

## ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОЛАБОРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

*Ю. В. Галинська, к.е.н., доцент,  
Сумський державний університет, м. Суми, Україна*

*Досліджено принципи ефективної колаборації М. Хансена. Визначено основні умови ефективної колаборації підприємств в сфері природокористування. Виявлені чотири бар'єри, які впливають на формування колабораційного альянсу як на вертикальному, так і на горизонтальному рівнях у сфері природокористування та запропоновані заходи щодо їх мінімізації.*

DOI: 10.21272/1817-9215.2017.4-07

### Вступ

В умовах сучасної ринкової економіки все частіше розглядається ефективність взаємодії тріади (держава – суспільство – бізнес у різних сферах) як ефективного механізму взаємодії різних структур. Бізнес є одним з основних факторів розвитку країни. Його ефективне функціонування залежить від багатьох умов, серед яких основними є форми і методи взаємодії з державою. Держава установлює правила функціонування ринкової економіки, визначає рівень свободи та незалежності учасників бізнес-процесу, а також форми і методи державної участі щодо вирішення можливих конфліктів. Однак і надмірне втручання держави у справи бізнес-структур негативно впливає на інтереси суспільства. Реакціями бізнесу на неправомірне втручання держави у сферу економічної діяльності зазвичай є зниження ділової активності, збільшення тіньового бізнесу, виведення капіталу за кордон, що призводить до зниження темпів економічного розвитку. У зв'язку з цим сучасні правила ведення бізнесу все частіше змушують шукати нові форми співпраці, за яких об'єднання зусиль для досягнення певної мети стає не лише продуктивною, конкурентно вигідною, модною, а й ефективною формою співпраці.

Проведені попередні дослідження показали, що найбільш прозорою та ефективною формою співпраці у сфері природокористування з метою розподілу природно-ресурсної ренти та формування соціально-орієнтованої політики в регіонах є колабораційні альянси [1]. При цьому колаборація може виникати як на вертикальному (держава - регіон – підприємство) так і на горизонтальному (підприємство – підприємство) рівнях. При взаємодії підприємств на горизонтальному рівні в умовах одночасної колаборації та конкуренції виникає нова форма взаємодії - коопетиція. Ця форма взаємодії підприємств існує досить довгий час, однак невирішеною проблемою залишається питання впровадження її у природокористуванні.

**Мета статті** визначити основні умови ефективної колаборації підприємств в сфері природокористування.

Практика, яка стосується одночасної співпраці та конкуренції, стала все більш популярною за останні роки і є невід'ємною частиною стратегій багатьох компаній. Теорія організації (ОТ) як навчальна дисципліна, яка стосується структури, поведінки та діяльності організацій виникла в 50-х роках ХХ ст. як пояснення стратегічної динаміки між фірмами у конкурентних галузях [2]. Це було тісно пов'язане з парадигмою SCP Bain's (структура, поведінка, продуктивність), згідно з якою продуктивність фірми була визначена його поведінкою, що, у свою чергу, вплинуло на різні галузеві чинники [3]. Починаючи з кінця 70-х років, Портер популяризував цю точку зору через просування економічних теорій «конкурентних переваг» [4]. Таким чином, упродовж перших тридцяти років цей конкурентний

погляд на організаційну стратегію став домінуючою парадигмою досліджень організаційної теорії. Упродовж 80–90-х років дослідники виступали за «кооперативну перевагу» та «спільну рекламну перевагу»[5]. Ці дослідження були спрямовані на те, що фірми можуть покращити свою продуктивність та збільшити свій прибуток шляхом партнерства з іншими фірмами. Dyer and Singh висунули поняття «реляційна рента» як прибуток, який був сформований за рахунок особливих ідей сикратичних активів та ресурсів. Багато раціональних пропозицій було запропоновано для міжфірмових відносин, таких як стратегічні альянси. Вони передбачали здатність партнерських фірм одержувати знання, розподіляти ризики, отримувати доступ до ринків, розподіляти витрати, об'єднувати ресурси та досягати стратегічних цілей.

До середини 90-х років прихильники організаційної теорії були поділені на два табори, які пропонували несумісні та розбіжні пояснення міжфірмової поведінки. При цьому стверджувалося, що «основна економіка та управлінські дослідження значною мірою базуються на різниці між конкуренцією та співпрацею». Прихильники теорії конкуренції доводили, що кооперація між конкурентами призвела до змови або картелізації, а це спричинило нестачі ринку через створення збитку, зменшення надлишку споживачів та заміну стимулів для інновацій. І навпаки, прихильники теорії кооперації відхилили ці твердження і замість цього стверджували, що конкуренція між партнерами призвела до взаємно руйнівних наслідків шляхом заохочення недовіри, зменшення доброзичливості та збереження нерівноваги на ринку.

Теорія коопетиції була запропонована як синкретичний засіб для узгодження конкурентних та кооперативних перспектив. Її ввели в 1995 році економісти, які прийняли теорію ігрових об'єктивів для інтерпретації міжфірмової поведінки. За два десятиліття з моменту його запровадження теорія коопетиції стала визначною галуззю наукового дослідження. У низці оглядів літератури відзначено зростання інтересу дослідників до цієї галузі [6, 8, 12], а учені присвятили цій особливій темі наукові публікації [9, 7, 10, 11]. Також коопетицію вивчали в політології, дипломатії та громадянському суспільстві. Традиційна концепція бізнесу як конкурсу "переможець приймає все" - це шлях до усвідомлення того, що компанії повинні співпрацювати та конкурувати. «Коопетиція» вимагає від компаній створювати бізнес-стратегії, які використовують відносини для того, щоб створити максимальну цінність на ринку. Коопетиція - це модель, в якій зацікавлені сторони співпрацюють та конкурують, щоб створити максимальну цінність, що є однією з найважливіших бізнес-перспектив останніх років (Bowser J., 2015) . При цьому «Конкуренція» - інший аспект спільної справи - відбувається після того, як бізнес створив цінність на ринку і прагне розподілити частку ринку, ціну, вартість та інші кінцеві вигоди.

Концепцію спільної справи розширили Adam Brandenburger and Barry Nalebuff, професори Гарвардської бізнес-школи та Йельської школи управління відповідно. У їхній дорожній книзі під назвою Coopetition, Brandenburger and Nalebuff стверджують, що існує подвійність у всіх відносинах щодо безпрограшних і взаємних втрат взаємодії: Успіх більшості залежить від успіху інших, але вони повинні конкурувати, щоб зафіксувати цінність, створену на ринку і захищати свої власні інтереси. З часу публікації "Кооперації" в 1996 році Інтернет та мобільні технології трансформували бізнес-динаміку. Розвинулася нова парадигма, де інформація, зв'язок та час визначають, як ведеться бізнес. Використання коопетиції для розробки бізнес-стратегії вимагає ретельної оцінки компаній гравців: клієнтів, постачальників та конкурентів, а також "комплементації". Комплементації - це термін, який створив Brandenburger і Nalebuff - це ті компанії, які надають продукти та послуги, що підвищують цінність продуктів або послуг фірми.

Дослідники організаційної теорії виділили різні характеристики, які визначають коопетаційні відносини, такі як взаємодоповнюваність,

взаємозалежність, надійність та взаємність [13]. Вони зазначають, що характерною рисою коопетиції є дуже високий рівень напруження, пов'язаного при співпраці (Gnyawali & Bengtsson, 2012), який втілює протидіючі сили конкуренції та кооперації й необхідність працювати разом, щоб отримати більш високу загальну вартість і необхідність конкурувати на ринку (Bengtsson & Кок, 2000; Gnyawali & Park, 2011; Уоллі, 2007). Ці напруження можуть бути дуже сильними і можуть поставити під загрозу ефективну співпрацю (Bonel & Rocco, 2007). Коопетиція передбачає кілька протилежних елементів та подвійності (Clarke-Hill та ін., 2003), і напруження виникає щодо поєднання двох протилежних вимірювань співпраці та конкуренції. Напруження пояснює, чому альянси між конкурентами є більш нестабільними, ніж спілки між неконкурентами (Das & Teng, 2000; Park & Russo, 1996).

### **Результати дослідження**

Проведений аналіз показав, що спільна взаємодія є досить ефективною, якщо правильно організувати роботу кожного з учасників колаборації через узгодження їх інтересів. Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури показав, що дослідники виділяють 3 основні варіанти співпраці фахівців підприємств [14]. 1. Загальний результат дорівнює сумі зусиль кожного працівника. 2. Як показує практика, частіше використовується метод, де фахівці намагаються вирішувати завдання спільно, тобто має місце взаємодія. Однак при цьому процес ускладнений наявністю амбіцій, нерозумінням, відхиленням від основного напрямку, інтригами, повторами, конфліктами. Все це негативним чином позначається на швидкості вирішення завдань. В результаті деякі моменти доводиться кілька разів переробляти, наради проходять неконструктивно - в спробах примирити конфліктуючі сторони і нічим не закінчуються. У підсумку вся робота виконується посередньо.

3. Синергетичний ефект. За спостереженнями фахівців, цей варіант на підприємствах зустрічається рідше, ніж попередні. Синергетичний ефект передбачає, що внесок кожного працівника оптимально вписується в існуючу загальну картину в компанії. При цьому спільна діяльність багаторазово збільшує показники. Загальний підсумок, таким чином, перевищує суму результатів фахівців, що працюють окремо.

У сфері природокористування як і у більшості інших галузей високий рівень конкуренції та співпраці між підприємствами призводить до більш складної та інтенсивного напруження. Напруження є загрозою для компаній, тому що це може стати причиною високого тиску всередині фірм та перетворити загальний проект на провал (Clarke-Hill та ін., 2003). У той самий час дослідники зазначають: причиною того, що спільна конкуренція може призвести до вигідних результатів є одночасність змагань і співпраця обох фірм, що змусить їх реалізувати переваги з їх кооперації. Gnyawali & Park, (2011) та Bengtsson & Кок, (2000) визначають коопетицію як взаємодію між двома фірмами, що можуть конкурувати та співпрацювати один з одним одночасно. Однак дослідники також зазначають, що напруження, ймовірно, буде дуже високою, коли два близьких конкуренти співпрацюють (Bengtsson & Kock, 2000; Gnyawali & Park, 2011; Gnyawali et al., 2008). При цьому зменшення одного з елементів, особливо конкуренції, призведуть до зменшення напруження. Однак будь-які спроби знизити напруження на скорочення одного виміру може перешкоджати ефективній роботі фірм. Отже, проблема полягає не в тому, щоб мінімізувати напруження, а в тому, щоб керувати ним (Bengtsson & Kock, 2000; Gnyawali et al., 2008, 2012), так щоб реалізація проектів була вигідною для обох фірм. Стратегічним питанням є не вибір між конкуренцією та кооперацією, а вмінням керувати напруженням між фірмами (Clarke-Hill та ін., 2003). Напруження при створенні коопетиційних відносин необхідно класифікувати для того, щоб зрозуміти, які підходи потрібні для управління кожним рівнем напруження. Дослідники пропонують розрізняти три рівні коопетиційного напруження: міжорганізаційний (De Rond & Bouchikhi, 2004), внутрішньоорганізаційний (Luo et al., 2006) та

міжіндивідуальний (Цай, 2002). При цьому з'являються різні джерела напруження в межах кожного рівня.

Можна виділити декілька міжорганізаційних коопетиційних напружень у літературі.

*Перший вид* напруження виникає з дилеми між створенням загальної вартості та привласнення особистої цінності (Gnyawali et al., 2012). Коопетиція допомагає створювати загальні переваги, такі як нові технології та інновації (Oliver, 2004; Quintana-Garcia & Бенавид-Веласко, 2004). Чим більша сила конкуренції, тим більша можливість отримання власного прибутку від створеної цінності, тим більше напруження між сторонами. Розподіл створеної вартості стає надзвичайно критичним, оскільки партнери мають однакову конкурентоспроможність та цілі на їх ринках. При цьому партнер, який збільшує власний запас ресурсів і компетенцій у більшому розмірі, ніж його співучасник, одержує конкурентні переваги у майбутній конкуренції. Також напруження виникає, коли кожен партнер намагатиметься захопити раніше створене (Cassiman, Di Guardo, & Valentini, 2009).

*Другий вид* сповільненого напруження обумовлений ризиком перенесення конфіденційної інформації та ризики технологічної імітації. Партнери, які мають стратегічні ресурси для досягнення своїх цілей, повинні захищати свої основні компетенції, тому що вони залишаються сильними конкурентами (Gnyawali & Парк, 2009). Таким чином, міжорганізаційний обмін знаннями та навчанням є джерелами потенційного напруження, що може вплинути на динаміку партнерства (Inkpen, 2000; Khanna, Gulati, & Nohria, 1998; Walley, 2007).

Для визначення видів напруження та реалізації заходів щодо їх мінімізації М. Хансен впровадив термін «ефективна колаборація». «Ефективна колаборація зміцнює конкурентну позицію компанії, а погана гірше, ніж ніякої» (Хансен, 1991). Тобто перед тим, як прийняти рішення щодо створення колабораційного альянсу, необхідно проаналізувати поточну ситуацію на підприємстві та ретельно відбирати інших учасників колаборації.

М. Хансен дає визначення *неефективної колаборації* - взаємодія, яка характеризується великим числом розбіжностей і слабкою націленістю на результат [15]. Благочинні спроби просунути в компанії співробітництво легко можуть привести до надмірної колаборації. Так само досить складно спрогнозувати витрати від спільної роботи в середині компанії. Таким чином для того, щоб уникнути «пасток» при впровадженні колаборації необхідно впроваджувати набір принципів, які М. Хансен назвав «Раціональною колаборацією». При раціональній колаборації компанії можуть отримати і результати від централізованого управління компанією і від колаборативних робіт. Сенс раціональної колаборації в тому, щоб дозволити відділам організації працювати самостійно, оскільки такий підхід приносить найкращі результати.

Для впровадження раціональної колаборації лідери компаній повинні виконати три кроки (рис.1).

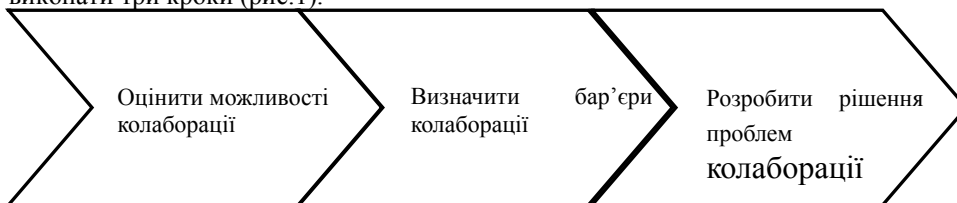


Рисунок 1 Структура раціональної колаборації [15]

Крок 1: оцінити можливості колаборації. Перше питання, яке необхідно задати, це чи отримемо ми позитивний ефект. Топ-менеджери можуть легко почати процес, в якому люди будуть взаємодіяти тільки заради взаємодії. Але при цьому мета співпраці – не вона сама, а більш високі результати. Лідери, які прагнуть до раціональної взаємодії, повинні завжди пам'ятати фразу: «колаборація - це засіб

досягнення мети, а мета - високі показники діяльності. Бути раціональним щодо взаємодії - значить розуміти, коли вона не потрібна.

Крок 2: визначити бар'єри колаборації. Необхідно визначити які бар'єри заважають людям ефективно взаємодіяти. М. Хансен виділяє наступні види бар'єрів: - бар'єр «винайдено не тут» (люди не прагнуть до контакту з іншими людьми); - бар'єр накопичення (люди не хочуть надавати допомогу); - бар'єр пошуку (люди не можуть знайти те, що шукають); - бар'єр передачі (люди не здатні працювати з людьми, з якими вони мало знайомі).

Крок 3: розробити рішення для руйнування бар'єрів. Різні бар'єри вимагають різних рішень. З мотиваційними бар'єрами можна боротися за допомогою важелів, що викликають у людей бажання взаємодії. Важелями впливу на співробітників лідери можуть домогтися певного типу менеджменту. Рішення полягає не в тому, щоб змусити людей взаємодіяти більше. Воно полягає в тому, щоб в кінці кінців правильні люди взаємодіяли в рамках правильних проектів. Такі менеджери прагнуть до колаборації, коли це необхідно, але достатньо раціональні, щоб відмовитися, якщо вона не потрібна.

Враховуючи специфіку нашого дослідження ми вважаємо, що необхідно більш детально приділити увагу бар'єрам, що заважають обміну інформацією та взаємодії в природокористуванні як на вертикальному так і на горизонтальному рівнях. Створюючи вертикальну колаборацію в системі «держава- регіон – підприємство» ми розраховуємо, що по-перше, буде зацікавленість в створенні реальної соціально-орієнтованої політики в регіонах видобування природних ресурсів, по-друге рентний дохід від надрокористування буде спрямовуватися у відповідності до зазначених вище цілей, по – третє колаборація буде приносити колабораційний ефект, що в опосередкованому вигляді буде сприяти екологізації виробництва та збереженню навколишнього середовища.

У якості базової моделі в роботі ми використовували бар'єри розроблені М. Хансеном. Однак, слід зазначити, що Хансен аналізував отримані результати на прикладах компаній, які виробляють та продають товари широкого вжитку. Проведене нами дослідження показало, що необхідно адаптувати вище зазначені моделі Хансена для сфери природокористування в умовах економіки України.

У період з 2016 по 2017 роки нами було проведено анкетування топ-менеджерів 7 видобувних підприємств в Львівській, Полтавській, Сумській, Київській та Івано-Франківській областях. Це анкетування стосувалося проблем комунікації як в середині підприємства, так і між підприємствами або іншими структурами в рамках колабораційного альянсу.

В результаті ми визначили чотири бар'єри, які впливають на формування колабораційного альянсу як на вертикальному так і на горизонтальному рівнях:

1. **Бар'єр «унікальності»** На одному з підприємств ми стикнулися з тим, що всі проблеми, які виникають у них з надрокористуванням, керівники вважали унікальними. Це стосувалося розташування видобувних площадок, найманого персоналу, проблем з логістикою та технологічних проблем. При цьому мови не йшло про можливість стажування або пошук рішення через пораду фахівців з інших видобувних підприємств. Страх через втрату цінної інформації заважав шукати можливості вирішення проблем.

Тому ми вирішили, що даний бар'єр пов'язан з мотиваційними проблемами та викликаний декількома факторами (рис. 2)

- *Ізольована культура.* Працюючи спільно люди можуть створювати ізольовану культуру так як вони взаємодіють лише один з одним вони обмежують приплив нових ідей і тільки підкріплюють свої переконання.

- *Розрив в статусах.* Якщо хтось думає ніби його статус вище ніж у інших він не буде прагнути до співпраці з «менш гідними» [15].

- *Самодостатність.* Іноді люди бояться звернутися до інших зі словами «у нас проблеми в цій галузі, нам потрібна допомога» особливо до експертів. Тому боязнь показати свої недоліки стає перешкодою для співпраці.



Рисунок 2 Формування бар'єру «унікальності»

2. **Бар'єр «монополізації цінної інформації»** Дослідження показали, що на підприємствах існує категорія людей, які навмисно не бажають ділитися інформацією з іншими. Вони відмовляються надавати допомогу, інформацію, час і сили, (іноді вони відмовляються виділяти ресурси навіть якщо не визнають це відкрито) або не хочуть давати ресурси. Тобто даний бар'єр стосується тих людей які допомогти можуть але не хочуть. Така «монополізація інформації» в одних руках або одному відділі, не сприяє розвитку підприємства, а іноді спричиняє падіння рентабельності активів та текучості кадрів (рис.3).

В дослідженні визначено наступні фактори формування бар'єру «монополізації цінної інформації»:

- *Конкуренція.* Конкуренція всередині компанії знижує прагнення людей до співпраці, а надмірна конкуренція створює конфліктні ситуації та оппортуністичну поведінку працівників.
  - *Недостатні стимули.* Коли люди отримують винагороду тільки за досягнення поставлених цілей вони починають приділяти увагу лише своїй роботі.
  - *Велика зайнятість.* Працівники відчувають тиск з боку робочих обов'язків, брак часу на допомогу іншим. Прохання про допомоги розглядаються як важкий вантаж відволікаючий від власної роботи, тому люди стикаються з компромісом виконувати свою роботу або допомагати іншим.

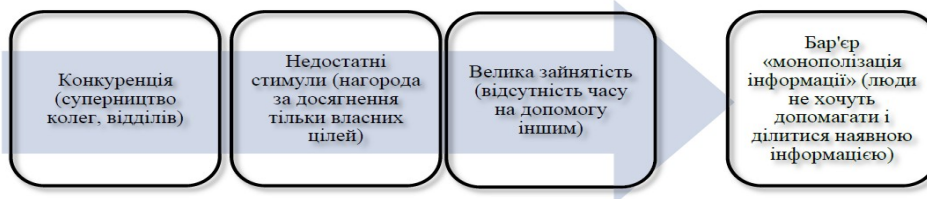


Рисунок 3 Формування бар'єру «монополізація інформації»

3. **Бар'єр взаємодії.** Декілька респондентів вказали на проблему, коли люди стикаються з труднощами в передачі досвіду, ноу-хау і технологій. Іноді, працюючи в різних підрозділах вони не знають, як взаємодіяти спільно. Бар'єр «взаємодії» показав, що люди на підприємстві можуть бути високо мотивованими на спільну роботу, але така робота дуже складна для них (рис. 4).

В дослідженні визначено наступні фактори формування бар'єру «взаємодії»:

- *Неявне знання.* Цей тип знання ускладнює процес передачі. Неявне знання відносяться до інформації, яку складно сформулювати в усній формі, письмовим документом, формулами, або багатогранним кодом дослідження. В своїх дослідженнях М. Хансен зазначає, що при передачі неявних знань взаємодіє легше, коли маєш справу з однозначними обґрунтованими відомостями або точними

надійними ринковими даними [15]. Процес спілкування ускладнюється, коли потрібно знайомитися з новими мало вивченими технологіями, двозначним ринковими даними, або інтуїтивно сприйняттям тенденцій ринку.

- *Відсутність загальної основи.* Незнайомі люди не мають загальної основи розуміння звичного стилю роботи, форм спілкування, відносин один до одного і сприйняття настрою інших. Відсутність загальної основи може здатися не особливо важливою перешкодою. Однак, дослідження показали, що коли в процесі взаємодії між людьми присутні загальні основи, то формування коаліційних альянсів відбувається простіше.

- *Слабкі зв'язки.* Людям складніше передавати знання через слабкі зв'язки один з одним їм потрібні міцні зв'язки тобто відносини при яких багато спілкуються і тісно співпрацюють слабкі зв'язки створюють великі проблеми. Наприклад, коли відділи в процесі колаборації хотіли передати нові неявні технології, але мали слабкі зв'язки з розробниками, що знають ці технології. Виникла проблема, тому що вони не знали як працювати разом і уникнути незрозумілостей, тому що працівники відділів не знали точної термінології, способів вираження проблем. В результаті деяким відділам знадобилося на 20% більше часу на завершення проекту через слабкі зв'язки та необхідність передачі неявних знань.



Рисунок 4 Формування бар'єру «взаємодії»

4. **Бар'єр «страх втрати авторитету».** Знання сила – чим більше знання, тим більш вплив в організації. На деяких підприємствах склалася ситуація, коли працівники бояться ділитися знаннями, щоб не стати зайвим на роботі. Якщо люди бояться втратити владу стати менш цінними в організації, то вони не будуть схильні поширюю свої знання, а будуть накопичувати їх (рис.5).

- *-Розмір компанії.* Чим більша компанія тим серйозніше проблема пошуку інформації, боязнь втрати авторитету показує що менеджери великих компаній оцінили як один з головних труднощів при формуванні колабораційного альянсу.

- *Фізична відстань.* Компанії розкидані по містах регіонах країнах і континентах стикаються з більш серйозними проблемами взаємозв'язку ніж ті, що працюють на території однієї країни. Люди вважають, що краще взаємодіяти з тими хто поруч. Професор Томас Алан вважав, що комунікація між двома розробниками залежала від відстані між їх робочими місцями, чим ближче знаходилися робочі місця, тим краще була комунікація. Коли робочі місця знаходилися один від одного більш ніж на 25 м спілкування практично повністю припинялося.

- *Надлишок інформації.* Надлишок інформації характеризується наявністю інформаційного шуму - ставленням загального обсягу доступної інформації до кількості корисної інформації. При цьому, деякі люди вважають, що якщо ти не можеш знайти потрібну інформацію, то можна втратити авторитет.



Рисунок 5 Формування бар'єру «втрати авторитету»

Наступний етап раціональної колаборації це розробка рішення проблем колаборації. Тобто необхідно розробити такі управлінські рішення, які б сприяли усуненню бар'єрів. Дослідження показали, що при створенні колабораційного альянсу як на горизонтальному, так і на вертикальному рівні можуть бути не всі зазначені бар'єри. Тому перш за все необхідно, через об'єктивну оцінку, визначити сукупність бар'єрів, що діє в конкретному колабораційному альянсі.

Бар'єри «унікальності» та «монополізації цінної інформації» зачіпають проблеми мотивації. Ці бар'єри існують тому що, люди не хочуть взаємодіяти. З цього випливає, що управлінські рішення повинні мотивувати людей на взаємодію. Як зазначає Хансен, це можна зробити двома способами: перший - це об'єднати людей створити об'єднуючу мету, встановити основоположну цінність командної роботи, використовувати роль лідера з метою дати сигнал до початку взаємодії. Друга – це застосувати систему Т-образного менеджменту використовувати підбір кадрів. У той же час інші два бар'єри «страх втрати авторитету» та «взаємодії» мають відношення до якісної взаємодії. Тобто необхідно налаштувати гнучкі мережі особистих відносин між відділами в рамках колабораційних альянсів, щоб полегшити пошук шляхів щодо усунення бар'єрів «страх втрати авторитету» та «взаємодії». Таким чином раціональна колаборація передбачає первісну оцінку наявних бар'єрів і потім розробку рішень.

#### Висновок

У сучасній економіці жодне підприємство не може мати всіх необхідних йому організаційних здібностей та знань усередині його корпоративних меж. Не можна сподіватися на збереження інтелектуальної переваги лише за рахунок своїх власних сил. Партнерство, альянси дозволяють поєднувати ресурси, наявні всередині компанії, з ресурсами, що існують зовні. Впровадження колаборації як форми взаємодії учасників рентабельних відносин спрямоване не тільки на скорочення витрат, створення інноваційного продукту, формування соціально-орієнтованої регіональної політики, а також впровадження методу поліпшення якості прийняття рішень в сфері природокористування України. Трансформація рентабельних відносин у природокористуванні передбачає, перш за все, узгодженість інтересів трьох учасників: держави, регіону (місцеві громади) та видобувного підприємства. Саме за їх участю може створюватися колабораційний альянс. Ціль такого альянсу узгодити інтереси всіх учасників щодо розподілу рентного доходу, який є джерелом створення соціально-орієнтованої політики в регіонах.

Емпіричні дослідження колабораційних процесів в сучасних економіках країн світу, допомогли нам визначити основні фактори щодо створення ефективної колаборації у сфері природокористування. Мета колаборації - не вона сама, а високі результати. Лідери компаній повинні застосовувати цей принцип, при ухваленні рішення про колаборацію. Бути раціональним щодо колаборації - значить знати, коли взаємодіяти не потрібно;

- колаборації в багатьох галузях і компаніях має вагомим економічне обґрунтування. Взаємодія позитивно впливає на продаж, збільшує маржу і сприяє



ефективному використанню активів, все це призводить до збільшення рентабельності активів;

- лідери компаній повинні оцінювати можливості колаборації за трьома напрямками: велика кількість інновацій (перехресна розробка продукту і відкриття нових підприємств); збільшення продаж (крос-продажа і якісне обслуговування клієнта) і оптимізаційна діяльність (зниження витрат, шляхом передачі кращих практик та прийняття більш ефективних рішень). Необхідно враховувати специфіку підприємств. Топ-менеджери повинні уникати як переоцінку потенціалу, так і недооцінку;
- менеджери повинні оцінювати проект на наявність премії колаборації до того, як приводити його в дію. Спільні проекти слід приймати, тільки якщо їх цінність перевищує суму альтернативних витрат (відмова від інших проектів) і витрат колаборації (конфлікти між відділами, що ведуть до витрат, перевитрата бюджету, втрачених продажів і погіршення якості);
- лідери компаній можуть звести витрати колаборації практично до нуля, якщо усунуть бар'єри.

## SUMMARY

*We investigated the conditions for the implementation of the effective collaboration principles introduced by M. Khansen. We determined the basic conditions of effective collaboration of the enterprises in the field of environmental management. We identified four barriers that influenced the formation of a collaborative alliance both on the vertical and on the horizontal levels in the field of environmental management, as well as proposed the measures to minimize them.*

## Список використаної літератури

1. Галинська Ю.В. Державне регулювання рентної політики в паливобудівній галузі України в умовах трансформації соціально-економічних відносин / Ю.В. Галинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство», Ужгород: Вид-во «Видавничий дім «Гельветика», - 2017. – Вип. 16, - с.52-57.
2. 1. Третьяков М. Конвергенция моделей корпоративного управления : Вопросы экономики. 2004. № 1. – С. 129–140.
3. Collaborative networked organizations – Concepts and practice in manufacturing enterprises / L. M. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh, N. Galeano, and A. Molina. Computers & Industrial Engineering. 2009. Vol. 57, №. 1. – P. 46–60.
4. Юдкевич М. М. Основы теории контрактов: модели и задачи : учебное пособие. Москва : ГУ ВШЭ, 2002. – 352 с.
5. Яковлев А. Почему в России возможен безрисковый уход от налогов? : Вопросы экономики. 1999. № 4. – С. 134–152.
6. Anderson Shanon W. Managing Strategic Alliance Risk: Survey evidence of control practices in collaborative Inter-organizational setting H. Christ Margaret, L. Sedatole Karen, 2006.
7. Adam Colgate What to Consider When Forming a Strategic Alliance URL: <http://www.businessdictionary.com/article/472/what-to-consider-when-forming-a-strategic-alliance/>.
8. Эмар-Дюверне Ф. Конвенции качества и множественность форм координации : Вопросы экономики. 1997. № 10. – С. 104–116.
9. Шаститко А. Е. Новая теория фирмы . Москва : Изд-во ТЕИС, 1996.
10. Шубін О. О. Стратегічні альянси і партнерство як основа стійкого розвитку хімічних підприємств : Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Випуск 1, Том 3. – С. 375–378.
11. Dacin P. A. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here :The Academy of Management Perspectives. 2010. № 24 (3). – P. 37–57.
12. Уильямсон О. И. Вертикальная интеграция производства: Соображения по поводу неудач рынка; пер. с англ.; под. ред. В. М. Гальперина. – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1995. 366 с. – С. 33–52.
13. Collaborative networked organizations – Concepts and practice in manufacturing enterprises / L. M. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh, N. Galeano, and A. Molina. Computers & Industrial Engineering. 2009. Vol. 57, №. 1. – P. 46–60.
14. Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса под ред. В. М. Гальперина. Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1999. – Т. 3.
15. Хансен М. Коллаборация. Как перейти от соперничества к сотрудничеству; пер. с англ. Ю. Гиматовой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 288с.

*Надійшла до редакції 8 вересня 2017 р.*