

## СЕКЦІЯ 4 КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ЛОГІСТИКА В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ

УДК 332.135

*Гриценко С. І.*,  
д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу  
та бізнес-адміністрування ДВНЗ  
«Приазовський державний технічний університет»

### МАТРИЧНА КОРПОРАТИВНО-КЛАСТЕРНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

**АНОТАЦІЯ.** Запропоновано вирішення актуальної проблеми щодо посилення ролі регіонів на базі теоретичного узагальнення. Розширено розуміння підходів щодо корпоративно-кластерних агломерацій, які в сучасних умовах регіонального розвитку перетворюються на дієвий інструмент ефективного управління. Розроблено матричну корпоративно-кластерну організаційну структуру, яка на умовах аутсорсингу поєднує вертикалі технологічних процесів підрозділів профільних національних і транснаціональних корпорацій від переробки сировини до виготовлення напівфабрикатів, готових споживчих товарів на ринку регіонів з горизонтальними послугами підрозділів транспортно-логістичних кластерів географічних регіонів і сприяє їх подальшому розвитку. Обґрунтовано корпоративно-кластерний підхід як інтеграційну складову в забезпеченні регіонального розвитку.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** корпорації, транспортно-логістичні кластери, глобалізація, організаційна структура, маркетинг, логістика, аутсорсинг.

**АННОТАЦИЯ.** Предложено решение актуальной проблемы относительно усиления роли регионов на базе теоретического обобщения. Расширено понимание подходов относительно корпоративно-кластерных агломераций, которые в современных условиях регионального развития превращаются в действенный инструмент эффективного управления. Разработана матричная корпоративно-кластерная организационная структура, которая на условиях аутсорсинга сочетает вертикали технологических процессов подразделений профильных национальных и транснациональных корпораций от переработки сырья к изготовлению полуфабрикатов, готовых потребительских товаров на рынке регионов с горизонтальными услугами подразделений транспортно-логистических кластеров географических регионов и способствует их дальнейшему развитию. Обоснован корпоративно-кластерный подход

как интеграционная составляющая в обеспечении регионального развития.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** корпорации, транспортно-логистические кластеры, глобализация, организационная структура, маркетинг, логистика, аутсорсинг.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** It's proposed solution of actual problem concerning strengthening of the role of regions on the basis of theoretical generalization. It's enhanced conception of approaches to corporate-cluster agglomeration, which in contemporary conditions of regional development become an effective tool of effective management. It's developed a matrix corporate-cluster organizational structure, which in terms of outsourcing combines verticals of technological processes of divisions of specialized national and transnational corporations from raw materials processing to the production of intermediate product, finished consumer goods on the market of regions with horizontal services of the divisions of transport and logistics clusters of geographic regions and promotes their further development. It's explained corporate-cluster approach as an integration component in supporting of regional development.

**KEYWORDS:** corporations, transport and logistics clusters, globalization, organizational structure, marketing, logistics, outsourcing.

**Постановка проблеми.** Основна ідея сучасної регіональної парадигми полягає в посиленні ролі регіонів як самостійних суб'єктів національної і світової економіки [1, с. 1057]. Регіони зв'язані не з абстрактною світовою економікою, а з конкретними регіонами або прямими зв'язками, або опосередкованими через міжнародну торгівлю, фінансові інститути, ТНК. Тому кожен регіон повинен формувати й підсилювати свої конкурентні переваги, у тому числі з використанням кластерної форми організації економіки. Діяльність регіональних органів влади повинна бути спрямована на створення мережевих форм організації бізнесу, корпоративно-кластерних агломерацій, оскільки вони в сучасних умовах здатні забезпечити території довгострокову конкурентоспроможність і сталий розвиток. Корпорації як об'єднання підприємств, які утворюють самостійний суб'єкт права — юридичну особу, організуються, як правило, у формі акціонерних товариств, є самодостатніми структурами. За своєю природою вони не зацікавлені виступати в ролі ідентичних об'єктів, що утворюють кластерні формування. Транспортно-логістичні системи за участю регіональних структур більшою мірою зацікавлені в регіональному розвитку в контексті формування відповідної логістичної інфраструктури, створюючи мережеві структури у формі

транспортно-логістичних кластерів. Формування корпоративно-кластерних агломерацій можливо на засадах створення на певній території максимально сприятливого клімату для підприємництва й розвитку добробуту всього співтовариства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній і світовій літературі узагальнено теоретичні дослідження щодо впровадження кластерів, які знайшли відображення в наукових публікаціях М. П. Войнаренка [1], С. Гриценка [5]. Успішний розвиток ринку передбачає створення ефективного механізму його регулювання, заснованого на комплексному підході використання менеджменту, маркетингу, логістики; визначенні пріоритетів у реформуванні економіки країни та її регіонів. Теоретичне обґрунтування цих питань розкрито в працях науковців: Дафта Р. [2], Котлера Ф. [3], Бауерсокса Д. Д. [4], Новака А. Я. [6], Медвідь В. Ю. [7], Савельєва Є. В. [8]. Аналіз вітчизняних та іноземних джерел показав, що питання розвитку корпоративно-кластерних агломерацій та їх структури потребують додаткових досліджень.

**Мета статті.** Запропонувати й обґрунтувати матричну корпоративно-кластерну організаційну структуру регіонального розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкуренція корпоративно-кластерної структури регіонального розвитку стає глобальною і буде поширюватись на усю світову економіку, стимулюючи її до розвитку. Якщо ці процеси відбуваються на території України, то потрібно на державному рівні міжнародними угодами, законами, організацією міжгалузевої кооперації підприємств-учасників, програмами кредитування створювати захисні бар'єри для конкурентоспроможності вітчизняних і українських транснаціональних корпорацій в контексті освоєння пріоритетних напрямків інноваційної діяльності, регіонального розвитку економіки, виходячи з потреб сформованих ринків сировини, певного типу споживчих товарів, транспортно-логістичних послуг. Конкурентоспроможність підприємств у складі корпоративно-кластерної структури буде вища за самостійну їх роботу у статусі некорпоративних підприємств. Підприємства-переробники сировини та підприємства, що надають транспортно-логістичні послуги можуть бути задіяні у роботі кількох корпорацій.

Із розвитком регіонів з'являються нові господарські агломерації, в яких можна узагальнено виділити матричну корпоративно-кластерну організаційну структуру, яка на умовах аутсорсингу поєднує вертикалі технологічних процесів підрозділів профільних національних і транснаціональних корпорацій від переробки

сировини до виготовлення напівфабрикатів, готових споживчих товарів на ринку регіонів з горизонтальними послугами підрозділів транспортно-логістичних кластерів географічних регіонів і сприяє їх подальшому розвитку (рис. 1).

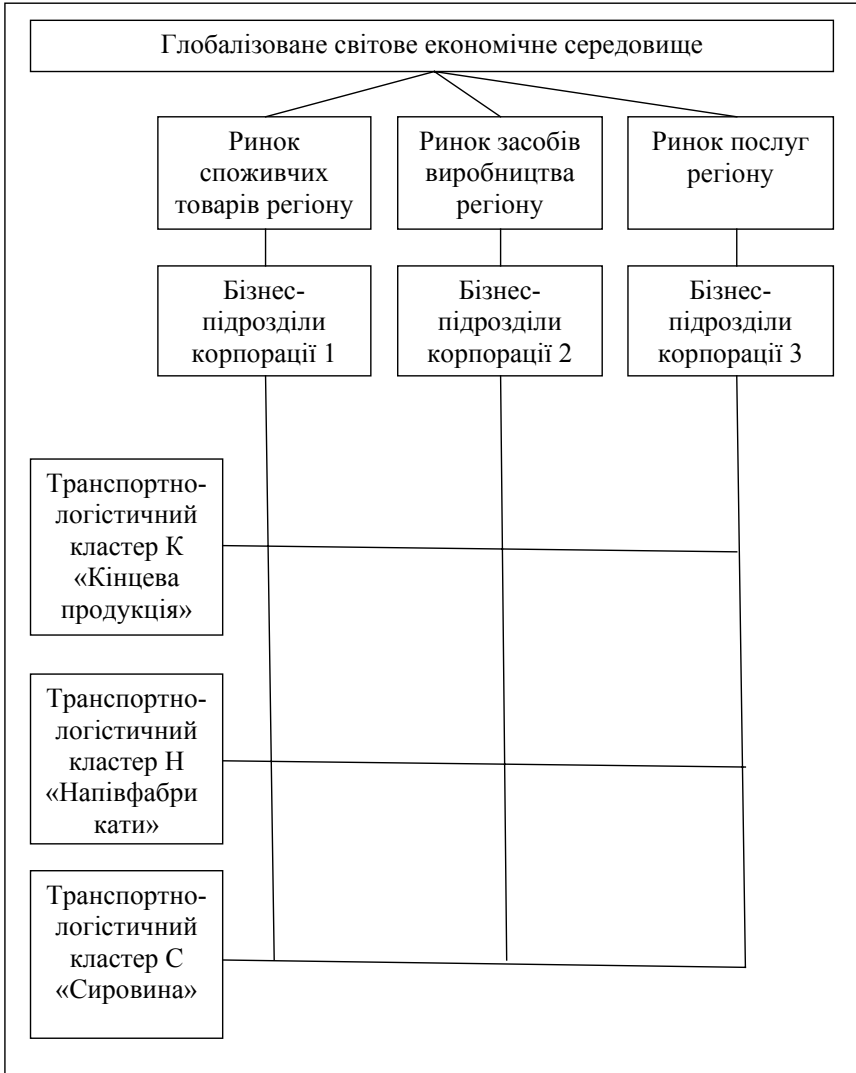


Рис. 1. Матрична корпоративно-кластерна організаційна структура регіонального розвитку

Одна з унікальних особливостей матриці полягає в тому, що в ній існують подвійні лінії владних повноважень [2, с. 378] бізнес-підрозділів корпорацій і транспортно-логістичних кластерів. Вертикальна структура забезпечує традиційний контроль над функціональними відділами корпорацій, а горизонтальна структура — координацію їх взаємодії за допомогою аутсорсерів системи транспортно-логістичних кластерів. Матрична корпоративно-кластерна структура забезпечує одночасну координацію виробництва споживчих товарів, спеціалізованого устаткування засобів виробництва, надання послуг з обслуговування виробництва кінцевої продукції в кожній країні або регіоні й узгодження взаємодій по кожній товарній лінії на стадії виготовлення сировини, напівфабрикатів, готової продукції.

Функціональна (вертикальний управлінський ланцюжок підрозділів) і дивізіональна (горизонтальний управлінський ланцюжок підрозділів) сторони матриці повинні мати рівні власні повноваження. Інакше (домінування однієї із сторін) переваги матричної структури втрачаються і об'єднання працюватиме як функціональна структура з неформальними горизонтальними взаємозв'язками [2, с. 381].

Оптимізації економічних результатів в об'єднаннях сприяють поєднання складових маркетингової і логістичної діяльності. Головним змістом маркетингової діяльності є цільова орієнтація і комплексність. Саме на цьому базуються всі головні поняття сучасного маркетингу. Ключовим є «комплекс маркетингу» (маркетинг-мікс), в якому вбачають сукупність засобів впливу на споживачів цільового ринку з метою викликати їхню бажану зворотну реакцію. В сучасній літературі маркетинг-мікс ототожнюють з такими складовими: продукт (product), ціна (price), місце (place), просування товару (promotion) [3, с. 42]. Кожен із цих елементів має комплексний і багаторівневий характер. Виробництву якісних товарів, які будуть забезпечені якісними послугами, в корпоративно-кластерній структурі буде сприяти колективна відповідальність працівників відповідних підрозділів з виготовлення сировини, напівфабрикатів, комплектуючих, надання логістичних послуг. На рівень ціни кінцевої споживацької продукції буде впливати можливість зниження затрат на стимулювання продажу, собівартості її виготовлення та надання послуг без прибуткових нарахувань і гарантії їх отримати в подальшому при продажі кінцевої споживчої продукції. Власники проміжних виробництв, логістичних підсистем зможуть отримувати дохід на стадії реалізації готового товару та послуг за рахунок дивіденд-

ного доходу, частки прибуткового доходу всієї корпорації за домовленістю.

В якості пріоритетної зарекомендувала себе концепція інтегрованої логістики, яка заснована на консолідації учасників системи вантажо- і товароруку для забезпечення безперервності і безперебійності товароматеріальних і супутніх їм інформаційних, сервісних і фінансових потоків на внутріфірмовому, регіональному, міжрегіональному, галузевому і міжнародному рівнях.

На світовому ринку не обійтися без глобальних виробничих, логістичних і маркетингових союзів. Створенню подібних союзів повинен сприяти розвиток інтегрованих розподільчих і транспортних мереж [4, с. 168].

Використання транспортно-логістичних кластерів у корпоративно-кластерній організаційній структурі веде до скорочення транспортних витрат, зберігання матеріальних ресурсів і готової продукції, витрат на навантажувально-розвантажувальні роботи; зменшення загальних логістичних витрат; прискорення оборотності матеріальних ресурсів; зниження запасів ресурсів і готової продукції.

Основними елементами транспортно-логістичних кластерів повинні стати транспортні вузли, магістральні і місцеві шляхи сполучення, контейнерні і вантажопереробні термінали, мульти-модальні транспортно-логістичні центри (МТЛЦ).

Під регіональним транспортно-логістичним кластером розумітимемо транспортно-логістичну систему регіональної товаропровідної мережі, що функціонує з метою забезпечення оптимальних витрат ресурсів при управлінні основними і супутніми потоками і міжорганізаційній логістичній координації транспортними посередниками (перевізниками) діяльності різних контрагентів ланцюга постачань, спрямованого на отримання максимального синергетичного ефекту [5, с. 57].

Взаємозв'язок структурних підрозділів корпоративних і кластерних формувань буде мати спільний технологічно-логістичний ланцюжок, який забезпечує стійкість об'єднання як системи, юридичну форму, фінансову схему за принципом урахування інтересів утворюючих суб'єктів, територіальних громад, де вони знаходяться, в умовах глобалізованого світового економічного середовища. Глобалізоване світове економічне середовище з утвореними корпоративно-кластерними об'єднаннями, враховуючи наявність і перспективність експортного потенціалу товарів чи послуг, сприяє усуненню бар'єрів на міжнародних ринках товарів і послуг, тіснішій інтеграції національних економік, діловій активності як вітчизняних так і зарубіжних підприємців, знижен-

ню ризиків, інвестиційній привабливості регіонів. Для інвестиційної привабливості регіонів потрібно також забезпечення політичної стабільності, економічного розвитку, безпеки інвестора, адміністративного сприяння [6, с. 141].

На регіональному рівні перетинаються інтереси суб'єктів світового, національного й регіонального ринків — держав, транснаціональних корпорацій (ТНК), транснаціональних банків (ТНБ), міжнародних економічних організацій, наднаціональних органів, домашніх господарств, фізичних і юридичних осіб (промислових, логістичних і торговельних компаній, корпорацій, банків), встановлюються прямі й опосередковані зв'язки суб'єктів економічних відносин, які є основою функціонування сучасного ринку з організації та купівлі-продажу товарів, послуг і є одним із результатів економічного розвитку регіонів. Головна мета функціонування цих ринків полягає в ефективному розвитку економіки регіону, який залежить від передбачуваного співвідношення споживання і накопичення [7, с. 72]. Це співвідношення розглядається з точки зору відтворювального підходу, що відображає соціальні пріоритети до проблеми комплексного розвитку регіонів, і визначає аргументацію відносно доцільності побудови системи відносин між учасниками корпорацій. Сучасний розвиток регіонів як відносно самостійних об'єктів схильний до соціальних пріоритетів в модернізації побудови нової моделі розвитку української економіки [8, с. 82]. Дуже поширеною є позиція, що обираючи економічну модель в Україні необхідно прийняти основоположний постулат — подальші процеси в національній ринковій економіці повинні отримати пріоритетну соціальну орієнтацію. Для регіонів із розвинутою ринковою інфраструктурою більше підходить кейнсіанська модель співвідношення між споживанням і накопиченням у пропорції 60:40 за рахунок інтенсивності в інтеграційних процесах продуктивних сил. Кількісне співвідношення між споживанням і накопиченням у регіонах із менш розвинутою ринковою інфраструктурою має, за марксистською моделлю, становити 0,395:0,605, оскільки їм більше доводиться використовувати власні ресурси й можливості. Відтворювальний підхід до розвитку регіонів можна представити через їх системну відтворювальну цілісність, аналогічно корпорації, що розвивається за своїми внутрішніми законами, власною системою управління, з нерівномірним характером господарських процесів, які створюють певний відтворювальний цикл.

Одним із варіативних підходів до проблеми комплексного розвитку регіонів є функціональний підхід, який передбачає роз-

гляд господарства з позиції оптимального використання обмежених ресурсів для досягнення цілей. Економічна складова цього підходу полягає в максимізації корисності, прибутку та мінімізації можливих витрат [7, с. 72]. Функціональний підхід розвитку регіону доцільно розглядати на прикладі транспортно-логістичного кластера, основною метою якого є оптимізація сумарних витрат, що пов'язані з його функціонуванням.

Поєднання відтворювального й функціонального підходів дало інтеграційну складову в вирішенні проблем регіонального розвитку — корпоративно-кластерний підхід, який розглядається на стику цих складових. Корпоративно-кластерний підхід стимулює розвиток співробітництва і створення мережевих структур на визначених територіях. Мережі знаходяться у центрі уваги регіональних і місцевих органів управління усіх держав. Синергетичний ефект, що виникає в результаті сітьового співробітництва між групами корпорацій, а також підприємств у межах транспортно-логістичного кластера, пояснюється економією на трансакційних витратах при одержанні інформації, специфікації прав власності, зниженні витрат, пов'язаних з пошуком постачальників, укладанням і оформленням контрактів тощо. Головною ознакою корпоративно-кластерного підходу є спрямованість усіх структурних підрозділів корпорації на виробництво кінцевої продукції, підприємств транспортно-логістичного кластера на надання відповідних логістичних послуг. Організації, установи спрямовані на обслуговування виробництва кінцевої продукції в межах окремого регіону та реалізації готової продукції, послуг на ринках споживчих товарів і послуг, засобів виробництва на ринках товарів промислового призначення регіону й зовнішніх ринках. На ринку послуг організують діяльність підприємства, установи, які обслуговують виробництво кінцевої продукції корпорацій, діяльність структурних підрозділів транспортно-логістичних кластерів. Це академічні інститути, дослідницькі центри, які розробляють і впроваджують нові технології, освітні заклади, які готують кваліфіковані кадри, фірми по наданню фінансових, маркетингових, рекламних, інформаційних та інших послуг, державні установи, що здійснюють контроль, державну підтримку, регулювання регіонального розвитку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Корпоративно-кластерна організаційна структура є одним із видів господарської агломерації при наявності переданих корпораціями традиційних неключових функцій (транспортування, складування, експедиції, вантажопереробки, упаковки, страхування ризиків, митних про-



цедур) зовнішнім виконавцям — аутсорсерам в особі логістичних підприємств транспортно-логістичних кластерів. Саме поєднання зусиль корпорацій, як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках, по виготовленню і збуту своєї продукції й транспортно-логістичних кластерів по наданню логістичних послуг сприяє мінімізації собівартості продукції не тільки за рахунок дешевих природних і трудових ресурсів регіонів, але й оптимізуючи запаси матеріальних ресурсів, умови зберігання, транспортування, оформлення замовлень, митних процедур. Корпоративно-кластерна організаційна схема дозволить кожному підприємству-учаснику незалежно від його форми власності, виду діяльності, регіону розміщення, створюючи тимчасові інтеграційні об'єднання при переробці сировини, виготовленні напівфабрикатів, готової продукції, наданні транспортно-логістичних послуг, досягати оптимальних економічних результатів своєї діяльності.

### **Література**

1. Кластери в економіці України: монографія / за наук. ред. докт. екон. наук., проф. М.П. Войнаренка. — Хмельницький: ХНУ, ФОП Мельник А. А., 2014. — 1085 с.
2. *Дафт Р.* Менеджмент. 6-е изд. Пер. с англ. / Р. Дафт. — СПб.: Питер, 2006. — 864 с.
3. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент: 11-е изд. / Ф. Котлер. — СПб.: Питер, 2005. — 800 с.
4. *Бауэрсокс Д. Д.* Логистика: интегрированная цепь поставок: 2-е изд. Пер. с англ. / Д. Д. Бауэрсокс, Д. Д. Клосс. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 640 с.
5. *Гриценко С.* Транспортно-логістичні кластери у науково-технічному розвитку Донецької області / С. Гриценко. // Вісник Тернопільського національного економічного університету. — 2013. — №5. — С. 56–63.
6. *Новак А. Я.* Як підняти українську економіку: Монографія / А. Я. Новак. — К.: ТОВ «Інпрес», 2015. — 432 с.
7. *Медвідь В. Ю.* Економічне регулювання регіонального розвитку: теорія, методологія, практика: монографія / В.Ю. Медвідь; наук. ред. В. М. Василенко; НАН України, Ін-т економіко-правових досліджень. — К.: Вид-во «Діса плюс», 2015. — 282 с.
8. *Савельєв Є. В.* Пріоритети у реформуванні української економіки / Є. В. Савельєв, В. Є. Куриляк // Економіка України. — 2015. — № 5. — С. 79–89.

Статтю подано до редакції 17.02.15 р.