локальних ринках, яка ґрунтується на адаптації маркетингових дій, є прерогативою для малих підприємств, які не бажають або частіше не можуть вести діяльність на цілому Євроринку.

1. Międzynarodowe stosunki gospodarcze / Praca zbiorowa pod red. A. Budnikowskiego i E. Kaweckiej-Wyrzykowskiej. – PWE, Warszawa, 1997. 2. Bożyk P., Misala J., Puławski M. Międzynarodowe stosunki ekonomiczne. – PWE, Warszawa, 2002. 3. Sznajder A. Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej. – WN PWN, Warszawa, 1994. 4. Wiktor J.W. Eurorynek – identyfikacja i charakterystyka / "Marketing i Rynek". – 2000. – № 3. – S.2–7. 5. Rymarczyk J. Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa. – PWE, Warszawa, 2004. 6. Pierścionek Z. Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. – WN PWN, Warszawa, 2004. 7. Strzyżewska M. Marketing na rynkach zagranicznych. [W:] Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych / Praca zbiorowa // Pod red. naukową M.K. Nowakowskiego. – Wydawnictwo Key Text, Warszawa, 2000. – S.173. 8. Limański A., Śliwińska K. Marketing. Zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Difin. – Warszawa, 2002. 9. Komor M. Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku. – WN PWN, Warszawa, 2000. 10. Grzegorczyk W. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych / Biblioteka Menedżera i Bankowca. – Warszawa, 2002. 11. Mazurek-Łopacińska K. Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe. – PWE, Warszawa, 2003. 12. Karcz K. Międzynarodowe badania porównawcze. Uwarunkowania kulturowe. – PWE, Warszawa, 2004.

УДК 658.8

Л. Кноп
Політехніка Шльонська, Польща

КЛАСТЕРИ ЯК ПРИКЛАД РЕЛЯЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

© Кноп Л., 2007

Проаналізовано проблематику кластерів як приклад реляційних стратегій на тлі чотирьох концепцій управління організаціями: врівноваженого розвитку організації, відповідального підприємства, ідеї підприємства та його території, а також органічного підходу під час стратегічного управління. Розглянуто приклад сформованого у Польщі туристичного кластера.

In the article problems of clusters is analysed as will attach strategies on a background four conceptions of management organizations: balanced development of organization, responsible enterprise, idea of enterprise and his territory, and also organic approach in the process of strategic management. In basis on these theories an example is considered, tourist cluster formed in Poland.

Постановка проблеми. Формування реляційних стратегій є дуже складним питанням. Це стосується як множини концепцій і рекомендацій, які детермінують розуміння цього питання, так і застосування наукових дисциплін, які не відносяться до сфери науки про управління. Шукаючи способи їх формування і значення для функціонування організацій, можна зустрітися з багатьма проблемами, які, з одного боку, розуміють під реляційними стратегіями новий спосіб сприйняття дійсності всередині і ззовні організації, а з іншого, – відображають, наскільки важко їх впроваджувати, які вони несуть із собою пастки, від чого залежить успіх або поразка прийнятих реляційних рішень. Багаторічні дослідження і здійснювані експертні роботи у різних господарських секторах (металургії, енергетиці, медичному і туристичному секторі) приводять до думки, що

реляційні стратегії можуть стати певною панацеєю і основним визначником стратегічної переваги підприємства. Практика вказує на конкретні користі, які виникають із застосування реляційних стратегій, до яких можна зарахувати:

- збільшення ключових компетенцій і вирізняючих здібностей;
- створення підстав для будівництва і вдосконалення архітектури мережі організацій;
- створення нових активів;
- створення синергічної користі;
- підвищення доданої вартості, створеної організаціями мережі;
- збільшення відкритості та еластичності;
- самонавчання співпраці замість «перегонів» із конкурентами;
- скорочення циклу розвитку продуктів;
- трансфер технології і інновації;
- зменшення ризику, пов'язаного із міжнародною активністю.

Незважаючи на вказані користі, дослідники і практики ставлять собі принципові питання, пов'язані не лише з процесом створення кластерів або способами їх управління, але передусім із передумовами та можливостями їхнього створення у контексті отримання конкретних користей. Істотною проблемою є спроба відповіді на питання, чи кластери (реляційні стратегії) є концепціями, які можуть допомогти у розвитку заангажованих суб'єктів, чи модою, яка швидше за все мине. Трактуючи кластери як реляційні стратегії, слід звернути увагу на те, на яких нових концепціях і передумовах створюються реляційні стратегії і чи ті самі концепції можуть бути застосовані у випадку кластерів, які виникають у туризмі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У колективу авторів Strategor можна знайти таке визначення реляційної стратегії: «реляційною можна назвати стратегію, яка спирається не на засади конкуренції, а на існування привілейованих реляцій, встановлюваних підприємством із вибраними партнерами свого оточення» [1, с. 255]. Підхід, представлений групою Strategor, трактує конкуренцію як механізм другого плану, а як перший план підкреслює значення укладання добровільних угод, які виходять за межі логіки нормальних ринкових правил. Такий підхід обмежує коло бачення реляційних стратегій, адже комплекс дій, пов'язаних із процесами злиття, аквізиції, широко трактованих альянсів чи мережевих підприємств або кластерів, часто «мотивується» покращанням конкурентоспроможності такої групи стосовно групи – будівництво конкурентоспроможності груп підприємств [2, с. 62–74]. Подібною є ситуація покращання конкурентоспроможності підприємств, що спирається на реляційні зв'язки, які виникають із реалізації витратних стратегій і ефективних стратегій, що спираються на аутсорсинг, кооперації або мережеві зв'язки довкола ланцюга вартості, а також по відношенню до концепції функціонування, наприклад, суспільних мереж. Таке широке висвітлення питання дає змогу прийняти положення, що реляційна стратегія є свідомою дією, здійснюваною щонайменше однією організацією, яка у спільному функціонуванні з іншою організацією або організаціями бачить можливість отримання стратегічної переваги. Така пропозиція дефініції у певний спосіб визначає будь-які приклади реляційних стратегій. Розвиток підприємств, динаміка оточення, широко трактована еволюційна течія, пов'язана із теорією пізнання, принесли успіхи у вигляді появи нових концепцій стратегічних ініціатив, у яких реляційні стратегії становлять один з основних інструментів, використовуваних під час розвитку організації. Підкреслюється при цьому не лише вибір відповідної стратегії, але підстави для її формування, вважаючи підбір конкретного рішення (моделі стратегії) як інструмент певного виду, тим не менше дуже важкий у процесі реалізації. Тому розуміння сутності реляційних стратегій як головної передумови розвитку організації повинно спиратися на чотири, пов'язані між собою концепції, які по відношенню до реляційних стратегій є основними [3]. До них належать:

1. Концепція формування вартості організації, яка ґрунтується на врівноваженому розвитку.

2. Концепція організації, «орієнтованої на відповідальність», будівництво «відповідального бізнесу» у мережі впливів зацікавлених.

3. Концепція підприємства та його території, яка формує елемент стратегічної переваги.

4. Нова парадигма стратегічного управління – органічний підхід.

Кластери, своєю чергою, як група організацій, сконцентрована на певній території, яка реалізує спільну концепцію, що уможливлює будівництво переваги (розвитку), повністю відповідає положенням визначення реляційної стратегії. Однак істотним є те, що у спільні дії кластера повинно бути втягнуто багато організацій, хоча ініціатива спільних дій може бути піднята однією організацією. Вважаємо, що основними положеннями створення кластерів є:

- відповідна критична маса суб'єктів, які становлять базу для кластерування;
- певна просторова концентрація заангажованих суб'єктів;
- вибір відповідної концепції і спеціалізації, довкола якої можна об'єднати суб'єктів;
- визначення діапазону діяльності: локальний, регіональний, державний або міжнародний;
- а також найважливіший елемент – довіра, яка спирається на широкотрактований суспільний капітал, що є відповідальним за розробку політики і принципів співпраці,

можна встановити на прикладі туристичного кластера в Польщі та обґрунтувати значення концепцій, які описують підстави застосування реляційних стратегій.

Формулювання цілей статті. Мета роботи – спроба представити туристичні кластери як реляційні стратегії.

Виклад основного матеріалу. Із 2004 року області Вісли, Щирку, Устроня, Бренної та Істебної взаємодіють для розвитку туризму під назвою «Бескидська П'ятірка», метою якої є просування переваг Бескиду Шльонського в країні і за кордоном, полегшення доступу до інформації про регіон, а також – у недалекому майбутньому – служіння спільним інвестиціям. Заангажовані області мають завдання більш ефективно використовувати природні засоби, а також туристичний потенціал та становлять домінуючу галузь локальної економіки. Своєю чарівністю Бескиди завдячують мальовничому розташуванню між пологих пагорбів, прорізаних річками і потічками, покритих красивими ялиново-буковими лісами. Сучасні нічліжні, санаторні, гастрономічні об'єкти і спортивно-відпочинкова інфраструктура створюють можливість досконалого відпочинку і реабілітації. Бескид Шльонський є привабливим кожної пори року. Там можна знайти умови для здійснення будь-яких форм туризму. Зокрема любителів історії, мистецтва та фольклору чекають численні пам'ятки і об'єкти для відвідування, а також культурні і спортивні заходи. Козирем цього регіону завжди була близькість агломерації Шльонська. Шльонськ, як один з нечисленних регіонів, не має власної приміської зони, де мешканці могли б проводити вільний час. Тому мешканці Шльонська мають традицію відпочивати у Бескидах – чи то в готелях і пансіонатах, чи у власних, дуже розповсюджених літніх будинках. Основні переваги окремих місцевостей Бескидської П'ятірки є такими:

<u>1. Для Устроня:</u>

- санаторні та оздоровчі осередки;
- виокремлені відпочинкові комплекси Устроня, Заводія і Яшовця;
- привабливі туристичні переваги і розвинута інфраструктура Рувніц та околиць.

<u>2. Для Вісли:</u>

- найстарші туристичні традиції у регіоні;
- значущі для регіону об'єкти (Готель Голенбеський, лижний трамплін, Замок Президента РП);
- велика кількість осередків та приватних об'єктів.

<u>3. Для Істебної:</u>

- тривалі культурні традиції (плетіння мережива, скульптура, музика);
- прикордонний регіон із Чехією та Словаччиною;
- цінні природні переваги (істебнянські ялини, бігові лижні траси).

4. Для Щирку:

- найбільша концентрація підйомників і лижних трас;
- концентрація рекреаційних та спортивних об'єктів (лижні трампліни, траса FIS, парапланеризм).

5. Для Бренної:

- найбільша в регіоні кількість розповсюджених літніх будинків;
- мальовничість краєвидів;
- зручний комунікаційний доступ.

На терені Бескидської П'ятірки знаходиться близько 6500 господарських суб'єктів, половина з яких діє у сфері туризму. На туристичному ринку домінують малі фірми сімейного характеру або капітальні спілки, які управляють більшими об'єктами. У Бескидах діють численні організації та об'єднання, які підтримують розвиток туризму. Органи влади кожної із п'яти місцевостей декларативно зацікавлені розвитком сектору туризму у своїх областях. Розроблювані за дорученням гміни стратегії розвитку даної місцевості явно концентруються на туризмі як провідному напрямку розвитку локальної економіки. Однак бракує взаємодії між органами самоврядування, неприбутковими організаціями, а також господарськими суб'єктами, що зумовлює розбіжності у баченні розвитку цілого регіону. Бракує серед них однозначно виокремлених лідерів.

Ідея співпраці із сусідніми місцевостями записана у стратегіях розвитку областей та міст Бескидської П'ятірки. За сучасних вимог туриста одна місцевість, як правило, не має потенціалу, здатного їх задовольнити. Інша річ, коли йдеться про потенціал цілого регіону, сприйнятого як сукупність, сконцентровану довкола однієї унікальності, але багату на різноманітність місцевостей, які її утворюють. Бескидська П'ятірка ідеально відповідає таким критеріям та завдяки взаємодії її мешканців і органів влади має шанс стати потужним туристичним регіоном, повним гостей незалежно від погоди та сезону, який встигає за змінами трендів у відпочинку і реабілітації, конкурує з осередками в інших країнах, має туристичний потенціал, що задовольняє туристів, які вимагають якості обслуговування. Однак необхідно лише знайти одну добру для себе формулу, узгоджену з основною засадою маркетингу, яка говорить, що якщо підприємство (суб'єкт господарювання) не є першим в якійсь категорії, то треба створити таку категорію, в якій він займе перше місце [4].

Сутністю врівноваженого розвитку організації є забезпечення тривалого покращання якості життя нинішніх і майбутніх поколінь через формування відповідних пропорцій між чотирма видами капіталу: економічним, суспільним, ринковим та екологічним (природничим). Ця концепція трактується як процес, який задовольняє поточні потреби без зменшення здатності майбутніх поколінь до задоволення їхніх потреб [5]. «Результати емпіричних досліджень однозначно свідчать про зростаючу зацікавленість організацій у врівноваженому розвитоку як з інституціональних причин, так і з внутрішньоорганізаційних » [6]. При цьому підкреслюється, що існують організації, які результативно використовують згадану ідею динамічної стабільності, завдяки якій не потрапляють у стагнацію, а здійснювані зміни не руйнують підстав для поточної діяльності, зокрема у сфері взаємної довіри і заангажування людей [6]. Роль, яку виконують кластери у врівноваженому локальному розвитку, є дуже значною. Так, кластерна економіка допускає реалізацію врівноваженого локального розвитку, акцентуючи інтегральний характер зв'язків між виокремленими капіталами, а також вказує на вартість кластера не лише в економічному вимірі, але й у ринковому, суспільному або навіть екологічному разом із його тривалістю [7]. Кластери, будуючи свою вартість, можуть відігравати ключову роль у локальній економіці, на що вказує одна з їхніх функцій, визначена як здатність до підтримування розвитку. У зв'язку з цим істотними ознаками кластера з точки зору врівноваженого розвитку є [8]:

- використання видимого або скритого потенціалу, який міститься у локально доступних засобах: економічних, ринкових, природних та людських;
- просторова концентрація підприємств на даному терені, яка уможливить підтримку сектору малих та середніх підприємств, що функціонують у межах даного локального ринку, а у довшій перспективі призведе до локального розвитку, а також покращання якості життя мешканців;

- просування у межах кластера продукту/послуги або групи продуктів/послуг, які ідентифікують локальну економіку, що, своєю чергою, дасть змогу здійснювати її ефективний розвиток;
- будівництво співпраці, яка спирається на партнерство, діалог та відкритість, а також взаємну відповідальність за прийняті рішення; конкурування, трактоване як співучасть, а також вирівнювання шансів між підприємствами, що функціонують у рамках кластера;
- опирання на взаємну довіру, яка формує локальний суспільний капітал;
- «суспільне партнерство» [9], яке реалізує цілі, ідентифіковані локальним суспільством, що спираються на принцип субсидіарності – це локальне суспільство найкраще орієнтується в шансах і загрозах, а також можливостях і бар'єрах, які виступають на цьому терені;
- роль і значення громадських органів влади – громадський чинник є істотним елементом інспірування і/або підтримки співпраці між суб'єктами локальних/регіональних економік;
- «зв'язки формального і неформального характеру, які спираються на специфічну так звану траєкторію розвитку»;
- створення організаційної тотожності кластера – визначене як сприйняття кластера не лише локальним, а також регіональним, а, можливо, глобальним суспільством (прикладом є Силіконова Долина), а також оточення.

Туристичні кластери завжди ґрунтується на певних природних засобах, а ідея їх діяльності полягає у результативному використанні тих самих засобів. На території «Бескидської П'ятірки» існує добре розбудована інфраструктура (нічліжна база, спортивно-рекреаційна база), а комунікації із іншими регіонами Польщі є доволі зручними. Також культурно-фольклорна пропозиція у формі традиційної їжі, стильних пансіонатів або заїздів, регіональних палат, які представляють локальний фольклор і традиції. Фольклорні заходи приваблюють туристів. У місцевостях цього регіону виникають численні осередки біологічного відновлення, реабілітації, місця, в яких мешканці можуть регенерувати свої сили (сауни, кабінети масажу, сольові гроти тощо). У кожній з п'яти місцевостей знаходяться також господарства агротуризму (загалом їх є 70), частково об'єднані в Цешинському об'єднанні агротуристичних господарств «Natura». Дуже істотним є тренд розвитку цих господарств у регіоні, оскільки існує значна потреба у відпочинку в контакті з природою, з тваринами під час господарської праці. Усі місцевості Бескидської П'ятірки проявляють доволі високий рівень туристичного господарювання, кожна характеризується також специфічним потенціалом, на основі якого здійснюються спроби просування туристичних переваг місцевості. Однак все ще є багато об'єктів, а саме – природничих стежок, пам'яток природи та архітектури, каменоломних виробітків, шляхів боїв і мучеництва, які вимагають доброго дослідження, а потім просування. Додатково організації, які діють в Бескидській П'ятірці, незважаючи на те, що володіють значним туристичним потенціалом, мають проблеми із будівництвом цільової вартості для клієнта. Бракує марочних продуктів, спільних промоційних дій, а комунікаційні засоби значною мірою є розрізненими. Відповідно наявні труднощі у розумінні партнерства та співпраці. Це є результатом слабкої довіри, яка виникає із диференційованого характеру власності майна, розпорошення власників (приблизно 30 % власників не пов'язані із регіоном), побоювання щодо створення спільних заходів у контексті витрат і частки в прибутках, поганого досвіду, відсутності лідерів та слабкої підтримки органів влади. Пізнавальний дисонанс в оцінці потенціалу підприємств, які можуть брати участь у кластері, вказує на широкий діапазон переваг суб'єктів господарювання сектору. З іншого боку, відсутність коопераційних синергій знижує шанси зростання доданої вартості перспективного угруповання. Здійснювані сьогодні у цій сфері дії спираються передусім на поглиблення довіри і будівництво суспільного капіталу, що є ключовим для реалізації стратегічних ініціатив, що вже були окреслені.

Як на менеджерський інструментарій забезпечення врівноваженого розвитку суб'єктів господарювання у туристичному комплексі Польщі доцільно звернути увагу на концепцію *відповідального бізнесу*, яка ґрунтується на «…проведенні господарської діяльності на підставі будівництва тривалих прозорих стосунків із усіма зацікавленими сторонами: із акціонерами,

працівниками, клієнтами, постачальниками і партнерами, іншими підприємствами на ринку, з регіональною общиною, з представниками засобів масової інформації та адміністрації». Відповідне управління трактується як процес будівництва конкурентної переваги, яка спирається на забезпечення тривалої вартості для усіх зацікавлених сторін кластера. На думку Б. Вавжиняка, «…будівництво підприємства, яке слугує оточенню, – це одночасно мислення про піклування про нього. Будуючи моделі підприємства (дерева) майбутнього, наприклад, партнерського, віртуального, розумного тощо, концентруємо увагу на його коріннях, а не на стовбурі, гілках, листках та плодах (свої міркування Б. Вавжиняк спирає на Л. Едвінссона і М.С. Мелоуна). …Ця концентрація означає догляд за суспільною відповідальністю підприємства і постійну турботу про коріння» [10]. Переносячи міркування на ґрунт туристичних кластерів, слід підкреслити значення туризму у формуванні суспільної відповідальності [11]:

- туризм позитивно впливає на інші сектори промисловості та послуг, оскільки туристичні послуги викликають попит на різні блага та послуги;
- туризм є способом вирівнювання суспільних різниць через перенесення доходів із більш багатих теренів на бідніші;
- туризм приводить до вирішення багатьох суспільних проблем у туристично активних регіонах (зменшує безробіття та пов'язане із ним створення нових робочих місць праці, підвищує рівень життя мешканців регіону);
- туризм приводить до формування позитивних емоцій у людей, вчить активності, сприяє оздоровчим позиціям, надає змогу пізнавати історію та різні культури;
- туризм уможливлює пізнавання особливостей місцевої культури та відповідно є способом впровадження їх до суспільного обігу;
- туризм уможливлює регіональний розвиток при збереженні специфіки та виокремленості регіону, а також суспільного зростання;
- туризм приводить до ефективного використання громадських засобів у багатьох галузях економіки;
- туризм приводить до будівництва основи міжнародної співпраці.

Будівництво «відповідального кластера» вимагає формування мережевих зв'язків між організаціями кластера, «…в яких відбувається інформаційний, матеріальний та енергетичний обмін, при цьому сторони обміну проявляють заангажування, і ця позиція є взаємною» [12]. Прогонозується, що у Бескидській П'ятірці буде приблизно 3,5 тисячі суб'єктів господарювання – потенційних учасників кластера. Спроба врівноваження вартості, будівництва суспільного капіталу, реалізації заходів, які «задовольнять» потреби усіх зацікавлених сторін, – це величезний захід. Проведені у цій сфері дослідження ґрунтуються на ідентифікації зацікавлених сторін, оцінці їх потенціалу, взаємних залежностей і типів зв'язків. Численність та різноманітність зацікавлених суб'єктів, а також суперечності їхніх інтересів та очікувань на сублокальних і інтерорганізаційних рівнях спричиняють до того, що важко прозоро сформувати взаємно поділене і єдине за напрямком бачення розвитку сектору сімейного туризму у рамках «Бескидської П'ятірки». Зацікавленість ключових інституцій, якими є області, на рівні «Бескидської П'ятірки» є дуже неоднорідною. Це імплікує істотну складність у сфері генерації синергії суспільного капіталу у коопераційних діях. Одночасно кожна з областей трохи інакше конкурує і ранжує список пріоритетів своїх дій. Така орієнтація може перекладатися на обережне створення цільового бачення кластера, а тим самим на якість довготривалих стосунків. Основні дії, які прямують у напрямку покращання ситуації, що виникла, пов'язані з розбудовою існуючих комунікаційних систем та інформаційних зв'язків, які мають основне значення у функціонуванні кластера. Аналізований сектор вимагає також зміни підходу до способів конкурування. Безпосередня конкуренція малих суб'єктів виявилась неефективною і такою, яка дезінтегрує локальний туристичний потенціал. Усвідомлення необхідності формування коопераційних стосунків як пом'якшувальних не є загальним, тим не менше вона все більше усвідомлюється.

На думку М. Портрета, «…глобальні стратегії можуть розширити конкурентну перевагу через спрощення доступу до ринків або до особливих вмінь та технологій. Це новий синтез, у якому враховується складна роль локалізації у конкурентній перевазі, яка буде рушійною силою конкуренції у майбутніх десятиліттях» [13]. Кластери як локальне або регіональне скупчення організацій відповідає постулатам будівництва стратегічної переваги, яка спирається на регіоналізацію. Територія та локалізація стають найчастіше визначником стратегії розвитку. Не вникаючи в усі передумови, які детермінують вибір локалізації, слід підкреслити її значення у випадку кластерів. Вже із визначення випливає, що територія і засоби туристичного кластера – це основний засіб, на якому концентрується спеціалізація кластера. У його межах господарське, суспільне та культурне зростання певної територіально визначеної спільноти відбувається у певному суспільстві, яке населяє цей простір, характеризується певною культурою та функціонує у певній господарській і юридично-політичній дійсності. Ця проблема часто підкреслюється на зустрічах із спеціалістами з туризму «Бескидської П'ятірки». Однак переваги, які має ця територія, є несумірно більшими, аніж у випадку інших туристичних кластерів у світі [14]. Невикористання цього потенціалу було б великою втратою для регіону та країни загалом.

Згідно з органічним підходом дилеми організації, пов'язаної із вибором діапазону діяльності, слід вирішувати через постійну відкритість до змін в оточенні, через створення, перевизначення, репозиціонування свого домена, а також через відповідні зміни у так званому засобовому місці. Підсумуванням цих міркувань є пропонована Фарджйоуном парадигма: організація – оточення – стратегія – результати (модель OESP) [15]. Ця парадигма пропонує більш інтегровану та цілісніщу концепцію стратегічного управління [16], яка звертає увагу на стосунки і зв'язки різного походження між потенційними елементами організації фірми, її оточення і елементами самої стратегії. Велику роль у цьому підході відіграє вміння знаходження відповідних зв'язкових між новим та існуючим, між цілями організації і цілями зацікавлених [17], між планом і стратегічною несподіванкою. Цього не вирішує проста система аналіз – план – реалізація стратегії. У минуле відходять методи позиціонування на користь пошуку і створення нових границь діяльності. Кластери завдяки таким положенням можуть виконувати принципи блакитного океану, які спираються на невикористані ринкові простори. Створення «нового» попиту є шансом прибуткового зростання. Суб'єкти кластерів (у тому числі досліджуваного) містяться сьогодні у частині так званого "червоного океану", де домінує конкуренція, але зміна діапазону діяльності, яка спирається на інше визначення спеціалізації, визнання спільних ідей та ініціювання спільних заходів є визначником інновацій у сфері вартості. Інновація вартості є опорним каменем стратегії "блакитного океану". Вона визначається цією назвою, оскільки замість концентруватися на подоланні конкурентів, концентрується на положенні, що конкуренція не є істотною, що можливо через створення нової вартості для усіх зацікавлених сторін [18].

Висновки:

1. Формування реляційних стратегій є питанням не стільки сучасним, скільки необхідним у господарській практиці, що розвивається, яке вписується у піонерський підхід до розуміння сутності фірми, представленої П. Дюкером. На його думку, переходимо від управління речами до управління інформацією, від ланцюга вартості до мережі вартості, в якій підприємство є лише правовою установою, а управління стосується цілого ланцюга, який створює потік витрат. Сучасним підприємством П. Дрюкер називає мережу [19].

2. Подані концепції повинні становити підстави нового погляду на розвиток організації, в якій реляційні стратегії відіграють значущу роль. Вони представляють розвиток організації у світлі нових парадигм мережевих зв'язків, які відповідають на умови, поставлені усіма зацікавленими сторонами, що, висловлюючи свої очікування, зуміють їх у відповідний спосіб виконати.

3. Кластери є одним з прикладів, які, будучи «представником» реляційних стратегій, підкреслюють їх складність. Локальна кластерна економіка – це не тільки сама концепція кластера впливає на внутрішній і зовнішній розвиток, а й динаміка взаємно пов'язаних цілей, співпрацюючих між собою людей, і їх співучасть. Концепція кластера стає інструментом, який

підтримує розвиток поодиноких підприємців, груп виробників, послугових або також змішаних груп, перекладаючись у довшому періоді часу на розвиток локальної економіки, а також покращання якості життя її мешканців.

1. Strategor. Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. – PWE, Warszawa, 2002. 2. Gomes-Cassares B., Group Versus Group: How Alliance Networks Compete, "Harvard Business Review", 1994. 3. Knop L. Strategie relacyjne w procesie rozwoju organizacji, w: R. Borowiecki, A. Jaki (pr. zb.), "Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji". – Kraków, 2004. 4. Raport o stanie obecnym w sektorze turystyki w Beskidzkiej Piątce, Władysław Heller, Animator Rozwoju Gospodarczego, Lubomira Trojan, Członek Zespołu Projektu SIECI, Regionalna Izba Gospodarcza. 5. WCED, Our Common Future. – Oxford Unversity Press, Oxford 1987. 6. Bratnicki M. Jedna logika kryzysu i dwa oblicza efektywności w świetle zrównoważonego rozwoju organizacji, "Przegląd organizacji", 2006. 7. Piontek F. Wartość przedsiębiorstwa w procesie globalizacji a w rozwoju zrównoważonym i trwałym w: Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka gospodarcza. – T.I: Praca zb. / Pod red. E. Urbańczyka. – US, Szczecin, 2004. 8. Wójtowicz K. Lokalna gospodarka klastrowa w obliczu reguł tzw. "nowej gospodarki". – Politechnika Lubelska, 2006 (materiał w druku). 9. Potoczek A. Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna. – Toruń, 2003. 10. Wawrzyniak B. Przedsiębiorstwo jako organizacja służąca otoczeniu, w: M. Romanowska, M. Trocki pr. zb. Przedsiębiorstwo partnerskie. – Difin, Warszawa, 2002. 11. Materiały warsztatowe, Trendy w sektorze turystycznym w Polsce i na świecie, PART, SzczyrkBrenna, 2006. 12. Czakon W. Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa / "Przegląd organizacji". – 2005. – S. 9. 13. Porter M. Porter o konkurencji. – PWE, Warszawa, 2003. 14. Knop L. Prawdy i mity procesu klastrowania. Przykład klastrów w turystyce, "Nowoczesność przemysłu i usług Nowe wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług" / J. Pyka (red.). – Katowice, 2006. – S.197–212. 15. Jeżak J. Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego. "Organizacja i Kierowanie", 2004. 16. Stachowicz J. Przewaga konkurencyjna a przewaga kooperacyjna: dylematy współczesnego paradygmatu zarządzania strategicznego (materiał w druku). 17. Kenny G. Strategic Planning and Performance Management, Elsevier, Butterworth, Heinemann, 2005. 18. Kim W.Ch., Mauborgne R. Strategia błękitnego oceanu. – Wyd. MT Biznes, Warszawa, 2005. 19. Drucker P. Myśli przewodnie Druckera. – MT Biznes, Warszawa, 2002.