

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Постановка проблеми.** Однією з головних ознак розвитку сучасного глобалізованого світу є обумовленість повноцінного функціонування економіки ступенем розвиненості системи зовнішньоекономічних зв'язків. Основними суб'єктами формування таких зв'язків стають промислові підприємства, які встановлюють виробничі, торговельні, науково-технічні, фінансові зв'язки зі своїми зарубіжними партнерами, реалізуючи нові, специфічні для умов глобалізації інституційні форми взаємодії, однією з яких стало транскордонне співробітництво. Загальносвітові глобалізаційні тенденції, а також регіональні особливості зумовлюють активізацію процесів транскордонного співробітництва промислових підприємств в Україні та, відповідно, актуальність досліджень у напрямі визначення пріоритетів їхнього розвитку в умовах міжрегіональної співпраці, однією з головних сучасних концепцій розвитку якої є кластерний підхід.

Питання, пов'язані з розвитком зовнішньоекономічної діяльності взагалі та розвитку транскордонного співробітництва промислових підприємств та розвитку транскордонних кластерів, останнім часом перебувають у центрі уваги багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, якими зроблено вагомий внесок у дослідженні даного питання. Разом із тим, ці дослідження здебільшого спрямовані на вивчення інституціонального середовища такого співробітництва та важелів, що можуть бути застосовані для його розвитку на макро- та мезорівнях. Віддаючи належне існуючим науковим працям у цій сфері, слід зазначити, що питання щодо визначення контуру стратегічного управління участі промислового підприємства в транскордонному співробітництві, визначення його місця, ролі в транскордонному кластері та напрямів розвитку підприємства в рамках кластеру – потребують подальших досліджень.

**Огляд останніх досліджень і публікацій.** Світова економічна думка розробила досить потужний інструментарій управління функціонуванням та розвитком складних економічних об'єктів, до яких відносяться інтегровані мережні структури та транскордонні кластерні утворення. Проте існує певна кількість проблемних моментів, пов'язаних з об'єктивною неузгодженістю між тим чи іншим управлінським інструментом та новими чи зміненими умовами застосування такого інструменту (у якості прикладу означеної неузгодженості виступають розглянуті автором у [13] особливості застосування інструментів концепції Balanced Scorecard [4] для управління потенціалом промислового кластеру). Отже наголосимо, що поширення м'яких інтеграційних форм об'єднання промислових підприємств України із сусідніми країнами спричиняє потребу перегляду підходів до стратегічного менеджменту, оскільки більшість управлінських інструментів орієнтовано на застосування в умовах окремого підприємства чи чітко визначеного з точки зору напрямків спрямування керівних впливів економічного об'єкту.

Далі звернемо увагу на поширення в світовій та національній економіці двох тенденцій: орієнтування стратегічного процесу на рівні країн чи їх регіонів на створення кластерів підприємств та недостатню готовність вітчизняної науки та практики до сприйняття цієї концепції, яку ілюструє невизначеність у понятійній сфері транскордонного співробітництва. Перша тенденція підтверджується хоча б появою Європейського меморандуму про кластери [15] чи означеною у [0] наявністю кластерних програм у 26-ти європейських країнах. Друга тенденція ілюструється, зокрема, одночасним перебуванням у науковому обігу понять "прикордонне співробітництво" та "транскордонне співробітництво", якими, доречі, зазвичай характеризується діяльність місцевих громад або місцевих органів влади різних країн щодо покращення відносин шляхом укладення домовленостей та угод. Ці поняття

доволі часто розглядаються в науковій літературі як синонімічні [20], але, на наш погляд, слід погодитися з тими дослідниками, які не вважають їх тотожними [18, 19, 21]. Подібний підхід до визначення поняття "прикордонне співробітництво" сформувався ще у 1980-х рр. XX ст. у контексті дослідження взаємодії країн-членів Ради Економічної Взаємодопомоги (РЕВ). На той період часу процеси співпраці прикордонних регіонів цих країн розумілись, як складова інтеграції народногосподарських комплексів та як важлива частина сукупної економічної інтеграції. Прикордонна співпраця визначалась як підсистема економічних відносин між країнами, що пов'язує окремі види міжнаціональної взаємодії. Критерієм їх виявлення слугує локальний підхід до їх формування, існування спільних елементів реалізації місцевої влади і реалізації спільних функцій.

Нарешті, звернемо увагу на потребу взаємного адаптування досить великої кількості розробок щодо управління промисловими підприємствами та кластерними ініціативами. Так, наприклад, початкове тлумачення кластеру М. Портером [11] та його послідовниками [0, 5] орієнтувалось на критерії взаємопов'язаності та географічної близькості. Розвиток досліджень у даній області економічних знань спричинив висновок про недоречність орієнтування лише на критерій географічної близькості та на заміну його критерієм інформаційної пов'язаності [6, 7]. Разом з тим, розвиток вітчизняних транскордонних ініціатив повинен враховувати їхню галузеву структуру, яка зумовлює залежність від певних ресурсів з чітко визначеною географічною алокацією. Отже, по відношенню до промислового транскордонного кластеру не можна відмовлятися від підходів [0, 5, 6, 11] щодо наявності географічної ознаки кластеру. Разом з тим, не можна не враховувати положень [6, 7] щодо ідентифікації кластеру через інформаційну зв'язаність певного кола учасників. В рамках об'єднання означених підходів й визначимо напрямки та розглянемо особливості організації стратегічного менеджменту транскордонних кластерів.

Автором вже визначалися основні елементи організаційного процесу по відношенню до систем стратегічного менеджменту. Виділення таких елементів базується зокрема й на семантичному аналізі згадуваних робіт провідних фахівців з теорії організації [12, 16] та врахуванні вимог стандартів архітектурного й рольового опису побудови систем (ISO 42010, ISO 15288 та ISO 15926). Відповідно пропонуємо виділення наступних складових організації управління ( $\{COU\}$ ).  $COU_1$  – правила формування об'єктів та суб'єктів управління;  $COU_2$  – взаємозв'язки у вигляді організаційної структури управління;  $COU_3$  – порядок організації процесу управління у вигляді послідовностей і циклів зворотних зв'язків;  $COU_4$  – наповнення змістом та розподіл (оптимізація розподілу) управлінських функцій між учасниками транскордонного кластеру;  $COU_5$  – система цілепокладання (дерева цілей суб'єкта й об'єкта управління);  $COU_6$  – механізм управління як набір методів розробки й реалізації управлінського впливу;  $COU_7$  – моделі процесу управління (регламенти управлінського впливу). Саме упорядкування й послідовне об'єднання всіх складових  $U\{COU\}$  забезпечує формування цілісного управлінського циклу.

Виділення означених елементів в переважній більшості праць орієнтовано на суб'єктів з чіткою регламентацією управлінського процесу (в рамках так званої "жорсткої" інтеграції). По відношенню ж до транскордонного кластерного утворення потрібні додаткові теоретичні пророблення. Якщо ж зважити на означену необхідність поширення теоретичних розробок у сфері управління кластерами промислових підприємств, то вельми актуальним постане розгляд особливостей трансформації змістовного наповнення виділених елементів множини складових організації управління в умовах транскордонного промислового кластеру.

**Завданням дослідження** є розвиток теоретико-методологічних засад організації стратегічного управління життєдіяльністю транскордонного промислового кластеру та вхідних до нього підприємств з формуванням відповідного інструментального забезпечення.

**Виклад основного матеріалу.** Для реалізації мети статті перш за все визначимось з особливостями організаційного та стратегічного процесів, притаманних саме транскордонного промислового кластеру (такі відмінності міститимуться як в розрізі відмінностей кластеру, як організаційної форми об'єднання підприємств, так і в розрізі

особливостей виробничого процесу). Головною відмінністю транскордонного кластеру є те, що при управлінні підприємством-учасником суб'єкти управління мають формувати систему керівних впливів з оглядом на дію так званих регуляторів, до яких відносяться як регіональні адміністрації різних країн, так і специфічні органи управління кластерних угруповань. Об'єктом управління при цьому виступають як підприємства, що забезпечують створення інноваційної продукції за участю іноземних партнерів, так і інфраструктурні підприємства, що сприяють отриманню цієї продукції споживачем.

Оскільки автор вважає доречним використовувати набутки ресурсного й компетентнісного підходу до розуміння стратегічного процесу (точніше концепції динамічних спроможностей, розробленої Д. Тісом [14] та розвинутої представниками інституціональної економічної теорії [8]), то й основу теоретико-методологічного базису організації стратегічного управління промисловим транскордонним кластером мають становити ресурси учасників кластеру та спільні інформаційні, фінансові та організаційні ресурси, до яких утворюється доступ в межах кластеру. В узагальненому вигляді такий базис подано на рис. 1. Як можна побачити, підґрунтя організаційного процесу становить діалектичний взаємозв'язок між компетентностями учасників кластеру та параметрами інституціонального середовища, що забезпечує функціонування кластеру, наявними ресурсами та особливостями організації транскордонної регіональної інфраструктури. При цьому передбачається, що компетентності вхідних до кластеру промислових підприємств будуть використовуватися консолідовано, а різний ступінь такої консолідації розкриватиметься через силу накладених інтеграційних обмежень, перелік яких також введено на рис. 1.

Далі звернемо увагу, що у якості розкриття елементів  $\{COU\}$  до поданої на рис. 1 схеми внесено складові бізнес-моделі, пропоновані А. Остервальдером [10] (на думку автора на теперішній час саме розробки [10] найповніше відображають розуміння та змістовне наповнення поняття бізнес-модель) та адаптовані до особливостей господарської діяльності учасників кластеру.

При цьому у якості удосконалення означених в [10] пропозицій поєднані складові бізнес-моделі з принципами каскадування показників й встановлення причинно-наслідкових зв'язків, закладеними у концепцію збалансованої системи показників [4]. За такого підходу, по відношенню до транскордонного промислового кластеру відбудеться наслідування імперативів сталості природокористування та екологічності розвитку всіма учасниками кластеру.

Як правило такі імперативи задаються на рівні менеджменту кластеру (регіональному чи державному рівні) та виступають обмеженнями на рівні окремих промислових підприємств – суб'єктів транскордонного кластеру (дані імперативи в більшості випадків сприймаються як ортогональні по відношенню до короткострокових цілей максимізації прибутку первинних ланок кластеру від реалізації інноваційної продукції, а отже й виступають як небажані для виконання). В довгостроковому періоді додержання таких вимог спричиняє підвищення глобальної конкурентоспроможності транскордонного промислового кластеру з відповідним зростання конкурентоспроможності його учасників.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Практична реалізація означеного на рис. 1 підходу до організаційного процесу пропонуємо реалізувати в рамках впровадження на рівні транскордонного кластеру та його учасників (останній щабель ієрархії з рис. 1) моделі життєздатних систем (Viable System Model, VSM [2]), яка виділяє п'ять рівнів ієрархії в системі управління: окремі промислові підприємства (1-й рівень); відповідальні за координацію процесу виробництва інноваційної продукції та регулювання взаємодії учасників (2-й рівень); системи моніторингу витрачання ресурсів та доступу до об'єктів інфраструктури (3-й рівень); фасилітатор процесу розвитку потенціалу кластеру (4-й рівень); суб'єкт розробки політик й фіксування інституціональних правил життєдіяльності учасників транскордонного кластеру (5-й рівень). Головною перевагою моделі VSM є її рекурентна вкладеність, яка дозволяє каскадувати означені на рис. 1 елементи на різні рівні взаємодії учасників мереж створення

інноваційної продукції, сукупність яких й становить ядро транскордонного промислового кластеру.

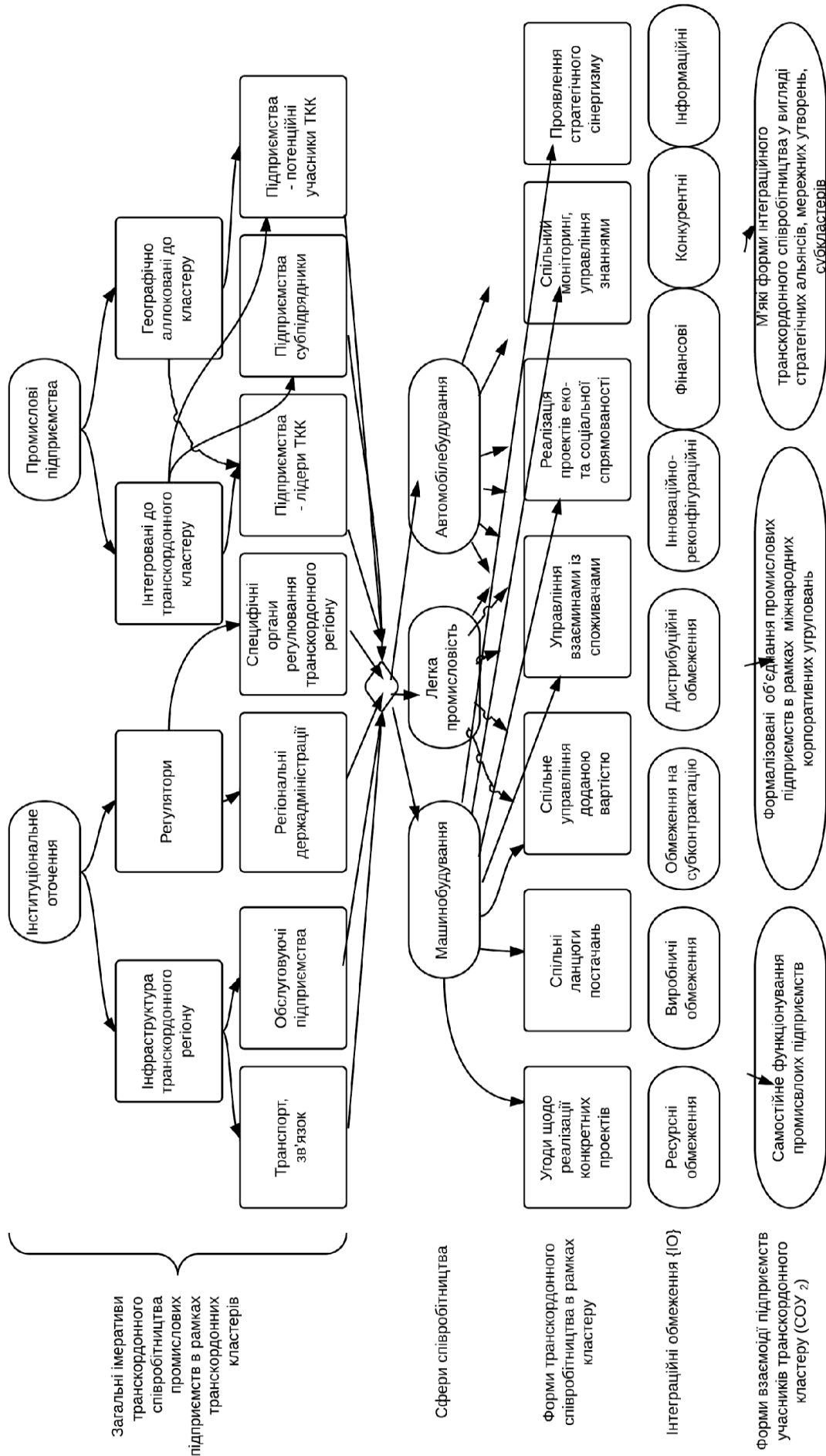


Рис. 1. Ієрархічне представлення процесу стратегічного управління розвитком ТКС підприємства в рамках транскордонного кластеру



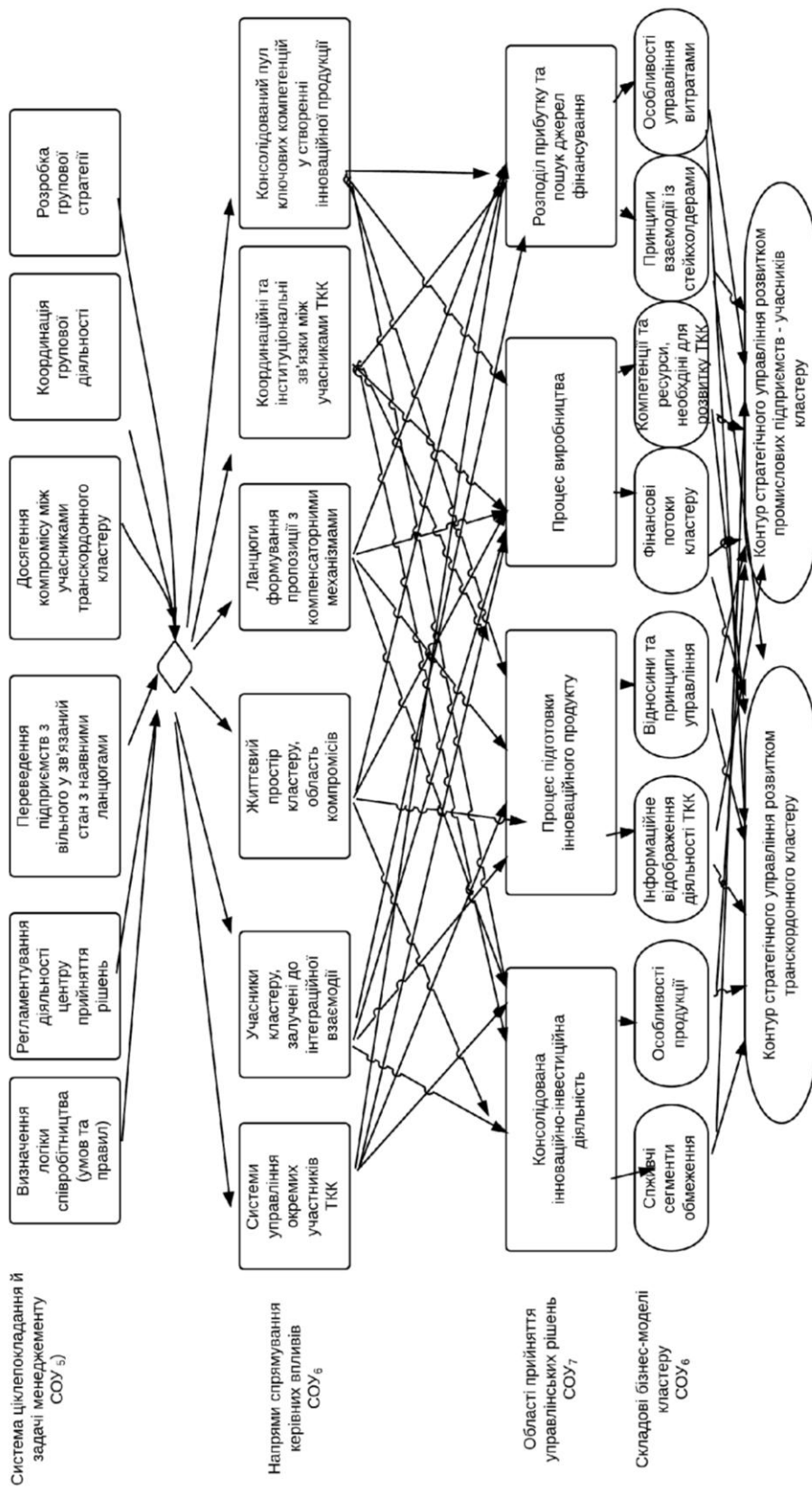


Рис. 1. Ієрархічне представлення процесу стратегічного управління розвитком ТКК підприємства в рамках транскордонного кластеру (продовження)

**Анотація**

Розроблено схему ієрархічного представлення процесу стратегічного управління транскордонним співробітництвом в рамках промислового кластеру. У якості підґрунтя організації стратегічного процесу на рівні кластеру обрано активізацію інтегративних тенденцій та узгоджене використання моделей мультиагентського та рефлексивного управління. Контури стратегічного управління визначено в рамках складових бізнес-моделі транскордонного промислового кластеру та підпорядковано дії факторів інституціонального середовища.

**Ключові слова:** організація стратегічного процесу, транскордонне співробітництво, транскордонна кластерна взаємодія, промислове підприємство

**Аннотация**

Разработана схема иерархического представления организации стратегического управления трансграничным сотрудничеством промышленных предприятий в рамках кластера. В качестве основы организации стратегического процесса на уровне кластера избраны активизация интегративных тенденций и согласованное использование моделей мультиагентского и рефлексивного управления. Контуры стратегического управления определены в рамках составляющих бизнес-модели трансграничного промышленного кластера и подчинены действию факторов институциональной среды.

**Ключевые слова:** организация стратегического процесса, трансграничный кластер, интеграционное взаимодействие, промышленное предприятие

**Summary**

Scheme of hierarchical representation of the strategic management of cross-border industrial enterprises collaboration is developed. As the basis of the strategic process at the selected cluster activation integrative trends and consistently using multyagent and reflexive control models. The contours of strategic management are defined in the components of the business model of the cross-border industrial cluster and subject of institutional environment factors.

**Keywords:** organization of the strategic process, tourism and recreational cluster, integration interaction, attractiveness factors

**Список використаних джерел:**

1. Cluster policy in Europe. A brief summary of cluster policies in 31 European countries. – Oxford: Oxford Research AS, 2008. – 34 p.
2. Espejo R., Reyes A. Organizational Systems: Managing Complexity with the Viable System Model. – New York: Springer, 2011. – 278 p.
3. Goeldner C.R. Tourism: principles, practices, philosophies. – Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009. – 633 p.
4. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business Press, 1996. – 329 p.
5. Karlsson C. Handbooks of research on clusters. – Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc., 2008. – 486 p.
6. Lin H. Architectural design of multi-agent systems: technologies and techniques. – New York: Information Science Reference, 2007. – 442 p.
7. Magalhaes R. Organizational knowledge and technology: an action-oriented perspective on organization and information systems / R. Magalhaes. – Cheltenham: Edward Elgar, 2004. – 267 p.
8. Nelson R.R., Winter S.G. An Evolutionary Theory of Economic Change. – Cambridge: Harvard University Press, 1982. – 352 p.
9. Okumus F. Strategic Management for Hospitality and Tourism / F. Okumus, L. Altınay, P. Chathoth. – UK: Elsevier, 2010. – 348 p.
10. Osterwalder A. Business Model Generation / A. Osterwalder, Y. Pigneur. – New

Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010. – 288 p.

11. Porter M. E. Clusters and the new economics of competition // *Harvard Business Rev.* – 1998. – Nov.– Dec. – P. 77-90.
12. Patricia C., Irwin C. *Organization design: a guide to building effective organizations.* – London: Conan page, 2011. – 304 p.
13. Pylypenko A.A., Duda O.V. Organization of cluster structures potential development management // *Economics of development .* – 2012. – №2. – С. 25 – 32
14. Teece D. J. *Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece.* –New York: Oxford University Press, 2009. – 299 p.
15. The European Cluster Memorandum // [http://www.innoclusters.ru/uploaded/docs/european\\_cluster\\_memorandum.pdf](http://www.innoclusters.ru/uploaded/docs/european_cluster_memorandum.pdf)
16. Wagner J.A., Hollenbeck J.R. *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage.* – New York: Routledge, 2010. – 419 p.
17. Zyma O. G. Development of international tourism // *Economics of development.* – 2011. – № 4. – P. 19-22
18. Беленький П. Ю. Формування та розвиток системи міжрегіонального та транскордонного співробітництва в Україні / П. Ю. Беленький, Н. А. Мікула // *Регіональна економіка.* — 2001. — № 3. — С. 61 — 73.
19. Герич В.П. Господарський комплекс прикордонного регіону в умовах міжрегіональної інтеграції: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка» / В. П. Герич, Інститут регіональних досліджень НАН України. — Львів : 1997. — 153 с.
20. Косолапов Н.А. Международно-политическая организация глобализирующегося мира: модели на среднесрочную перспективу // *Общественные науки и современность №6 2001* с. 144.
21. Палеха Ю. М. Перспективи формування транскордонного регіону Україна — Польща / Ю. М. Палеха, Г. П. Підгрушний // *Єврорегіон Буг: проблеми і перспективи транскордонного співробітництва / За ред. Б. П. Климчука, П. В. Луцишина .* — Луцьк: Волинська облдержадміністрація, 1996. — С. 16 — 21.