

получение соответствующего результата, вклад в общий экономический доход и вознаграждение.

Эту обобщенную модель можно конкретизировать, например, через механизм самоуправления издержками обращения. Структура остальных механизмов подобна.

Между внутренним и внешним механизмами самоорганизации торговли услугами прослеживается связь. Высокая результативность вторых непосредственным образом определяется эффективностью функционирования первых (внутренних). Например, эффективность механизма самоорганизации приобретения на рынках факторов производства обуславливается планированием их объемов, структуры, источников, что объективно способствует формированию взаимодействия с поставщиками.

#### Библиографический список

1. Асаул, А. Н. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / А. Н. Асаул, Е. Г. Скуматов, Г. Е. Локтеева; под ред. А. Н. Асаула. – СПб.: Изд-во «Гуманистика», 2004. – 256 с.
2. Гуняков, Ю. В. Структурный механизм самоорганизации рыночной формы торговли услугами: монография / Ю. В. Гуняков, М. Ф. Воротынцева. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2017. – 159 с.
3. Ostroff, F. The horizontal organization / F. Ostroff. – N.Y.: Oxford University Press, 1999.

УДК 334.7

**А. А. Кахро**, канд. экон. наук, доц.

**Ю. В. Загорулько**, магистрант

Витебский государственный технологический университет

Витебск, Беларусь

### **Горизонтальное и вертикальное сотрудничество в инновационно-промышленном кластере**

В статье рассмотрены понятие кластерной цепи поставок, а также ее составляющие. Изучено горизонтальное и вертикальное сотрудничество в рамках кластерной цепи поставок, которое приводит к повышению конкурентоспособности всего кластера.

***Ключевые слова:** промышленно-инновационный кластер, кластерная цепь поставок, вертикальное сотрудничество, горизонтальное сотрудничество, сетевое взаимодействие.*

Последнее время промышленно-инновационный кластер представляет все больший интерес в связи с тем, что результатом его деятельности является значительное повышение конкурентоспособности входящих в него организаций.

Кластер позволяет упростить и сократить цепь поставок для организаций, так как все источники поставок существуют в одной области. Он представляет собой альтернативный способ организации цепи создания стоимости. По сравнению с переходными процессами на рынке между разрозненными и случайными покупателями и продавцами близость фирм в кластерах и неоднократные обмены между ними способствуют налаживанию связей, координации, инновациям, взаимозависимости и доверию.

Кластерная цепь поставок отличается от традиционной и находится в регионе промышленно-инновационного кластера. Она формируется такими составляющими, как научно-исследовательские организации, поставщики, производители, оптовики, розничные продавцы, а также конечные потребители. Кластерная система цепей поставок состоит из нескольких параллельных отдельных цепей поставок в месте агломерации (вертикальное сотрудничество). При этом не только все организации в одной цепи поставок сотрудничают друг с другом внутри, но сотрудничество и координация существуют извне во всех отдельных цепях поставок друг с другом (горизонтальное сотрудничество).

Горизонтальные сети построены между фирмами, которые конкурируют за один и тот же рынок. Например, группа производителей, создающих совместный розничный магазин. Это тип сетевого сотрудничества среди организаций, занимающих одно и то же положение в цепи создания стоимости. Благодаря горизонтальному сотрудничеству организации могут коллективно достичь экономии за пределами досягаемости отдельных организаций, могут объединить покупку ресурсов, достичь оптимального масштаба в использовании техники, объединить вместе их производственные мощности для удовлетворения крупных заказов. Это также приведет к коллективному обучению, где будет обмен идеями и разработками. Знания «делятся» между отдельными организациями, в результате улучшается качество продукции, происходит модернизация технологий и переход к более прибыльным сегментам рынка [1]. Среди основных преимуществ, которые генерирует горизонтальное сотрудничество, являются:

- эффект масштаба и увеличение значения переговоров (снижение затрат на сырье из-за коллективной покупки, доступ к рынкам, которые требуют

более высокого качества, включения более дорогих технологий, легкий доступ к субподрядным отношениям с крупномасштабными предприятиями и т. д.);

- расширение возможностей для обучения и инноваций (совместно предприятия быстрее получают, выбирают и фильтруют информацию);
- укрепление потенциала стратегического управления (сети находятся в лучшем положении, чтобы принять стратегические решения, так как они способны уменьшить факторы неопределенности).

По сравнению с кластерами, сети сложнее установить. Несмотря на потенциальные преимущества, отдельные организации редко готовы взять на себя расходы, которые подразумевают совместные инициативы, такие как координация и достижение консенсуса между различными, часто конкурирующими партнерами. В сочетании с недоверием и страхом оппортунистического поведения это часто блокирует инициативы сотрудничества. Посредники, однако, могут помочь предпринимателю снизить затраты и начать совместные инициативы [2].

Кроме предложения потенциального рынка для малых и средних организаций, более крупные производители в развивающихся странах могут предложить возможность интересного обучения и модернизации меньшим фирмам, способным взаимодействовать с ними. Большинство из этих промышленных лидеров признает, что есть преимущества в работе с местными поставщиками в сроке поставки, оперативности обслуживания клиентов, транспортных расходах и т. п. Но фирмы не видят этого, не желают вкладывать время и деньги в развитие таких источников. Поэтому они предпочитают иностранных поставщиков – из-за опасения, что местные фирмы не смогут удовлетворить потребности с точки зрения качества, надежности поставок и низкой закупочной цены.

Методика ЮНИДО для вертикальных сетей направлена на преодоление этих проблем и способствует установлению отношений крупных и мелких организаций. В рамках данного подхода особое внимание уделяется повышению потенциала поставщиков, но с самого начала при активном участии более крупных предприятий-клиентов. Основными этапами этого процесса являются оценка потенциальных и текущих поставщиков; обсуждения за круглым столом между фирмами клиента и поставщика; подробный анализ для определения областей улучшения работы с поставщиками; комплексные планы по улучшению вертикального сотрудничества.

Комплексные планы по улучшению работы разработаны и внедрены для всех участвующих фирм, в том числе и для более крупных. Эти планы начинаются с обучения навыкам лидерства, работе в команде, планирования и современного производства, а также контроля качества техники. Далее, планы обычно предлагают такие действия, как улучшение производственных про-

цессов и план работы организации, сокращение запасов для высвобождения оборотных средств, а также внедрение систем общего качества.

Впоследствии план может требовать скромных инвестиций в современное оборудование, но в самом начале фокус идет на улучшения, связанные с минимальными требованиями к капиталу. Посредник помогает в выполнении комплексных планов по улучшению, как правило, в течение шести месяцев, работая непосредственно с поставщиками, а также координируя помощь со стороны других внешних специалистов.

Таким образом, применение кластерной цепи поставок улучшит сотрудничество и взаимодействие организаций и будет стимулировать развитие участников. Это поможет кластеру участвовать в более высоких сегментах создания добавленной стоимости, следовательно, повысит его конкурентоспособность как на местном, так и на мировом рынке.

#### Библиографический список

1. Xiao Xue, The Design of Service System for SMEs Collaborative Alliance: Cluster Supply Chain // Journal of software. – 2011. – Vol. 6, No.11. – P. 2146–2153.
2. The UNIDO Programme. Development Clusters Networks SMEs. 2001. [Electronic resource]. – Access mode. – [https://www.unido.org/sites/default/files/2009-04/Development\\_of\\_clusters\\_and\\_networks\\_of\\_SMEs\\_01\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2009-04/Development_of_clusters_and_networks_of_SMEs_01_0.pdf) (access mode: 12.03.2018).
3. Яшева, Г. А. Кластерная концепция повышения конкурентоспособности предприятий в контексте сетевого сотрудничества и государственно-частного партнерства: монография / Г. А. Яшева. – Витебск: УО «ВГТУ», 2010. – 373 с.

УДК 332.1

**А. Б. Кондрашихин**, д-р экон. наук, проф.

Академия труда и социальных отношений

Институт экономики и права (филиал) в г. Севастополе

г. Севастополь, Россия

### **Коммерческая деятельность города в выборочных показателях интеграционной парадигмы**

Приведена оценка отдельных секторов коммерческой деятельности в Севастополе в период интеграции в экономическую систему Российской Федерации на кооперационно-сетевой основе. Отражены базовые положения