

Галина Селезньова, к. е. н.

Лариса Запащук

*Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця,
Україна*

ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЇ КООПЕРАЦІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Halyna Seleznova, PhD in Economics

Larysa Zapashchuk

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine

APPLICATION OF THE COOPERATION STRATEGY IN CONDITIONS OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT

The article is devoted to the definition of the peculiarities of cooperative strategies as a means of forming competitive advantages in modern economic conditions. The necessity of activating the development of cooperative collaboration and choosing a cooperation strategy for domestic enterprises is substantiated. The features of development of cooperation strategies and their differences from the traditional notion "competitive strategy" are determined. It is concluded that the role of strategic partnerships in various forms has increased. The essence and advantages of the main types of cooperative strategy are examined. The features and advantages of strategic alliances as the main form of cooperation are determined. The advantages and disadvantages of cooperative relations are generalized.

Keywords: cooperation, cooperation strategies, competitive strategies, competitive advantages, strategic partnerships, strategic alliances.

Постановка проблеми. Глобалізація економічних процесів зумовлює формування нових принципів і моделей конкуренції та взаємодії учасників ринку. Конкуренція та кооперація за своєю суттю є двома протилежними поняттями, але сучасні особливості розвитку дають змогу поєднати їх в рамках функціонування окремих підприємств. Таким чином, в ринковій економіці виникає проблема поєднання конкурентного і кооперативного типів розвитку підприємств, кожен з яких має свої сильні і слабкі сторони, але спрямовані вони на досягнення однієї мети – створення конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності кожного суб'єкту господарювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Теоретичні, методичні і практичні основи формування конкурентних переваг та розробки конкурентних стратегій були відображені в багатьох дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів, таких як: Г. Азоев, І. Ансофф, Дж. Барні, Б. Вернерфельт, Г. Мінцберг, М. Портер, К. Прахалад, А. Дж. Стрікланд, А. Томпсон, Г. Хемел, З. Шершньова, М. Чорна та багатьох інших. В Україні значний внесок у дослідження сучасної концепції партнерських відносин здійснили такі провідні вчені, як О. Гребешкова, І. Решетнікова, В. Заруба, О. Каніщенко, Є. Крикавський, А. Федорченко, Н. Чухрай та інші. Комплексні дослідження особливостей реалізації співробітництва в рамках стратегічних альянсів висвітлені у працях таких вчених, як: Б. Гомес-Кассерес, І. До, Е. Манкін, Д. О'Ніл, К. Прахалад, Р. Реіх, Г. Томас та Г. Хемел. Стратегічна спрямованість партнерських відносин досліджувалась в роботах Ю. Рубіна, О. Гребешкової, І. Йолохової, О. Зозульова та інших.

Проте, незважаючи на наявність чисельних досліджень щодо розробки конкурентних стратегій з метою утворення нових або підтримки існуючих конкурентних переваг певного підприємства, проблеми формування стратегій кооперації, як шляхів повного використання можливостей партнерських коопераційних відносин між підприємствами для досягнення ними визначених цілей функціонування і розвитку потребують подальшого наукового обґрунтування. Нагальна необхідність активізації розвитку коопераційного співробітництва та вибору стратегії кооперації у промисловому секторі національної економіки насамперед обумовлюється наявністю

складного комплексу міжгалузевих та внутрішньогалузевих господарських зв'язків більшості вітчизняних підприємств-виробників.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей стратегій кооперації, як засобу формування конкурентних переваг шляхом використання вигід партнерської взаємодії з метою підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств в умовах конкурентного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Високо динамічні зміни ринкового середовища, посилення конкурентної боротьби призводять до того, що підприємства не можуть більше покладатися на інтуїтивні методи роботи, їх рішення повинні ґрунтуватися на добре продуманих та обґрунтованих ринкових стратегіях, спрямованих на досягнення і реалізацію конкурентних переваг підприємства, що дозволить ефективно використовувати наявні у нього ресурси, зробити його роботу на ринку більш результативною, а, отже, створити необхідну базу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його стратегічної стабільності.

Конкуренція завжди вважалася основним фактором руху будь-якого бізнесу і в даний час становить одну з найбільш важливих ознак ринкової економіки. Уявлення, що конкуренція – це гостре суперництво, зіткнення інтересів і боротьбі, в результаті чого одні фірми розоряються, а інші, навпаки, досягають загального визнання і процвітання, завжди було присутнє при вивченні ринкового механізму та розцінювалося як рушійна сила розвитку суспільства. Але в даний час співпраця і конкуренція перестають бути взаємовиключними поняттями, сьогодні успіх у бізнесі найчастіше визначається партнерською взаємодією і спільним використанням наявних у компанії конкурентних переваг.

Класичним вважається визначення конкурентної стратегії, як стратегії поведінки підприємства в конкурентному оточенні, тобто плану його активних дій для досягнення ринкового успіху і отримання конкурентної переваги над іншими фірмами. Вчені виокремлюють різні види конкурентних стратегій, основна ідея яких – випередження конкурентів.

Одним з основних підходів до вибору конкурентних стратегій є підхід, розроблений М. Портером¹ і заснований на оцінці конкурентоспроможності підприємства і плануванні його конкурентного статусу. Відповідно до його теорії розрізняють три основні конкурентні стратегії: лідерство в зниженні витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування.

Г. Азоев² окрім відзначених стратегій, запропонованих М. Портером, виділяє ще дві стратегії конкуренції: стратегію впровадження нововведень та стратегію негайного реагування на потреби ринку. Науковцем виділяється також стратегія оптимальних витрат, яка має найбільшу привабливість з позиції конкурентного маневрування та надає можливість створення виняткової цінності для покупця, оскільки балансує між стратегіями низьких витрат і диференціації.

Ф. Котлер³ виділяє чотири типи конкурентної стратегії: стратегії лідера ринку, «того, хто кидає виклик», «наступного за лідером» і аутсайдера («нішера»), які класифіковані за критерієм частки ринку, що належить підприємству.

Класифікації конкурентних стратегій численні і, відповідно, існує безліч їх критеріїв – це рівень прийняття рішень, базова концепція досягнення конкурентних переваг, стадія життєвого циклу попиту, стан середовища, в якому діє підприємство, ресурси, що знаходяться у розпорядженні підприємства, ступінь ризику і активності дій та ін., але в цілому всі зазначені конкурентні стратегії спрямовані на створення конкурентних переваг одного підприємства. Важливим моментом є те, що у короткостроковому періоді такі стратегії є ефективними, але динамічний вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства ставить під загрозу стійкість конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

Бізнес-кооперація – це новий погляд на конкурентну стратегію компанії, так як вона дозволяє уникати складної конкурентної боротьби, отримати стійкі конкурентні переваги. Будь-яка конкурентна стратегія спрямована на зниження рівня конкурентної боротьби, тому стратегію бізнес-кооперації можна віднести до успішної конкурентної стратегії. Відповідно до теорії п'яти конкурентних сил М. Портера конкурентна стратегія компанії тим сильніше, чим нижче рівень впливу конкурентних сил. При впровадженні стратегії бізнес-кооперації вплив п'яти конкурентних

¹ Портер, М. (2005). *Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. Москва: Альпин Бизнес Букс.

² Азоев, Г.Л., Челенков, А.П. (2000). *Конкурентные преимущества фирмы*. Москва: Новости.

³ Котлер, Ф. (2007). *Основы маркетинга. Краткий курс*. Москва: Вильямс.

сил знижується. Так, існуючі бар'єри на шляху вступу в передові галузі в даний час перешкоджають самостійному входженню на ринок нових конкурентів, і тому все частіше виникають різні форми об'єднання підприємств, що дозволяє їм учасникам досконаліше використовувати наявні ресурси, розділяти ризик, пов'язаний з витратами на відкриття нових виробничих ліній, випуску нової продукції, проведення організаційних змін, оновлення внутрішньо-організаційних процесів відповідно до темпів технологічних змін і ін. Тобто організації використовують стратегію кооперації як інструмент стратегічної боротьби.

Слід виокремити ряд конкурентних переваг, пов'язаних із встановленням довгострокових партнерських відносин – це зниження транзакційних витрат та заощадження часу; впровадження інновацій; підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності; підвищення прозорості спільної праці.

Отже можна зробити висновок, що сучасні умови господарювання обумовлюють необхідність пошуку шляхів формування конкурентних переваг за межами підприємства у напрямі довготривалих відносин з іншими підприємствами, що дає можливість використовувати вміння, навички, ресурси інших підприємств, включаючи ринки, технології, капітал і людські ресурси.

На цей час різні форми бізнес-кооперації набули широкого поширення в діяльності українських і зарубіжних компаній. Все частіше вони розглядаються в контексті конкурентних стратегій, роблячи суттєвий вплив на виживання і процвітання організацій, що обумовлює увагу до форм стратегічного партнерства та дослідження їх особливостей.

На думку Ю. Рубіна¹, вибір кооперативної стратегії обумовлюється відносною слабкістю конкурентного потенціалу компанії, залежністю її діяльності від можливостей зовнішнього оточення; компанія, з одного боку, виявляється занадто слабкою для досягнення стратегічної незалежності від оточення, а з іншого боку, досить сильною, щоб кооперуватися з іншою компанією, яка може виявитися дуже вигідним партнером в боротьбі за конкурентну перевагу.

Емпірично доведено, що основні мотиви створення підприємствами стратегічних партнерств переважно зводяться до²:

бажання знизити ризики діяльності (реляційний контекст);

прагнення економії часу на реалізацію певних стратегічних цілей за рахунок використання переваг підприємства-партнера (конкурентний контекст);

намагання мобілізувати ресурси, у т.ч. сторонніх підприємств і організацій (економічний контекст).

На думку М. Андраковського та І. Йолохової³, стратегія бізнес-кооперації (кооперативна стратегія) спрямована на підвищення конкурентоспроможності компаній-учасників моделі за рахунок стійкості такої стратегії в довгостроковій перспективі. Стратегія бізнес-кооперації є конкурентною, так як створює сильну конкурентну перевагу, яка виражається в отриманні потоку прибутку в довгостроковій перспективі, тоді як основна частина конкурентних стратегій розрахована на короткострокову перспективу.

На відміну від звичайної стратегії компанії, яка орієнтована на конкурентну боротьбу з учасниками ринку, особливостями стратегії бізнес-кооперації є: орієнтованість на довгострокове отримання прибутку; розгляд кожного учасника як партнера і взаємодопомога як спосіб отримання конкурентної переваги; отримання синергічного ефекту від використання стратегії. Таким чином, можна зробити висновок, що стратегії бізнес-кооперації властиві такі переваги: синергія, життєздатність компанії за рахунок орієнтації на довгостроковий результат, зниження психологічного тиску від конкурентної боротьби.

Ю. Рубін⁴ акцентує увагу на тому, що згідно стратегічній спрямованості на кооперацію з контрагентами, партнерами по бізнесу та прямими конкурентами конкурентні дії учасників ринку не передбачають зменшення числа конкурентів. Метою є виключно стабілізація власних

¹ Рубин, Ю.Б. (2014). Стратегии конкурентных действий. *Современная конкуренция*, 4 (46), 101-143.

² Гребешкова, О.М., Махова, Г.В. (2009). Проектный підхід до формування стратегічних партнерств підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 22, 23-27.

³ Андраковский, М.В., Елохова, И.В. (2011). Стратегия бизнес-кооперации как метод снижения уровня конкуренции. *Современная конкуренция*, 4 (28), 90-96.

⁴ Рубин, Ю.Б. (2014). Стратегии конкурентных действий. *Современная конкуренция*, 4 (46), 101-143.

стратегічних конкурентних позицій шляхом зменшення ступеня ризику за рахунок спільної і солідарної стратегічної співпраці з іншими фірмами за допомогою кооперації з ними. Стратегічна цільова направленість на кооперацію орієнтує учасників ринку на зниження агресивної активності, збереження балансу конкурентних сил, якщо ці сили визнаються такими, що підлягають зміцненню.

О. Зозульов¹ розглядає кооперативні стратегії як напрямок отримання конкурентних переваг шляхом зміни ринкового середовища. На його думку кооперативні стратегії передбачають кооперацію (часткову або повну) з іншими фірмами або групами галузями промисловості, створення спільних підприємств з вітчизняними або закордонними конкурентами або введення в раду директорів представників контактних аудиторій. Науковець виокремлює наступні стратегії кооперування: повна кооперація; контрактінг; кооптація; коаліція.

У загальному розумінні кооперація (від лат. *cooperatio*) означає співробітництво. С. Альпер, Д. Тжосволд і К. Ло² розглядають кооперативну поведінку як набір характеристик, які сприяють організації спільної діяльності, а саме: обмін інформацією, надання підтримки, врахування точки зору іншого, позитивний вплив один на одного, відкрите обговорення протилежних думок, спільне прийняття рішень, позитивне ставлення один до одного. Кооперація³ – це форма взаємного надання послуг підприємствами при вирішенні проблем, що виникають в процесі комерційної діяльності. Це універсальна форма організації спільного виробництва, заснована на співробітництві двох або кількох самостійних з правової та господарської точок зору підприємств на основі добровільних угод з метою підвищення загальної конкурентоспроможності.

Розробка стратегії співробітництва включає в себе такі особливості⁴:

при внутрішньому аналізі потрібно оцінювати не тільки потенціал кожного партнера, але і синергію (сили і слабкості співпраці);

аналіз ринку слід проводити не для окремої фірми, а для партнерства як самостійної структури. При цьому стратегія, яка сформована за результатами SWOT-аналізу, буде стратегією не окремих фірм, а створюваного стратегічного союзу в цілому. З цієї стратегії буде формуватися стратегія кожного партнера, яка повинна практично підтримувати загальну програму дій співробітництва;

графік заходів з реалізації розробленої стратегії повинен бути під одночасним і рівноправним контролем процесів співпраці з боку зацікавлених сторін.

Ключовими характеристиками такого співробітництва (партнерства) є: добровільна основа; взаємна залежність, що виникає внаслідок розподілу ризиків, відповідальності, ресурсів, повноважень і доходів; синергія; спільна робота; розподіл компетентностей і ресурсів в стратегічній системі.

Компанії використовують кооперативну стратегію із метою економії на масштабах проведення й збуту товарів, одержання доступу на інші ринки, спільного використання досвіду й знань у професійній діяльності. При цьому є можливість навчитися один в одного, здійснюючи спільні дослідження, обмінюючись ноу-хау, а також вивчаючи особливості професійної діяльності. При цьому конкуренція фірм не зникає, а переходить на більш високий інтелектуальний рівень боротьби брендів. Співробітництво з об'єднання ринків конкурентів набуває масштабного значення, логістика для об'єданого ринку суперників стає більш ефективною, а керування таким процесом вимагає, безсумнівно, партнерських відносин. У результаті більш повного задоволення клієнтів кожна зі сторін не втрачає, а збільшує свій ринок.

Контрактінг (субконтрактація)⁵ – це вид аутсорсінгу, що застосовується промисловими підприємствами для оптимізації виробничих процесів. Полягає в тому, що одне промислове

¹ Зозулев, А.В. (2010). *Промышленный маркетинг: рыночные стратегии. Учебное пособие*. Киев: Центр учебной литературы.

² Alper, S., Tjosvold, D., Law, K. (1998). Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74 (1), 33-52.

³ GRANDARS.RU (2019). *Кооперация предприятий* <<http://www.grandars.ru/college/biznes/kooperaciya.html>> (2019, січень, 25).

⁴ Токарев, В. (2016). Стратегия сотрудничества. *LIBKING.RU* <<https://libking.ru/books/humor-/humor/647897-vladimir-tokarev-strategicheskoe-sotrudnichestvo-prilozhenie-k-praktikumam-po-strategii.html>> (2018, грудень, 08).

⁵ ENGAREA.RU (2018). *Контрактинг* <<http://www.engarea.ru/kontraktinng/>> (2019, січень, 20).

підприємство (контрактор) розміщує на іншому підприємстві (субконтракторі) замовлення на розробку або виготовлення певної продукції, або на виконання технологічних процесів у відповідності до вимог замовника, що дозволяє компанії-контрактору вибудувати більш дієву та ефективну організаційну структуру виробництва.

Застосування механізму субконтрактації дозволяє головному підприємству (контрактору) позбутися від непродуктивних витрат на утримання неповних виробничих потужностей і сконцентрувати зусилля на найважливіших завданнях – технологічному переоснащенні, оновлення модельного ряду продукції, що випускається. Субконтрактори (як правило, малі і середні підприємства), виконуючи роботи з субконтрактації, досягають високого рівня завантаження устаткування і високої продуктивності. Застосування механізму субконтрактації дозволяє оптимізувати процес виробництва і суттєво підвищити конкурентоспроможність, як на рівні підприємства, так і на рівні регіону.

Стратегія контрактінга широко використовується підприємствами в практиці міжнародного бізнесу. В умовах браку інвестиційних ресурсів, інформації про ринок або його ризиковості вони об'єднують свої зусилля на рівні дистрибуції продукції. Як правило, це компанії, які не є прямими конкурентами, які продають товари, орієнтовані на різні цільові аудиторії, але близькі за функціональним призначенням. Така кооперація дає змогу прискорити завоювання ринку, сформувавши попит на його різних сегментах, при цьому зменшити витрати на це.

З метою подолання протидії з боку громадськості або банків (великий кредит або недовіру до проекту) використовується стратегія кооптації. Кооптація¹ (лат. *cooptatio* – додаткове обрання) – введення до складу виборного органу нових членів власним рішенням даного органу без проведення додаткових виборів. Кооптація може надалі затверджуватися на загальних зборах відповідної організації, якщо того вимагають її установчі документи. Отже до ради директорів компанії вводяться представники громадськості або банків, що дає їм можливість отримувати необхідну і всебічну інформацію з перших рук і оперативно реагувати в разі проведення компанією надмірно ризикованої політики або спроб реалізації неприпустимих операцій.

Ефективним у господарській діяльності є створення асоціацій компаніями, що працюють в одній галузі. Це дозволяє їм координувати свої дії, ефективніше відстоювати спільні інтереси. Коаліція² (від лат. *coalitio* – союз) – добровільне об'єднання декількох осіб (груп осіб) для досягнення певної мети. На відміну від деяких інших типів об'єднань, кожен з учасників коаліції зберігає самостійність в справах, не пов'язаних з метою коаліції.

Сучасною формою кооперації, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей партнерів та отримання синергетичних ефектів при збереженні гнучкості об'єднання та автономності учасників, є стратегічні альянси. Стратегічний альянс – це партнерство між фірмами, в якому ресурси, здібності і основні компетентності фірм об'єднуються для досягнення найкращого результату. Альянс означає співробітництво між групами, яке дає кращі результати в порівнянні з тими, які могли б бути отримані від простої угоди.

У сучасній динамічній економіці стратегічні альянси дозволяють бізнесу створити конкурентну перевагу за рахунок доступу до ресурсів і здібностям партнера, таким як ринки, технології, капітали і люди. Створення команди дозволяє обом сторонам синергічно збільшити свої ресурси і можливості та за рахунок цього зростати, розширюватися швидше і ефективніше.

Швидкозростаючі фірми особливо активно покладаються на стратегічні альянси, щоб розширити свої технічні та операційні ресурси. В результаті, вони економлять час і збільшують продуктивність, оскільки не повинні створювати нові компетенції з нуля. Таким чином вони можуть концентрувати свої зусилля на інноваціях і своєму стержневому бізнесі. Швидкозростаючі інноваційні фірми використовують стратегічні альянси, щоб отримати можливість користуватися налагодженими каналами розподілу, маркетингу, популярністю бренду більш відомого гравця. Більш традиційні бізнеси воліють створювати альянси з метою географічного розширення, скорочення собівартості та впровадження інших синергій в ланцюжку створення цінності. В умовах, коли світові ринки стають все більш відкритими, а конкуренція зростає невеликі компанії мають бути особливо творчими в питанні як і з ким об'єднуватися для виходу на ринок. Переваги

¹ WIKIPEDIA.ORG (2019). *Кооптація* <<https://uk.wikipedia.org/wiki/Кооптація>> (2019, січень, 09).

² WIKIPEDIA.ORG (2019). *Коаліція* <<https://ru.wikipedia.org/wiki/Коаліція>> (2019, січень, 19).

стратегічних альянсів для обох сторін особливо сильно проявляються в умовах економічної нестабільності.

Так, наприклад, стратегічні альянси є ключовим елементом корпоративної стратегії компанії Toshiba. Вони допомогли компанії стати одним зі світових лідерів ринку в області електроніки. Партнерами Toshiba в різних областях розробки інноваційних технологій і продуктів є такі компанії, як Apple Computers, Ericsson, GE, IBM, Microsoft, Motorola, National Semi Conductor, Samsung, Siemens, Sun Microsystems і Thomson. Підхід Toshiba полягає в тому, щоб створювати партнерські відносини з різними компаніями для створення різноманітних радикально інноваційних технологій. Компанія «General Motors» використовувала стратегічні альянси для перетворення свого бізнесу. Вона створила велику мережу зв'язків з автомобільними компаніями і постачальниками в Європі і Азії, а також в Північній Америці.

В стратегічний альянс можуть вступати не тільки постачальники і клієнти (наприклад, «Marks & Spencer» уклала неформальні стратегічні союзи з багатьма постачальниками товарів), а й конкуренти (наприклад, «Grundig» і «Philips»), які об'єднали свої зусилля в області відеозапису, чи «Honda» і «Rover» в мобільному зв'язку).

В. Котельников¹ називає наступні основні вигоди створення стратегічних альянсів:

доступ до каналів маркетингу і продажів партнера і його положенню на ринку;

доступ до продуктів, технологій та інтелектуальної власності партнера;

доступ до фінансових ресурсів партнера;

нові ринки для товарів і нові товари для покупців;

посилення бренду на ринку за допомогою каналів партнера;

прискорена розробка нових продуктів і вихід з ними на ринок;

скорочення вартості і ризику науково-технічних розробок і створення радикально інноваційних технологій;

швидке досягнення критичної маси і потрібних масштабів;

встановлення технологічних стандартів в галузі і випуск перших продуктів, що відповідають цим стандартам;

утилізація побічних продуктів;

доступ до менеджерської майстерності.

При побудові стратегії бачення бізнесу, під час прийняття рішення про кооперацію та вибору партнерів підприємства неминуче стикаються не тільки з новими можливостями, а й з новими потенційними небезпеками. У зв'язку з цим, особливого значення в розгляді проблеми організації кооперативної системи взаємодії підприємств набувають питання шансів (переваг) і ризику.

Узагальнення теоретичних та практичних досліджень щодо впровадження стратегій кооперації та вибору форм кооперативних зв'язків дозволило визначити основні переваги та недоліки кооперації. Основними перевагами є: можливість швидкого освоєння нових ринків та накопичення досвіду, скорочення витрат, трансфер технологій та ноу-хау, додаткові інвестиційні можливості, підвищення рівня кваліфікації робітників, спільне проведення маркетингових досліджень, посилення фінансового потенціалу, можливості розподілу ризиків серед партнерів і ін.

До основних ризиків (недоліків) кооперації відносяться: збільшення залежності від партнерів по бізнесу, конфлікт інтересів, ризик втрати ноу-хау і конкурентних позицій, відтік ресурсів, гальмування розвитку власних ініціативних робіт і творчого потенціалу в цілому, небезпека розростання адміністративних органів і, відповідно, витрат, пов'язаних з координацією робіт і контролем, необхідність колегіального узгодження управлінських рішень та ін.

Щоб вважатися серйозним і впливовим партнером, кожен суб'єкт бізнесу зобов'язаний постійно розвивати свій власний конкурентний потенціал, накопичувати досвід конкурентних дій, піклуючись, в першу чергу, про посилення індивідуальних конкурентних позицій і збільшення персональної конкурентної переваги.

Таким чином, кооперація не тільки сприяє розділенню ризиків між учасниками співробітництва і зниження невизначеності, а й створює нові ризики, які пов'язані зі взаємодією підприємств-партнерів.

¹ Котельников, В (2017). Стратегические альянсы. *Центр предпринимательского творчества и системных инноваций* <http://www.cecsi.ru/coach/strategic_alliances.html> (2018, лютий, 05).

Висновки з проведеного дослідження.

Отже за результатами дослідження можна зробити висновок, що особливості умов сучасного господарювання через загострення конкуренції обумовлюють зростання ролі стратегічних партнерств у різних формах, використання яких забезпечує підприємству можливість не тільки посилювати власні конкурентні переваги, але й використовувати переваги партнерів та отримувати синергійний ефект від співпраці. Різноманітність форм бізнес-кооперації, їх переваги та особливості впровадження обумовлюють необхідність вибору тієї чи іншої стратегії кооперації. Слід також зазначити необхідність урахування особливостей, переваг і ризиків кооперації, що дозволить підприємствам обрати найбільш доцільний варіант стратегії кооперації та забезпечити тим самим формування нових або підтримку існуючих конкурентних переваг.

References:

1. Porter, M. (2005). *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost* [Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its stability]. Moscow: Alpina Biznes Buks. [in Russian].
2. Azoev, G. L., Chelenkov, A. P. (2000). *Konkurentnye preimushchestva firmy* [Competitive advantages of the company]. Moscow: Novosti. [in Russian].
3. Kotler, F. (2007). *Osnovy marketinga. Kratkij kurs*. [Basics of marketing. Short course]. Moscow: Izdatel'skij dom «Vil'jams». [in Russian].
4. Rubin, Ju.B. (2014). Strategii konkurentnyh dejstvij [Competitive action strategies]. *Sovremennaja konkurencija*. [Modern competition], 4 (46), 101-143. [in Russian].
5. Hrebeshkova, O.M., Makhova, H.V. (2009). Proektnyi pidkhid do formuvannia stratehichnykh partnerstv pidpriemstv [Project approach to formation of strategic partnerships of enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. [Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences], 22, 23-27. [in Ukrainian].
6. Andrakovskij, M.V., Elohova, I.V. (2011). Strategija biznes-kooperacii kak metod snizhenija urovnja konkurencii [Business cooperation strategy as a method to reduce competition]. *Sovremennaja konkurencija*. [Modern competition], 4(28), 90-96. [in Russian].
7. Zozulev, A.V. (2010). *Promyshlennyj marketing: rynochnye strategii*. Uchebnoe posobie [Industrial marketing: market strategies. Tutorial.]. Kyiv: Centr uchebnoj literatury. [in Ukrainian].
8. Alper, S., Tjosvold, D., Law, K. (1998). Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 33-52. [in English].
9. GRANDARS.RU (2019). *Kooperacija predpriyatij* [Enterprise cooperation]. <<http://www.grandars.ru/college/biznes/kooperaciya.html>> (2019, January, 25). [in Russian].
10. Tokarev, V. (2016). Strategija sotrudnichestva. [Strategy of cooperation]. <<https://libking.ru/books/humor-/humor/647897-vladimir-tokarev-strategicheskoe-sotrudnichestvo-prilozhenie-k-praktikumam-po-strategii.html>> (2018, December, 08). [in Russian].
11. Kontrakting. [Contracting]. <<http://www.engarea.ru/kontrakting/>> (2019, January, 20). [in Russian].
12. Koopratsiia. [Co-optation]. <<https://uk.wikipedia.org/wiki/Кооптація>> (2019, January, 09). [in Ukrainian].
13. Koalicija. [Coalition]. <<https://ru.wikipedia.org/wiki/Коалиция>> (2019, January, 19). [in Russian].
14. Kotel'nikov, V. (2017). Strategicheskie al'jansy. [Strategic alliances]. *Tsentr predprinimatel'skogo tvorchestva i sistemnykh innovatsiy* [Center for entrepreneurial creativity and systemic innovation] <http://www.cecsi.ru/coach/strategic_alliances.html> (2018, February, 05). [in Russian].