720,00	

<i>реалізації ліжників</i>									
1000 м ²									
				2 рік				3 рік	
				Квартал					
9	10	11	12	1	2	3	4		
<i>46</i>	<i>46</i>	<i>80</i>	<i>150</i>	<i>300</i>	<i>250</i>	<i>150</i>	<i>300</i>	<i>1000</i>	
362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	362,82	
16 689,72	16 689,72	29 025,60	54 423,00	108 846,00	90 705,00	54 423,00	108 846,00	362 820,00	

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. – Харків: Веста: Вид-во «Ранок», 2003. – 80 с.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV // *Голос України*. – 2003. – №49–50. – 14 березня.
3. Цивільний кодекс України із змінами, внесеними Законом України від 19.06.03 р. №980-IV // *Все про бухгалтерський облік*. – 2003. – №78-б. – 21 серпня.
4. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». – К.: Парламентське вид-во, 1997. – 98 с.
5. Закон України «Про Державний бюджет України на 2005 рік» від 23.12.04 р. №2285 – IV // *Все про бухгалтерський облік*. – 2005. – №5. – 17 січня.
6. Закон України «Про власність» від 07.02.1992 р. №697-ХІІ // *Відомості Верховної Ради України*. – 1991. – №20. – Ст. 249.
7. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. №1576-ХІІ // *Відомості Верховної Ради України*. – 1991. – №49. – Ст. 682.
8. Закон України «Про споживчу кооперацію» від 10.04.1992 р. №2265-ХІІ // *Відомості Верховної Ради України*. – 1992. – №30. – Ст. 414.
9. Закон України «Про об'єднання громадян» від 16.06.1992 р. №2460-ХІІ // *Відомості Верховної Ради України*. – 1992. – №34. – Ст. 504.
10. Закон України «Про народні художні промисли» від 21.06.2001 р. №2547-ІІІ // *Відомості Верховної Ради України*. – 2001. – №41. – Ст. 199.
11. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28.12.1994 р. №334/94-ВР // *Відомості Верховної Ради України*. – 1995. – №4. – Ст. 28.
12. Закон України «Про авторське право і суміжні права» із змінами внесеними згідно з Законом №1294-IV (1294-15) від 20.11.2003 р.,

ВВР, 2004, №13, ст.181 // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – №13. – Ст. 64.

13. Закон України «Про систему оподаткування» від 25.06.1991 р. №1251-ХІІ (в редакції Закону від 02.02.94 №3904-ХІІ) // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – №21. – Ст. 130.

14. Закон України «Про податок на додану вартість» від 03.04.1997 р. №168/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – №27. – Ст. 156.

15. Закон України «Про податок з доходів фізичних осіб» із змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 01.07.2004 р. №1958 –IV // Все про бухгалтерський облік. – 2004. – №110. – 23 листопада.

16. Закон України «Про статус гірських населених пунктів в Україні» від 15.02.1995 р. №56/95-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – №9. – Ст. 58.

17. Закон України «Про лізинг» від 16.12.1997 р. №723/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1998. – №16. – Ст. 68.

18. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000 р. №1775-ІІІ // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – №36. – Ст. 299.

19. Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» від 19.10.2000 р. №2063-ІІІ // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – №51 – 52. – Ст. 447.

20. Закон України «Про національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21.12.2000 р. №2157-ІІІ // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – №7. – Ст. 35.

21. Закон України «Про мікrokредитування суб'єктів малого підприємництва спеціалізованими установами» (проект) // www.ucipr.kiev.ua. – 14.11.2000. – 5 с.

22. Закон України «Про благодійництво та благодійні організації» // Все про бухгалтерський облік». – 2003. – №29. – 27 березня.

23. Закон України «Про гуманітарну допомогу» // Все про бухгалтерський облік. – 2003. – №29. – 27 березня.

24. Закон України «Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності» від 13.12.91 р. №1977-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – №12. – Ст. 165.

25. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. №2121-ІІІ // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – №5 – 6. – Ст. 30.

26. Закон України «Про організації роботодавців» // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – №32. – Ст. 171.

27. Закон України «Про кредитні спілки» від 20.12.2001 р. №2908-III // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – №15. – Ст. 101.

28. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.91 р. №1560-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №47. – Ст. 646.

29. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. №40-IV // Урядовий кур'єр. – 2002. – №143. – С. 5 – 12.

30. Закон України «Про застапу» від 02.10.1992 р. №2654-12 // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – №47. – Ст. 642.

31. Закон України «Про іпотеку» від 05.06.2003 р. №898-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – №38. – Ст. 313.

32. Указ Президента України від 22.07.1998 р. №810/98 «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» // Урядовий кур'єр. – 1998. – 25 липня.

33. Указ Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» від 03.07.1998 р. №727/98 // Урядовий кур'єр. – 1998. – 7 липня.

34. Указ Президента України «Про запровадження єдиної державної регуляторної політики у сфері підприємництва» від 22.01.2000 р. №89/2000 // Урядовий кур'єр. – 2000. – 22 січня.

35. Указ Президента України «Про державний комітет України з питань розвитку підприємництва» від 29.07. 1997 р. №737/97 // Урядовий кур'єр. – 1997. – 31 липня.

36. Указ Президента України «Про утворення кредитно-гарантійної установи з підтримки малого і середнього підприємництва» від 20.05.1999 р. №540/99 // Урядовий кур'єр. – 1999. – 3 червня.

37. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про порядок легалізації об'єднань громадян» від 26.02.1993 р. №140 // Урядовий кур'єр. – 1993. – 8 квітня.

38. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок справляння і розміри збору за реєстрацію об'єднань громадян» від 26.02.1993 р. №143 // Закон і бізнес. – 1993. – 17 березня.

39. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок реєстрації символіки об'єднань громадян» від 26.02.1993 р. №144 // Урядовий кур'єр. – 1993. – 8 квітня.

40. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок реєстрації філіалів, відділень представництв та інших структурних осередків громадських (неурядових) організацій зарубіжних держав в Україні» №145 від 26.02.1993 р. // Урядовий кур'єр. – 1993. – 8 квітня.

41. Постанова Національного банку України «Положення про порядок здійснення консорціумного кредитування» №37 від 21.02.96 р. // Бюлетень законодавства і юридичної практики України. – 2001. – №5.

42. Постанова Кабінету Міністрів України «Про концепцію державної політики розвитку малого підприємництва» від 03.04.1996 р. №404 // Зібрання постанов уряду України. – 1996. – №10. – Ст. 287.

43. Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання реалізації Закону України «Про народні художні промисли» від 13.03.2002 р. – №283 // Офіційний вісник України. – 2002. – №11.

44. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Український фонд підтримки підприємництва» від 27.08.1995 р. №687 // Зібрання постанов уряду України. – 1996. – №1.

45. Постанова правління НБУ «Про тимчасовий статут кредитних спілок» // Вісник НБУ. – 1994. – №25. – 7 лютого.

46. Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Державної програми розвитку промисловості на 2003-2011 роки» від 28.07.2003 р. №1174 // Урядовий кур'єр. – 2003. – 5 серпня.

47. Постанова Кабінету Міністрів України «Про концепцію державної політики розвитку малого підприємництва» від 03.04.1996 р. №404 // Зібрання постанов уряду України. – 1996. – №10. – Ст. 287.

48. Постанова Кабінету Міністрів України «Про програму розвитку малого підприємництва в Україні на 1997-1998 роки» від 29.01.97 р. №86 // Офіційний вісник України. – 1997. – №5.

49. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження мінімальних ставок винагороди (роялті) за використання об'єктів авторського права і суміжних прав» від 18.01.2003 р. №72 // Урядовий кур'єр. – 2003. – 7 лютого.

50. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок визначення витрат, що враховуються при оподаткуванні сум винагород авторів творів науки, літератури і мистецтва, відкриттів, винаходів і промислових зразків» від 14.09.1991 р. №199 // Урядовий кур'єр. – 1991. – №6. – Вересень. – С. 12.

51. Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» від 10.05.1993 р. №46-93 // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – №27. – Ст. 289.

52. Наказ Державного комітету з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.05.04. №97 «Про затвердження національних стандартів України, державних класифікаторів України, національних змін до міждержавних стандартів, внесення зміни до наказу Держспоживстандарту України від 31.03.04 р. №59 та скасування нормативних документів // Все про бухгалтерський облік. – 2004. – №74. – 12 серпня.

53. Наказ Міністерства економіки України «Про заходи щодо реалізації Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні на 2001 рік» // Офіційний вісник України. – 2001. – №43.

54. Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Положення про Єдиний державний реєстр об'єднань громадян та благодійних організацій» від 14.12.1998 р. №66/5 // Офіційний вісник України. – 1998. – №51.

55. Положення Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України «Про критерії та фінансові нормативи діяльності кредитних спілок та об'єднаних кредитних спілок» №7 від 16.01.2004 р. // Офіційний вісник України. – 2004. – №5.

56. Типове положення по плануванню, обліку та калькулюванню собівартості продукції (робіт, послуг) в промисловості, затверджене постановою Кабінету Міністрів України №473 від 26.04.96 р. // Зібрання постанов уряду України. – 1996. – №11. – Ст. 320.

57. Лист Вищого арбітражного суду України «Про Закон України «Про об'єднання громадян» від 30.12.1997 р. №61–8/500 // Законодавство України. – Інфодиск. – 2004.

58. Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права // <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/>.

59. Конвенція МОП №87 про свободу асоціацій і захист права на організацію // <http://www.parlament.org.ua>.

60. Європейська конвенція про захист прав і основних свобод // <http://www.search.liga.kiev.ua>.

61. Основні моменти державного бюджету України на 2007 рік // <http://www.nalogi.ho.com.ua/index.files/Page639.htm>.

62. Допомога ремісникам. Від виробника до ринку // Посібник з експортування виробів народних промислів до США.

63. Войнаренко М.П. Концепція кластерів – шлях до відродження виробництва на регіональному рівні // Економіст. – 2000. – №1. – С. 29-33.

64. Войнаренко М. Кластерні технології в системі підтримки конкурентоздатності та розвитку підприємницьких структур//Вісник Технологічного університету Поділля. – 2003. – №6. – С. 7-10.

65. Воронов А. Кластеры – новая форма самоорганизации промышленности в условиях конкуренции // Маркетинг. – 2002. – №5. – С. 37-43.

66. Кропельницька С.О. Світовий досвід та національна практика застосування інструментів фінансового забезпечення в кластерних утвореннях. // Актуальні проблеми регіону: Зб. наук. пр. – Івано-Франківськ, 2006. – С. 178-183.

67. Кропельницька С.О. Стратегічні напрями розвитку промислових кластерів на території Івано-Франківської області // Матеріали науково-практичної конференції «Івано-Франківщина – поступ у майбутнє». – Івано-Франківськ: В-во ІФНТУНГ, 2004. – С. 40-41.

68. Кропельницька С.О. Теоретико-методологічні аспекти локального розвитку при нових виробничих системах // Зб. наук. праць Міжнародної науково – практичної конференції «Стратегія інноваційного розвитку підприємств України.» – Т. 2. – К.: КНУТД, 2003. – С. 23-29.

69. Кропельницька С.О. Теоретико-методологічні аспекти самоорганізації у територіальних виробничих системах // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №4. – С. 119-129.

70. Кропельницька С.О. Фінансове управління і система формування цінності // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Науковий збірник / За ред. І.Г. Ткачук. – Івано-Франківськ: Плай, 2005. – С. 202-208.

71. Малий М.В. Досвід впровадження кластерної моделі в будівництві // Матеріали Регіонального форуму «Підвищення конкурентоздатності економіки Івано-Франківської області через формування та функціонування кластерних моделей, розвиток малого та середнього бізнесу». – Івано-Франківськ, 2004. – 56 с.

72. Мех О., Підмогильний М. Створення кластерів – шлях до підвищення конкурентоспроможності // Столичний регіон. – 2004. – №1. – С. 77-87.

73. Мех О.А. Нові науково-виробничі відносини в економіці фармацевтичної галузі: перспективи створення галузево – територіальних кластерів. // Проблеми науки. – 2005. – №1. – С. 30-35.

74. Мингалева Ж., Ткачева С. Кластеры и формирование структуры региона // Мировая экономика и международные отношения. – 2000. – № 5. – С. 97-101.

75. Прайс В. Кластерна модель регіонального розвитку// Перспективні дослідження. – 1999. – №2. – С. 3-33.

76. Савчук В.П. Управление издержками предприятия и анализ безубыточности // [http:// www.cfin.ru](http://www.cfin.ru). – 06.02.2002. – 12 с.

77. Сергійко О.В. Товариства взаємного кредитування як форма фінансування малого підприємництва // Фінанси України. – 1999. – №7. – С. 66-73.

78. Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Укр. контекст. – К.: Логос, 2002. – 645 с.

79. Соколенко С.І. Перспективи створення мережевих структур – кластерів: світовий досвід і перші кроки в Україні // Матеріали Регіонального форуму «Підвищення конкурентноздатності економіки Івано-Франківської області через формування та функціонування кластерних моделей, розвиток малого та середнього бізнесу». – Івано-Франківськ, 2004. – 56 с.

80. Ткачук І.Г, Кропельницька С.О. Економіко-правові основи створення регіональних виробничих об'єднань в українській економіці // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Науковий збірник / За ред. І. Г. Ткачук. – Івано-Франківськ: Плай, 2005. – С. 151-159.

81. Ткачук І.Г, Кропельницька С.О., Казмерчук А.І. Фінансово-економічні підходи оцінки інноваційних моделей. // Світ фінансів. – 2006. – №2 (7). – С. 17-27.

82. Эшби У.Р. Принципы самоорганизации. – М.: Мир, 1966. – 128 с.

83. Gereffi G.A. Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries. Institute of Development Studies. – 1999.

84. Haag D. Cluster specialization patterns and innovation styles. – 1998. – P. 5.

85. Porter M. Clusters and the New Economics of Competition. – Harvard Business Review. – 1998, vol.76, No6, November-December. – P. 77-90.

ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАУКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ ЦЕНТР
ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА

за підтримки Івано-Франківської
обласної державної адміністрації

Навчальний посібник

ТКАЧУК І. Г., КРОПЕЛЬНИЦЬКА С. О., ПЕТРУНЯК А. Д.

**ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ЗА
КЛАСТЕРНОЮ МОДЕЛЛЮ**

Редактори *Зайцева З. С., Ленів О. В.*
Технічний редактор *Василь Вітенко*
Комп'ютерний набір і коректура *Світлани Кропельницької*
та Андрія Петруняка
Комп'ютерне верстання *Івана Вітенка*

Здано у видавництво 17.12.07.

Підписано до друку 25.01.09.

Формат 60×84/16. Папір офс.

Гарн. Times.

Умовн. друк. арк. 12,72. Обл-вид. арк. 6,9.

Тираж 100 прим.

ВПП «Тіповіт»
76015, м. Івано-Франківськ, вул. Хмельницького 10/1
e-mail: tipovit@gmail.com

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
Серія ІФ №17 від 28.12.2001 р.