

УДК 334.752+339.137.22

**Охрименко О.В.***аспірант кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу  
Національного авіаційного університету*

## СПІВВІДНОШЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КООПЕРАЦІЇ ПРИ ВЗАЄМОДІЇ ТНК ЗА РЕАЛІЗАЦІЇ СПІВПРАЦІ У РАМКАХ СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ

У статті розглянуто сучасні особливості розгортання конкурентної боротьби та кооперації ТНК, зумовлені глобалізацією світогосподарського простору та розвитком епохи техноглобалізму. Виокремлено вектори виникнення конкуренції та співробітництва корпорацій, сфери їх перетину. Визначено вплив кооперації, що реалізується у формі стратегічних альянсів, на зміну структури ринків та характеру конкурентної боротьби на них. Проаналізовано специфіку та комбінацію конкуренції та співпраці при взаємодії ТНК у межах альянсу.

**Ключові слова:** конкуренція, кооперація, ТНК, стратегічні альянси.

### **Охрименко Е.В. СООТНОШЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ И КООПЕРАЦИИ ПРИ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ТНК, В СЛУЧАЕ РЕАЛИЗАЦИИ СОТРУДНИЧЕСТВА В ПРЕДЕЛАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АЛЬЯНСА**

В статье рассмотрены современные особенности развертывания конкурентной борьбы и кооперации ТНК, обусловленные глобализацией мирохозяйственного пространства и развитием эпохи техноглобализма. Выделены векторы возникновения конкуренции и сотрудничества корпораций, сферы их пересечения. Определено влияние кооперации, что реализуется в форме стратегических альянсов, на изменение структуры рынков и характера конкурентной борьбы на них. Проанализирована специфика и комбинация конкуренции и сотрудничества при взаимодействии ТНК в пределах альянса.

**Ключевые слова:** конкуренция, кооперация, ТНК, стратегические альянсы.

### **Okhrimenko O.V. CORRELATION OF COMPETITION AND COOPERATION IN THE INTERACTION OF TNCs, WHEN COOPERATION IS IMPLEMENTED IN THE FRAMEWORK OF A STRATEGIC ALLIANCE**

The article deals with modern features of competition and cooperation of TNCs, caused by globalization of world economic space and the development of technoglobalism era. Vectors of emergence corporations' competition and cooperation and the scope of their intersection are determined. Influence of cooperation, implemented in the form of strategic alliances, on changes in the market structure and the nature of marketing competition are defined. The specificity and combination of competition and cooperation in the interaction within the alliance are analyzed.

**Keywords:** competition, cooperation, TNCs, strategic alliance.

**Постановка проблеми.** Глобалізація світогосподарського простору зумовлює формування бізнес-одиниць нового типу, нових принципів та моделей конкуренції та взаємодії. Конкуренція вийшла за рамки національних кордонів та втратила товарну форму. Співробітництво та побудова конструктивних зв'язків між компаніями реалізується в законодавчо дозволених формах, що не призводить до викривлення конкуренції на ринках, і займає чільне місце в корпоративних стратегіях розвитку. У результаті конкуренція та кооперація стали невід'ємними складовими ефективного функціонування ТНК, зумовивши появу нового типу взаємодії між компаніями – конкурентної співпраці, яка реалізується у формі стратегічних альянсів.

Стратегічні альянси стали широко поширеними з 90-х років ХХ ст., поступово охопили всі галузі економіки та регіони світу і еволюціонували до рівня мереж – гнучкого об'єднання, що охоплює усіх учасників альянсу на основі численних угод, спрямованих на досягнення загальних цілей [1, с. 107]. У межах мереж утворюються окремі двосторонні чи багатосторонні стратегічні альянси, дії яких націлені на забезпечення інтересів учасників, але не суперечать стратегічним цілям мережі.

Такий стан речей актуалізує доцільність перегляду та нового погляду на теорії конкуренції та кооперації, їх порівняння із сучасною практикою розбудови глобального бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням конкуренції та кооперації присвячені чисельні праці науковців, розроблені відповідні теорії, але досі тривають запеклі дискусії. Особливості побудови конкурентних відносин на ринку в розрізі їх

еволюційної трансформації та сучасних форм розглядали О. Швиданенко та О. Шпак. Комплексні дослідження особливостей реалізації співробітництва в рамках стратегічних альянсів здійснили Б. Гомес-Кассерес, І. До (Доз), Е. Манкін, Д. О'Ніл, К. Прахалад, Р. Рейх, Г. Томас та Г. Хемел. А. Магомедова проаналізувала вплив стратегічних альянсів на зміну структури ринку та моделей конкурентної боротьби.

Поряд з цим відсутнім залишається комплексний підхід до визначення співвідношення конкуренції та кооперації у відносинах між прямими чи потенційними конкурентами на міжнародному ринку при реалізації співробітництва в рамках стратегічного альянсу, а також між учасниками партнерства.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення особливостей співвідношення конкуренції та кооперації, що супроводжує активізацію співробітництва ТНК у формі стратегічних альянсів.

У відповідності до поставленої мети визначено коло завдань:

- виокремити сфери перетину конкуренції та кооперації, що виникають у процесі функціонування ТНК;
- розглянути еволюцію конкуренції та кооперації, виникнення їх нових форм, які призводять до зміни характеру конкурентної боротьби та структури ринків;
- проаналізувати характер взаємодії партнерів у рамках стратегічного альянсу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкуренція та кооперація за своєю суттю є двома протилежними поняттями, але сучасні особливості розвитку міжнародного бізнесу дають змогу їх поєднати в рамках функціонування потужних ТНК.

Корпорації сьогодні – складні горизонтально чи вертикально інтегровані організаційні структури, з диференційованою структурою бізнесу, ознаками транснаціональності та глобальності діяльності, соціально-економічного та політичного впливу, сукупні активи яких можуть переважати за обсягом національні бюджети окремих країн. Такі ознаки ТНК роблять можливим поєднання конкуренції та кооперації з прямими чи потенційними конкурентами в рамках функціонування окремої компанії. За таких умов характерним явищем міжнародної економіки наприкінці ХХ-початку ХХІ ст. стала конкурентна співпраця – термін, який схильні використовувати західні економісти та науковці (наприклад, Д. О'Ніл, К. Прахалад, Г. Томас, Г. Хемел [2]) для позначення взаємовідносин між компаніями-конкурентами, що виникають у наслідок формування та реалізації співробітництва в межах стратегічного альянсу. Перетин конкуренції та кооперації прослідковується за кількома напрямками: 1) компанії конкурують на ринку як окремі бізнес одиниці, паралельно співпрацюючи в рамках стратегічного альянсу; 2) альянс – форма кооперації, але в його межах партнери не тільки здійснюють співробітництво, але й продовжують конкурувати.

Конкуренція та кооперація категорії, які увійшли в науковий обіг з повсякденного життя, так як характеризують два протилежні вектори взаємодії будь-яких суб'єктів. В економічній науці більш ранні дослідження присвячені питанням конкуренції, що можна пояснити її більшою поширеністю в Стародавній часи: ринок мав локальний характер, на ранніх етапах на ньому були представлені обмежені товарні групи місцевого виробництва (сільськогосподарські товари, вироби місцевих ремісників), на більш пізньому – товарна номенклатура розширилася за рахунок розвитку транспортного сполучення та торгівлі. Фактично не існувало об'єктивної необхідності для кооперації зусиль на ринку. Такому середовищу відповідала поява класичної теорії конкуренції А. Сміта [3], основні положення якої зводилися до принципу «невидимої руки» ринку, взаємозв'язку попиту і пропозиції, залежності ціни від пропозиції, умов ефективної конкуренції і теоретичної розробки її механізму.

Послідовники А. Сміта оновлювали класичну теорію конкуренції протягом багатьох століть, а представники інших шкіл – доповнювали власними теоріями, що було зумовлено змінами та еволюцією зовнішнього середовища.

Під дією процесів інтернаціоналізації, транснаціоналізації, глобалізації, інтеграції, розвитку засобів транспорту та зв'язку сформувалася конкуренція нового типу – глобальна. Основними її особливостями на початку ХХІ ст. є: зростання ролі ТНК як суб'єкта глобальної конкуренції; еволюція ТНК до рівня глобальних корпорацій з конкурентними перевагами, які формуються та розвивають за рахунок використання унікальних корпоративних стратегій та всіх доступних можливостей отримання синергетичних ефектів; інтенсифікація процесів злиття та поглинання; реалізація конкурентних відносин в інтегрованому, інтернаціоналізованому та глобалізованому просторі; переорієнтація суб'єктів глобальної економіки з максимізації прибутку на вивільнення ресурсів, що можуть бути перенаправлені на досягнення інших стратегічних завдань; присутність де-структуривної складової [4, с. 57]. Появу глобальної конкуренції супроводжує постійна трансформация та модифікація традиційних форм ведення бізнесу.

В умовах виникнення та розвитку глобальної конкуренції спостерігається відхід від класичних постулатів теорії А. Сміта [3]: особливо щодо неможливості кожного продавця впливати на зміну ринкової ціни зі збереженням якості, що зумовлено обмеженим переліком ринків досконалої конкуренції, а також «природний відбір» за якого менш конкурентоспроможна фірма витісняється з ринку. Для подолання цих ринкових перешкод компанії використовують інструмент кооперації.

Однією із форм реалізації кооперації є стратегічні альянси, що охоплюють усю сферу взаємодії компанії від традиційних контрактів (короткострокових, одиничних) до повного злиття та поглинання із утворенням нової структурної одиниці чи припиненням існування однієї зі сторін.

Для відповідності співробітництва ТНК формі стратегічних альянсів, воно повинно задовольняти ряд характеристик: наявність стратегічної складової, фрагментарність зв'язків, незалежна діяльність компаній-партнерів поза межами альянсу, співпраця на довгостроковій основі, організаційна гнучкість об'єднання, досягнення синергетичного ефекту.

Сучасні альянси є відмінними від картелів, синдикатів та інших організаційних форм таємних змов й обмеження ділової практики, так як орієнтовані не на встановлення цін, розподіл ринку, здійснення інших неконкурентних дій, а на досягнення стратегічної мети, що є більш комплексною та масштабною, і передбачає отримання синергетичного ефекту.

Мотиви, що спонукають компанії до співробітництва, у тому числі й у формі стратегічних альянсів, знайшли відповідне теоретичне обґрунтування.

Теорія трансакційних витрат (О. Вільямсон, К. Бок, А. Вайс, Д. Даєр, С. Дутта, Р. Осборн, Д. Ріалп, В. Саллас) пояснює доцільність кооперації з позиції необхідності мінімізації витрат на транзакції, а стратегічні альянси – як метод досягнення результату.

Теорія промислової організації (М. Портер, Х. Мінтцбергер, К. Харріган, М. Фуллер) – кооперація як засіб побудови ефективної організації, що дозволяє скоротити витрати, отримати переваги від ефекту масштабу та доступ до ресурсів, навичок та знань партнера; стратегічний альянс – організаційна форма.

Ресурсна теорія (Х. Міцберг, Р. Кульпан) – кооперація як шлях до доступу до ресурсів, яких не вистачає ТНК, та їх об'єднання в рамках стратегічного альянсу.

Теорія мережі (Е. Аустер, Б. Гомес-Касерес, Г. Дуйстерс, А. де Ман, Дж. Хагедоорн) виходить з того, що на різних етапах функціонування компаній виникає необхідність здійснювати обмін, який найбільш ефективний за кооперації. Виокремлює такі види міжорганізаційних зв'язків як ліцензування, франчайзинг, обмін/трансфер технологій, спільна інноваційна діяльність, спільне виробництво, спільні підприємства.

Мотиви, що спонукають компанії до співробітництва, частково відображені в усіх визначених теоріях кооперації. Функціонування сучасного стратегічного альянсу передбачає одночасне отримання усіх можливих вигод від співпраці, тобто скорочення трансакційних витрат, отримання доступу до ресурсів, ефективну побудову міжорганізаційних зв'язків.

Кооперація, яка відіграє все більшу роль у функціонуванні бізнес-одиниць в умовах посилення глобальної конкуренції та глобалізації світогосподарського простору, зумовлює формування нового типу конкурентних відносин на ринку. Традиційні кон-

курентні структури ринків (ринок досконалої та монополістичної конкуренції, олігополії та монополії [5, с. 96]) вже не створюють чіткого уявлення про справжній стан ринкової кон'юнктури, а кордони між постачальниками, споживачами та конкурентами є нечіткими, оскільки конкуренція ТНК за одним напрямом супроводжується реалізацією ефективної співпраці, орієнтованої на отримання двосторонньої вигоди та синергетичного ефекту, за іншим. Також ТНК можуть співпрацювати та продовжувати конкурувати за одним і тим самим напрямом.

Зміна характеру конкурентних відносин між компаніями в наслідок їх співробітництва в межах стратегічного альянсу призводить до формування кількох сучасних моделей конкуренції: між компаніями-партнерами; між окремими учасниками альянсу та компаніями, що не входять до складу альянсу; між стратегічним альянсом та компаніями, що не є членами; між стратегічними альянсами [6, с. 48]. Кожна із моделей має свої особливості.

Конкуренція між компаніями-учасниками альянсу виникає переважно за напрямками, за якими співпраця не реалізується. Доцільність існування альянсу залежить від характеру взаємодії між компаніями та здатністю встановлювати спільні цілі, принципи та правила взаємодії, а також чітко відокремлювати сфери співпраці та конкуренції, оскільки надмірне загострення конкурентної боротьби в одній зі сфер може стати деструктивним чинником функціонування альянсу в цілому. Конкурентні відносини цього типу можуть призвести до втрати економічної та юридичної самостійності компаній, угод зі злиття та поглинання. Загострення конкурентної боротьби – до нівелювання чи повного зникнення синергетичних ефектів.

Конкуренція між компаніями-членами альянсу, та іншими, самостійно функціонуючими, фірмами змінює структуру ринку. Учасники альянсу отримують переваги над конкурентами завдяки злагодженим діям з партнерами, доступу до їх ресурсів, використання ефекту масштабу. У випадку формування альянсів горизонтального типу партнерство може бути розцінено як таємна змова, з метою розподілу ринку та придушення конкурентів. Формування вертикальних альянсів та дана модель конкуренції є об'єктивно зумовленими та не впливають на характер ринкової конкуренції.

Конкуренція між стратегічним альянсом та компанією, що не входить до його складу, подібна до попередньої моделі. Відмінність полягає в тому, що в конкурентну боротьбу вступають не окремі компанії-учасники, а альянс як цілісна одиниця. Реалізація моделі можлива у випадку формування широкого (багатостороннього) альянсу між компаніями чи адитивного альянсу, що передбачає розробку, спільне виробництво та реалізацію одного продукту.

Конкуренція між стратегічними альянсами (мережами альянсів) є однією з новітніх моделей конкурентних відносин та притаманна переважно альянсам невиробничої сфери (авіаперевезень, туристичної індустрії, оскільки компанії вичерпали резерв можливостей цінової конкуренції), а також інноваційної галузі (протистояння технічних стандартів, технологій за ринкову частку – як приклад, стандарти PLC-технології, боротьба операційних систем). Конкуренція між мережами альянсів може призводити до зміни

конкуренції на ринку, оскільки учасниками конкурентних відносин виступають не окремі компанії, а великі структурні одиниці, тобто відбувається перехід від конкурентної моделі ринку до олігополістичної. Але, на думку Б. Гомеса-Кассереса [7], спотворення чи нівелювання конкуренції не відбувається. Основними чинниками цього дослідник [7] виокремив: функціонування достатньої кількості мереж альянсів; загострення конкуренції між ними, що нерідко стає дуже жорсткою; різний ступінь зв'язків між учасниками (мережа може поєднувати багатостороннє і двостороннє партнерство, тобто компанії частково зберігають свободу дії).

Отже, у схемі сучасної ринкової конкуренції (рис. 1) з'являється новий суб'єкт – стратегічний альянс як окрема конкуруюча одиниця. Разом з тим, учасники альянсу також можуть діяти як окремі конкуруючі одиниці, одночасно як по відношенню до окремих компаній, так і до компаній-партнерів. У більшості випадків партнери вступають у конкурентну боротьбу за напрями, співробітництво за якими не здійснюється.

Як приклад, можна навести міжнародний ринок авіаперевезень. Основна конкурентна боротьба ведеться між трьома стратегічними альянсами: Star Alliance, Sky Team та One World [8, с. 12]. Сучасні стратегічні альянси авіаперевізників відповідають критеріям мереж, у рамках яких функціонують окремі двосторонні та багатосторонні альянси, відбуваються злиття та поглинання. Перевезення також здійснюють і компанії, що не є учасниками жодного з альянсів, які конкурують як з альянсами, так і з їх окремими учасниками, і між собою. Компанії-партнери паралельно конкурують і один з одним, використовуючи засоби нецінової конкуренції (якість обслуговування, привітність персоналу тощо).

Зміна співвідношення між обсягом конкуренції та кооперації на ринку призводить до зміни його структури, до її поступової трансформації від досконалої конкуренції до монополії, чи в зворотному напрямку. Але зміна характеру конкурентної боротьби на ринку при реалізації кооперації у формі стратегічних альянсів не зумовлює викривлення конкуренції, так як компанії-учасники альянсу продовжують конкуренцію між собою, оскільки поза альянсом діють як самостійні одиниці. Утворення партнерства орієнтованого на проникнення компанії на новий ринок зумовлює посилення конкуренції на національному ринку, так як з'являється додатковий конкуруючий суб'єкт.

Поряд з конкуренцією на ринках ведеться конкурентна боротьба в межах стратегічного альянсу. На поєднанні конкуренції та кооперації в рамках стратегічного альянсу, який є формою реалізації співробітництва, наголошує теорія ігор (Р. Аксельрод, І. До, М. Кей, К. Прахалад, А. Такер, Г. Хемел), яка розглядає функціонування стратегічного партнерства в динаміці, як постійний процес переходу від кооперації до конкуренції.

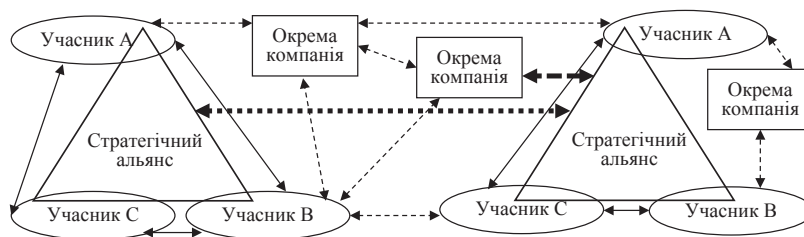


Рис. 1. Схема сучасної ринкової конкуренції

Розроблено автором



Г. Хемел, І. До (Доз) та К. Прахалад [9] виокремили правила отримання максимальної вигоди від функціонування стратегічного альянсу. Три з яких наголошують на присутності конкурентної складової в процесі взаємодії партнерів у рамках альянсу:

- співробітництво в межах партнерства альянсного типу – інша форма конкуренції;

- згода, злагода та гармонія у взаємовідносинах між учасниками альянсу – не основні показники успіху його функціонування (конфлікти, які виникають між партнерами під час взаємодії, є проявом конкуренції, що, в більшості випадків, розгортається за інформацію, і які, у випадку конструктивного вирішення, зумовлюють досягнення синергетичних ефектів);

- будь-яка кооперація має межі, тому партнери не повинні поступатися один одному як в конкурентній боротьбі на міжнародному ринку, так і за отримання більшої вигоди від співпраці.

Основні положення теорії ігор вказують на можливість опортуністичної поведінки. Тобто істинна стратегічна мета одного з партнерів полягає в одноосібному отриманні вигод від функціонування альянсу (доступ до компетенцій конкурента, отримання унікальних результатів маркетингових досліджень, інсайдерської інформації), а не в кооперації з метою отримання двосторонньої вигоди та не в ефективній роботі на досягнення, визначеного в угоді, результату.

В умовах формування інформаційного суспільства та в період розвитку епохи техноглобалізму швидкими темпами зростає динаміка боротьби за інформацію, технології та інновації. Ця боротьба стає як причиною формування стратегічних альянсів зі спільного здійснення НДДКР, так і зумовлює конкуренцію за доступ до новітніх технологій та інновацій у рамках партнерства.

Стратегічні партнерства, орієнтовані на спільні НДДКР, передбачають об'єднання наукових та виробничих ресурсів, у тому числі технологій та інновацій, направлені на створення чи розвиток нематеріальних ресурсів, забезпечення високого рівня інноваційності компаній-учасників [10, с. 72]. Результатом співпраці стає двостороннє патентування винаходів, створення нових конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності партнерів, інноваційно-технологічний прорив. Вдалим прикладом є інноваційний альянс компаній Toyota та Matsushita Electric, реалізований у формі спільного партнерства Panasonic EV Energy, орієнтований на спільну розробку, виробництво та продаж акумуляторів для електродвигунів гібридних автомобілів [11, с. 100].

Спостерігається тенденція до формування мереж стратегічних альянсів, які вступають у конкурентну боротьбу технологій. Загальновідомим є альянс зі створення операційної системи LINUX, яка розповсюджувалася компаніями-партнерами безкоштовно з метою створення конкуренції операційній системі Windows.

Боротьба за технології в межах стратегічного альянсу проявляється через прагнення ТНК, що супроводжується діями, отримати доступ до найбільшої кількості патентів, ліцензій, досліджень, винаходів та ідей партнера, навіть, якщо вони не включені до переліку тих, які використовуються при здійсненні спільних НДДКР чи необхідні для забезпечення співпраці в рамках альянсу. Мотивом таких дій – є прагнення до підвищення конкурентоспроможності продукції та організаційної структури, домінування у високотехнологічному сегменті глобального ринку, досягнення технологічного лідерства в планетарному масштабі.

Отримання несанкціонованого доступу до інноваційно-технологічного потенціалу партнера здійснюється через контакти співробітників компаній-учасників альянсу. «Заволодіння» може бути наслідком промислового шпигунства, привласнення результатів НДДКР, яке не було обумовлено угодою про двостороннє ліцензування, і щоденних контактів на рівні окремих співробітників.

У випадку боротьби за патенти, ліцензії та винаходи більш поширеним є промислове шпигунство чи двозначне трактування питання щодо отримання права інтелектуальної власності на технологію чи інновацію, яка є результатом спільних НДДКР. Як приклад, різні погляди учасників альянсу на двостороннє ліцензування стали причиною розгортання патентних війн між компаніями Apple та Samsung, які спільно здійснювали розробку процесорів A4 та A5 для iPad, iPhone та iPod [12-13]. Загалом з 2010-2011 рр. динаміка патентних війн, виражена в кількості позовів у суди між компаніями-партнерами за стратегічними альянсами, суттєво зростає.

Контакти між окремими співробітниками є численними та реалізуються за широким колом питань. Такий метод ведення конкуренції за знання та навички компанії-партнера частіше використовується для отримання результатів маркетингових досліджень ринку, інформації щодо постачальників, організації виробничих процесів, логістики, внутрішньої організації та особливостей ведення бізнесу в рамках корпорації, ніж доступу до цілісних інновацій. Отримана інформація може бути частково технологічною, містити дані про технології та інновації, які використовує партнер, але не зумовлює «заволодіння» цілісною ліцензією чи патентом. Каналами передачі слугують запити до різних відділів під приводом задоволення інформації, що запитується, для забезпечення ефективного функціонування стратегічного альянсу. Проблемою є контроль за змістом та обсягом інформації, обмін якою відбувається. Вирішення – чітке визначення напрямів за якими здійснюється співробітництво; найменувань технологій та інновацій, доступ до яких є відкритим; створення організаційної структури, орієнтованої на зменшення несанкціонованого обміну інформацією та контроль за ним (можливим є створення єдиного структурного підрозділу до якого надходять усі запити компанії-партнера на інформацію).

Р. Реїх та Е. Манкін [14] встановили, що ТНК Японії в рамках стратегічних альянсів виявляють більшу схильність до конкуренції за інформацію, ніж їх партнери з США та Європи. Основна причина – різниця менталітетів: співробітники американських компаній схильні демонструвати результати власних досліджень та праці, особисті досягнення, а іноді і ключові компетенції компаній, які є предметом особливої гордості; японських – слухати, спостерігати, занотовувати та аналізувати. Таку особливість влучно охарактеризував один з японських менеджерів: «Ми не відчуваємо ніякої потреби повідомляти те, що ми знаємо. ... Ми готові сидіти і вислуховувати інших. І якщо ми виявляємо достатньо терпіння, то завичай дізнаємося те, чого прагнули» [9, с. 23].

Отже, у рамках стратегічних альянсів відбувається постійна конкурентна боротьба за інформацію, технології та інновації партнера, яка набуває різних форм і пов'язана, у більшості випадків, з контактами на рівні окремих співробітників. Перемога в конкуренції за інформацію зумовлює підвищення конкурентоспроможності за рахунок використання ресурсів партнера. Безпосередня умова отримання вигоди

від стратегічного партнерства – постійне навчання, отримання нових знань та навичок.

**Висновки з проведеного дослідження.** Розвиток світової економіки та глобального ринку поставили перед бізнес-структурами нові виклики, зумовили появу глобальної конкуренції та нові типи взаємодії ТНК. Конкуренція та кооперація у взаємодії корпорацій перетинається під новим кутом: у формі конкурентної співпраці – компанії продовжують конкурувати на ринку, але кооперують зусилля для досягнення мети за окремими напрямками; модель взаємодії «співпраця-конкуренція» у межах альянсу.

Компанії ефективно використовують інструмент співпраці для подолання ринкових перешкод. Зокрема, не припиняють існування через обмеженість ресурсів, необхідних для підвищення конкурентоспроможності до рівня, якого вимагає ринок, а кооперують зусилля з чинними та потенційними конкурентами, іншими фірмами та ТНК.

Сучасною формою кооперації, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей партнерів та отримання синергетичних ефектів, при збереженні гнучкості об'єднання та автономності учасників, є стратегічні альянси. Партнерства орієнтовані на отримання усіх можливих вигод від співпраці: скорочення трансакційних витрат, отримання доступу до ресурсів, ефективну побудову міжорганізаційних зв'язків.

Зміна характеру конкурентних відносин між компаніями в наслідок їх кооперації, що реалізується в рамках стратегічного альянсу, призводить до трансформації структури ринку та формування сучасних моделей конкуренції. Хоча утворення альянсів супроводжується зміною структури ринку, так як виникає нова структурна одиниця, що об'єднує ТНК, тобто охоплює більшу ринкову частку, ніж окремі компанії-члени, характер конкурентної боротьби загострюється.

Співробітництво, на яке безпосередньо орієнтований стратегічний альянс, супроводжується внутрішньою конкуренцією ТНК, націленою на оволодіння навиками та знаннями партнера, технологіями та інноваціями, які не визначені угодою про кооперацію. Отримання доступу здійснюється за рахунок міжособистісних контактів працівників, тому вимагає вироблення цілісної корпоративної стратегії з обміну

інформацією, необхідної для забезпечення ефективного функціонування альянсу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ємельянов В.М. Роль держави у формуванні та підтримці кластерного підходу до обґрунтування стратегій економічної політики і підвищення конкурентоспроможності регіонів / В.М. Ємельянов // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 16. – С. 106-109.
2. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. – СПб: Питер, 2005. – 386 с.
3. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй / А. Сміт. – К.: Port-Royal, 2001. – 596 с.
4. Швиданенко О.А. Глобальна конкурентоспроможність: теоретичні та прикладні аспекти: монографія / О.А. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2007. – 312 с.
5. Шпак О.Г. Еволюція теорії конкуренції в умовах динамічного зовнішнього середовища / О.Г. Шпак // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – Т.4. – С. 95-98.
6. Магомедова А.М. Утворення стратегічних альянсів як спосіб розвитку партнерських відносин / А.М. Магомедова // Інвестиції: Практика та досвід. – 2011. – № 19. – С. 47-49.
7. Гомес-Кассерес Б. Группа против группы. Как конкурируют сети альянсов / Б. Гомес-Кассерес // Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 91-115.
8. Чужиков В.І. Авіаційні альянси в глобальній конкурентній моделі XXI століття / В.І. Чужиков // Ринок цінних паперів. – 2010. – № 3-4. – С. 9-16.
9. Хэмел Г. Сотрудничайте с конкурентами – и побеждайте / Г. Хэмел, И. До, К. Прахалад // Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 9-32.
10. Каленська Т.В. Транскордонні стратегічні альянси ТНК: монографія / Т.В. Каленська. – Ірпінь: Національний університет ДПС України, 2010. – 150 с.
11. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципів менеджмента ведучей компанії мира / Дж. Лайкер; Пер. с англ. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. – 400 с.
12. Oliver C. Samsung needs to hit reset button / C. Oliver, S. Junga [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/9f4d60a2-dc83-11e0-8654-00144feabdc0.html#axzz1eZFHQH2g>.
13. Oliver C. Apple lawsuit deemed no threat to supply / C. Oliver, R. Kwong, J. Menn [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/21578664-6ab4-11e0-80a1-00144feab49a.html#axzz1eZFHQH2g>.
14. Reich R. Joint Ventures with Japan Give Away Our Future / R. Reich, E. Mankin [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v39/n3/full/8400341a.html>.