

## КООПЕТИЦІЙНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СУМЩИНИ, ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАПОБІГАННЯ ТРУДОВІЙ МІГРАЦІЇ<sup>1</sup>

**Швiндiна Г.О.**

*д.е.н., завідувачка кафедри управління,  
Сумський державний університет, м. Суми  
shvindina@management.sumdu.edu.ua*

**Куш В.О.**

*студент, Сумський державний університет, м. Суми  
vladnetkiber@gmail.com*

*Економічні трансформації в Україні підштовхують промислові підприємства до пошуку радикально нових підходів до вирішення поточних проблем. Дана стаття присвячена дослідженню основних наукових підходів до ідентифікації стратегії розвитку промислового підприємства як передумови впливу на трудову міграцію в регіоні. Численні дослідження та експерти стверджують, що серед багатьох факторів трудової міграції економічні причини займають основне місце. В ході дослідження авторами було здійснено комплексний аналіз конкурентного середовища промислового підприємства, що є провідним виробником цегли. В роботі виокремлено критичні фактори успіху, здійснено пофакторний аналіз мікро- та макрооточення. Серед всіх методів стратегічного аналізу було представлено SPACE-метод ідентифікації стратегії розвитку підприємства.*

*В результаті комбінації статистичних даних, експертних оцінок та результатів попередніх досліджень була запропонована стратегія центрованої диверсифікації. Результати використаних методів дозволили запропонувати в якості варіанту впровадити стратегію коопетиції. За умов реалізації, стратегія коопетиції має низку переваг: зниження конкурентного тиску, збільшення ресурсного забезпечення, масштабування виробництва, зниження собівартості виробництва, створення резервів для розвитку кадрового потенціалу. В роботі наведено теоретичні узагальнення щодо стратегії коопетиції, її форм, основних передумов впровадження.*

*Інноваційний розвиток промислових підприємств регіону є запорукою розвитку регіону, у тому числі збільшення середньої оплати праці, а отже стратегічні рішення одного оператора ринку впливають на інших. Для конкретного кейсу розвитку інноваційного потенціалу регіону запропоновано створити консорціум. Даний консорціум є навчально-науковим, який окрім вирішення питань забезпечення кадрами, може сприяти загальмовуванню трудової міграції населення.*

**Ключові слова:** коопетиція, коопетиційна модель, міграція, трудова міграція, фактори міграції, стратегія.

DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-1

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах сучасної конкуренції постає питання втримання та укріплення ринкових позицій вітчизняних виробників, які конкурують між собою та із глобальними гравцями одночасно. В таких умовах зростає роль стратегічного управління та моделювання сценаріїв стратегічної поведінки дозволяє врахувати сильні та слабкі сторони конкурентів та свої власні, і максимально правильно використовувати перші та нівелювати другі.

Стан українського промислового виробництва можна охарактеризувати як скрутне економічне становище, що спричинене різними факторами, в тому числі міграцією висококваліфікованих кадрів, конкурентним тиском з боку закордонних підприємств, що посилюється світовою кризою, яка в свою чергу стала ще більш загрозливою внаслідок пандемії коронавірусу по всьому світу.

В таких умовах постає необхідність прийняття нестандартних рішень, які зможуть втримати підприємства в конкурентній позиції та постійно розробляти стратегію, яка дозволить завоювати провідні позиції на ринку.

---

<sup>1</sup> Робота виконана у рамках держбюджетної науково-дослідної розробки «Реформування системи освіти впродовж життя в Україні для запобігання трудовій еміграції: коопетиційна модель інституційного партнерства» (номер державної реєстрації: 0120U102001)

Мета роботи полягає у аналізі та розробці коопетиційної моделі розвитку підприємств, як системного підходу до запобігання трудовій міграції в кооперації із відповідними суспільними інститутами.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Стратегічний розвиток являє собою сукупність багатьох взаємозалежних складових, які прямо або потенційно можуть вплинути на успішність підприємств. Саме врахування всіх цих складових, об'єднання їх в систему та вплив на неї з метою покращення своїх позицій може здійснити система ефективного стратегічного розвитку.

Проблемі стратегічного розвитку присвячені роботи закордонних вчених в сфері оцінки показників ефективності та [1], в сфері безпеки, лідерства та створення цінності [4, 15, 16], конкурентоспроможності та глобальної конкуренції [8, 9, 10, 19, 21, 22], в сфері ресурсних обмежень управління [11, 12] та загального управління організацією [7] тощо.

Один із найбільших внесків у розвиток стратегічного управління зробив М. Портер [14], роботи якого вплинули на декілька поколінь стратегів. Слід також згадати Дж. Пфедфера [13], який розвинув положення про конкурентні переваги, висунуті Портером. Історично стратегічний менеджмент виник у відповідь на виклик ескалації конкуренції. Сам термін «стратегія» згадується в роботах грецьких філософів – за одними джерелами, а за іншими – існує у військовій термінології в роботах давніх китайських дослідників [35].

Низка питань дослідження присвячена пошуку зв'язку між ефективністю прийнятих рішень та кадровим забезпеченням стратегічних рішень. Сценарій стратегічного розвитку може бути нереалізованим через різні фактори впливу, серед яких трудова міграція та відтік найкращих фахівців. Серед попередніх результатів схожих досліджень слід згадати роботи [2, 3, 5, 17, 18], в яких дослідники акцентують увагу на важливості запобігання трудовій міграції, її причинах, необхідності розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств для привертання уваги населення із високими професійними навичками.

Окрема площина дослідження присвячена формулюванню коопетиційної моделі взаємодії на ринку як такої, що може вирішити завдання стратегічного зростання окремих підприємств, та сприятиме соціально-економічному розвитку регіонів, зменшуючи трудову міграцію населення.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної статті є узагальнення основних наукових підходів до стратегічного аналізу, та побудова програми стратегічних рішень на основі даних існуючого промислового підприємства. Основне припущення дослідження полягає в тому, що за умов впровадження коопетиційної стратегії є можливість розвитку інноваційного потенціалу підприємств-партнерів, що приверне увагу висококваліфікованих спеціалістів, та сприятиме зменшенню трудової міграції.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Програма стратегічного розвитку є детальним всебічним планом активних дій, які утворюють конкурентні переваги операційної одиниці (в тому числі підприємства). Але при цьому на реалізацію стратегії впливає сукупність взаємозалежних факторів, які часто визначають успішність підприємств. Ідентифікація критичних факторів успіхів в галузі є передумовою впровадження вдалих стратегічних прийомів. Тим не менш, на сьогодні для кожного окремого підприємства необхідно створювати нову комбінацію стратегічних рішень у відповідь на складні виклики навколишнього середовища.

Поточна ситуація в Україні характеризується як криза, що формує необхідні передумови для розвитку проактивного мислення та пошуку нових прийомів стратегічного менеджменту. Серед тенденцій слід відмітити такі:

- У січні–квітні 2020 р. порівняно із січнем–квітнем 2019 р. індекс промислової продукції становив 92,1%, у т. ч. у добувній промисловості та розробленні кар'єрів – 94,0%, переробній – 91,3%, постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 92,0%. Відмітимо, що індекс промислової продукції у Сумській області становить 95,4%, що є трохи вище, ніж середнє значення по Україні (дані Держстату, наведені в статті Шавалюка Л. [27]).

- Іншою передумовою є падіння виробництва будівельної продукції. За січень–квітень 2020 року показник становив 91,3% до відповідного періоду 2019 року [27].

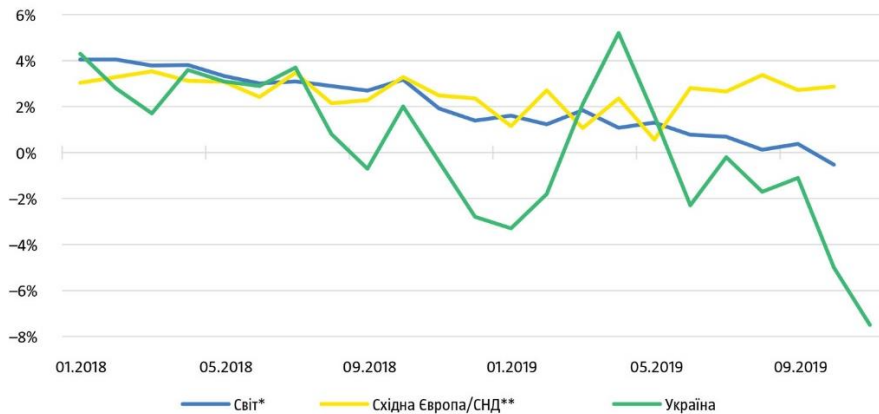


Рисунок 1 – Динаміка промислового виробництва, де

\* - 97% світового промислового виробництва, \*\* - Вірменія, Білорусь, Казахстан, Росія, Україна. Джерело: [23]

Стратегічний розвиток нерозривно пов'язаний з інноваціями, оскільки виграють на ринку ті виробники продуктів або сервісу, які пропонують переваги покупцеві першими. Середовище постійно змінюється та розвивається й саме той, хто вправно визначає необхідні інновації, частіше перемагає на ринку.

Необхідно звернути увагу на те, що вітчизняними авторами були здійснені дослідження в галузі визначення рівня готовності підприємства до інноваційного розвитку [26], особливості інноваційної стратегії у вітчизняних умовах [20]. Окремої уваги потребують питання сприйнятливості підприємства до впровадження інновацій, які детально розглянуті в роботі А. Литвиненко [23].

Феномен коопетиції детально розглянутий в роботах [28, 29, 31, 33, 34, 30], при цьому слід акцентувати увагу на зв'язку між стратегічними змінами та інноваціями на підприємствах [32, 36]. Як вже було представлено в роботі [28], перехід від конкуренції до коопетиції можливий «за рахунок створення учасниками цих відносин спільного ланцюга цінності» [28, С. 260]. При цьому в межах такого ланцюга відбувається об'єднання компетенцій та ресурсів організацій-конкурентів. При цьому конкуренція між цими суб'єктами на вже існуючих ринках не припиняється або здійснюється за додатковими угодами.

Є різні свідчення про застосування коопетиції, так, наприклад у дослідженні В. Закона та К. Муча-Кус [6] наводяться історичні факти дуже стародавнього використання коопетиції (риболовними судами на початку ХХ століття). Але офіційним початком вважається застосування підприємствами ІТ-індустрії партнерських комплементарних відносин у 80-ті та 90-ті роки. Наслідуючи логіку підприємств Кремнієвої долини, оператори харчової галузі, фармацевтики,

авіабудування, стали піонерами технологій і в подальшому розповсюджували успішні практики серед експертів галузі. Згодом коопетиція набула поширення в туризмі, банківській справі, у ресторанному бізнесі, у спортивному менеджменті тощо.

Коопетиція, на погляд дослідників, виникає стихійно у відповідь на виклики середовища, є потенційною можливістю підприємства перейти на новий рівень функціонування організації [28]. Такі відносини співробітництва із конкурентами можуть бути встановлені як свідомий вибір ТОП-менеджмента та осіб, що приймають рішення, але щоб зробити це, керівництво має бути готовим до радикальних організаційних змін. Кейс Amazon, об'єднання гігантів Citroën, Peugeot та Toyota, співробітництва Boeing та Airbus є прикладами для наслідування для українських підприємств.

У самому загальному сенсі коопетиція – це співробітництво між конкурентами, які перебувають з одного боку, в стані кооперації між собою, одночасно перебуваючи у парадоксально конкурентних відносинах. Зазвичай коопераційні зусилля та розподіл конкурентної гри визначається додатковими угодами.

У 2019 році одним із співавторів було здійснено оцінювання готовності підприємств до організаційних змін [34] і дослідження виявило той факт, що підприємства декларують готовність до інновацій, змін та впровадження нових технологій. Але при цьому вони не готові бути проактивними з питань пропозиції співробітництва найближчому сильному конкурентові. Цей стереотип необхідно подолати в найближчий час.

*Таблиця 1 – Аналіз компонент зовнішнього середовища ТОВ «Керамейя»*

Елемент середовища	Коротка характеристика
<b>Макрооточення підприємства</b>	
Економічна компонента	Стан економічної кризи в світі. Зростання індексу інфляції. Відсутність резервів зниження сукупного рівня податкового тиску. Здеешевлення гривні (курс валют).
Правова компонента	Підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю. Можливе реформування галузі будівництва шляхом реорганізації ДАБІ (загроза змін).
Політична компонента	Велика частка експорту здійснювалась до Криму і в РФ, але після 2021 року експорт скоротився. Несприятлива політика держави у сфері впровадження новітніх технологій (відсутність «пільгових канікул», пільг для старт-апів)
Соціальна компонента	Компанії належить 75% ринку клінкерної цегли. Рівень життя основного споживача - середній і вище. Населення схильне до вибору даного вітчизняного виробника. Але більшість населення має рівень життя нижче середнього. У зв'язку із гальмуванням економіки, можливий перехід на інші будівельні матеріали, або відмова від будівництва.
Технологічна компонента	Підприємство працює із урахуванням вимог сучасних технологій, але матеріальна база потребує оновлення. Певну частину коштів спрямовано на науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки. Існує власна лабораторія.
<b>Ділове середовище підприємства</b>	
Споживачі	Основними споживачами продукції є населення України. Продукція, що випускається задовольняє вимоги якості та асортименту. Мотиваційні чинники для покупця: порівняно низькі ціни, широкий асортимент, лідерство на ринку України, якість, гарантія на 100 років.
Постачальники	Середній рівень залежності підприємства від постачальників. Основними постачальниками є компанії «Instalat», «Bedeschi», «TECTON», ТОВ «Техно-Маш-Сервіс» та інші підприємства, які поставляють обладнання та устаткування
Конкуренти	Основні конкуренти аналізованого підприємства: ТМ «Євротон», ТОВ «Кузьминецький цегляний завод», ЗАТ «СБК», ТОВ «Білоцерківські Будматеріали». Рівень комерційного ризику – низький.

Джерело: узагальнено авторами

Об'єктом дослідження було обрано ТОВ «Керамейя», як одного із регіональних лідерів виробництва цегли та інших будівельних матеріалів.

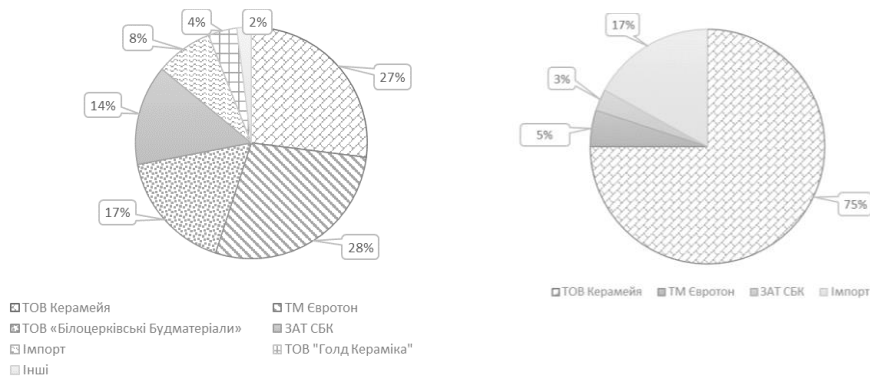
В даному дослідженні представлено фрагменти аналізу зовнішнього середовища та ідентифікації основної стратегії підприємства.

В процесі аналізу фінансового стану, структури управління, інтерв'ювання осіб, що приймають рішення, було узагальнено фактори макрооточення (STEEP-аналіз) та фактори безпосереднього оточення (споживачі, конкуренти, постачальники), які формують систему ринкових сил в галузі.

Серед згаданих у табл. 1 факторів, слід окремо приділити увагу рівню техніки та технології. Адже процес виробництва цегляних виробів є складним технологічним процесом, що складається із декількох етапів, пов'язаних між собою у ланцюгу створення цінності. Від якості виконання виробничих завдань на кожному етапі залежить якість кінцевого продукту, ціна та конкурентоспроможність підприємства.

Серед факторів табл. 1 не були загадані природні (кліматичні) фактори, які також відіграють значу роль для функціонування підприємства, адже за низьких температур видобування корисних копалин неможливо, і тому управління запасами стає критичним фактором успіху в галузі.

Повертаючись до аналізу найсильніших гравців галузі, в роботі здійснено оцінку конкуренцію на ринку цегли та клінкерної цегли (див. рис. 2). Кількість конкурентів – невелика, більшість компаній є великими, це означає, що конкуренція є стабільно високою. Бар'єри на виході з ринку – також високі, що загострює конкуренцію.



(а) Розподіл ринку цегли

(б) Розподіл ринку клінкерної цегли

Рисунок 2 – Розподіл ринку за конкурентами (млн. ум. одиниць, 2019).

Джерело: побудовано авторами на базі внутрішньої звітності підприємства

Як свідчать дані (Рис. 2), позиції ТОВ «Керамейя» є кардинально різними у різних сегментах, так, якщо враховувати всю цеглу, як облицювальну, так і клінкерну, то лідером є ТМ «Євротон». Якщо ж брати до уваги, що ТОВ «Керамейя» займається лише клінкерною цеглою (нішева стратегія), то ситуація в ніші – на користь даного підприємства (Рис. 2, б). Треба також зауважити зростання імпорту у 2019 році, за рахунок зміни курсу долара, що зменшило ціну імпортової цегли.

В даному дослідженні представлено фрагмент стратегічного аналізу позиції ТОВ «Керамейя». Одним із блоків стратегічного аналізу є побудова матричних та аналітичних моделей. Такий підхід дозволяє розробити комбінацію рішень для стратегічного управління компанією. Серед матричних методів слід згадати матрицю Д. Абея, що визначає у трьох вимірах: технологія виробництва продукту чи послуги, цільові групи покупців та їх потреби; матрицю І. Ансоффа (або матриця «продукт-

ринок»); матрицю Бостонської консалтингової групи, матрицю МакКінзі, матрицю ADL тощо.

Оскільки на сьогодні в Україні триває криза, що зміщує показники матриць (темпи зростання ринку стають від'ємними), в роботі було обрано SPACE-метод для визначення доцільної стратегії.

Для цього було обрано комплекс параметрів, які визначають фінансову позицію, галузеву позицію, стабільність позиції та конкурентну позицію. Після цього здійснюємо експертну оцінку для кожного параметру (табл. 2).

Таблиця 2 – Результати експертного оцінювання за методом SPACE

Фінансова позиція	Значення
Загальний дохід в 2019 році становив 292 млн грн, що на 1% менше 2018 року	5
Собівартість за травень місяць становить 80% від надходжень	2
Дебіторська заборгованість з початку року зросла на 11% і становить 30 млн. грн	3
<b>Загальна сума</b>	<b>10</b>
<b>Галузева позиція</b>	<b>x</b>
Швидкість змін технологій відносно повільна	3
Рівень конкуренції середній. На ринку 5 основних суб'єктів господарювання	4
Залежність від стану економіки. Будівельна галузь вважається одним із важливих показників стану економіки по причині їх взаємозалежності.	2
<b>Загальна сума</b>	<b>9</b>
<b>Стабільність позиції</b>	<b>y</b>
Обсяги будівництва зменшуються за останні два роки	-4
Сезонність. Ринок будівництва, який забезпечує компанія є сезонним. Взимку значно менше будуються.	-3
Вплив держави є відносно незначним.	-2
<b>Загальна сума</b>	<b>-9</b>
<b>Конкурентна позиція</b>	<b>x</b>
Частка ринку становить 27%, що на 1% менше лідера	-2
Структура асортименту. Асортимент налічує найбільшу кількість видів товару серед конкурентів.	-2
Якість продукції в минулому зазнала критики через значну кількість рекамацій	-4
<b>Загальна сума</b>	<b>-7</b>

Джерело: розроблено авторами

На основі оцінки параметрів SPACE побудовано графік вектору стратегічних дій (рис. 3).

Результат аналізу SPACE-матриці показав необхідність впровадження агресивної стратегії. Проте довжина прямої є короткою і може означати, що компанія знаходиться близько до невизначеності. Також, за даними матриці можна сказати, що ТОВ «Керамейя» має гарну конкурентну позицію з задовільним фінансовим станом в привабливій галузі, хоча значення параметрів – не високі.

Аналізуючи конкурентне становище, слід зауважити, що головним конкурентом ТОВ «Керамейя» є ТОВ «ТД»ЄВРОТОН», який є лідером за обсягами продаж цегли. Структура продаж за типом цегли відрізняється: ТОВ «Керамейя» продає лише клінкерну цеглу, яка має високі технічні характеристики та ціну. В той же час ТОВ «ТД Євротон» продає здебільшого звичайну облицовальну цеглу, яка дешевше та з гіршими технічними характеристиками. Це свідчить про тенденцію орієнтації споживачів на дешевшу цеглу при малих вимогах до технічних характеристик.

Томпсон А.А. та Стрікленд А.Дж. [24] запропонували матрицю, як інструмент для обрання стратегії розвитку залежно від темпів зростання ринку та конкурентної позиції бізнесу (рис. 4).

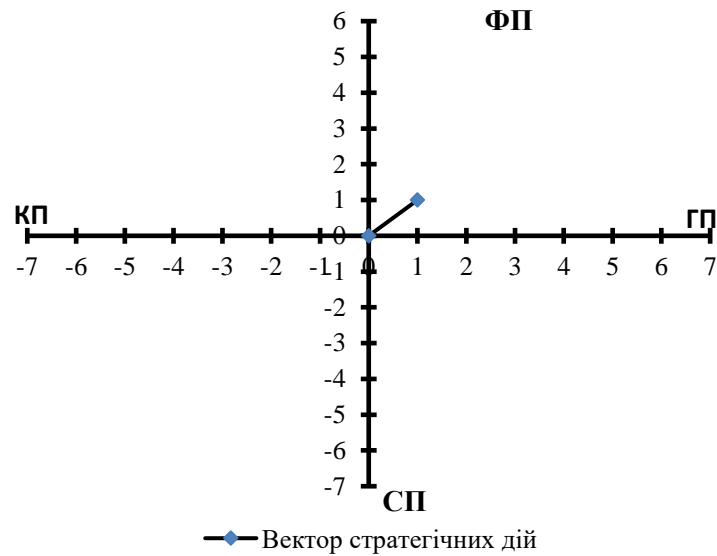


Рисунок 3 – Графік вектору стратегічних дій ТОВ «Керамейя»  
Джерело: розроблено авторами



Рисунок 4 – Матриця Томпсона-Стрікланда для вибору загальної стратегії [24]

Отже, поєднуючи аналіз конкурентів, дані SPACE-матриці, та пропозиції Томпсона-Стрікланда щодо вибору стратегії [24] вигрешною стратегією на даний момент може стати стратегія центрованої диверсифікації. На користь вибору

центрованої диверсифікації свідчать такі сильні сторони підприємства: високий рівень виробництва, досвідчений персонал, бренд компанії як надійного виробника.

Стратегія диверсифікації може бути вигідною у випадках, коли необхідно знижувати ризики падіння попиту на товар, скорочення прибутковості галузі, і виходу за межі традиційного портфелю підприємства. Дана стратегія підтримує стратегію зростання продаж компанії завдяки відкриттю нових продуктів та ринків, підвищенню конкурентоспроможності. Також це знижує ймовірність банкрутства у разі значних коливань на ринку.

При цьому диверсифікацію дослідники розуміють як «процес проникнення фірми в інші галузі виробництва, що означає: 1) вихід за рамки промислового ланцюга, усередині якого діє організація і пошук нового виду діяльності; 2) освоєння видів діяльності, не пов'язаних з традиційним профілем, з метою оновлення портфелю (чиста диверсифікація)» [24].

До стратегій диверсифікованого зростання відносять стратегію центрованої диверсифікації, стратегію горизонтальної диверсифікації та стратегію конгломератної диверсифікації.

Основним припущенням цієї роботи є те, що ми вважаємо коопетиційну стратегію різновидом диверсифікації, адже вона дозволяє вийти за межі традиційних підходів у сфері стратегічного управління, виробничої діяльності, створення цінності тощо.

Таким чином, на основі співставлення даних аналізу SPACE-матриці, сітки Томпсона-Стрікленда, опису коопетиційної стратегії, ми пропонуємо стратегічний розвиток підприємства ТОВ «Керамейя» саме в напрямку коопетиції.

Такий напрямок дозволить зменшити ризики для підприємства та отримати новий досвід за рахунок об'єднання зусиль в певних місцях ланцюга створення цінності. В нашому випадку можна трактувати коопетиційну стратегію як удосконалену версію диверсифікації, адже ми пропонуємо об'єднавши зусилля створити новий продукт (або сервіс) разом із конкурентом. Коопетиція може стати альтернативою кредитам та інвестиціям, адже завдяки кооперуванню зростають сукупні ресурси для реалізації задуманого.

Коопетиційна стратегія може бути реалізована на контрактних умовах із сильним конкурентом, у вигляді окремого консорціуму. Цей проект може бути націлений на розроблення та реалізацію наукових дослідження для пошуку нових виробничих рішень, оновлення ланцюга створення цінностей, або створення окремого логістичного центру тощо.

Беручи до уваги острахи та бар'єри щодо об'єднання із найближчим конкурентом (ТОВ «ТД»ЄВРОТОН»), який взагалі не працює на ринку клінкерної цегли, є ризики «розмиття» кордонів ніші, а також ризики втрати унікальні компетенції. В такому разі, є необхідність шукати конкурента серед тих, хто постачає імпорт на ринок України і утворювати коаліцію із найсильнішим з них.

Окрім виробничих чи дослідницьких консорціумів, є альтернативний шлях розвитку ринку – утворення навчального центру підготовки спеціалістів із розвитку виробництва цегли. Такий навчальний центр вирішує одразу декілька проблемних завдань: підвищення кваліфікації робочої сили в регіоні, збільшення робочих місць (за умов розширення виробництва), соціально-економічна згуртованість у спільноті та зменшення трудової міграції серед населення. Серед основних причин трудової міграції експерти та численні дослідження називають економічні, які зумовлені диспропорціями попиту та пропозиції на ринку праці, і як слідство – рівнями в оплаті праці. Рівень та якість життя є основними мотивами мігрантів. Якщо місцеві виробники будуть підвищувати інноваційність своїх виробництв, конкурентоспроможність продукції на вітчизняному та глобальному ринках, то й ефект масштабу виробництва дозволить розширяти обсяги та підвищувати рівень оплати праці.



## ВИСНОВКИ

В межах даного дослідження було здійснено стратегічний аналіз розвитку промислового підприємства Сумщини, яке займає провідні позиції на ринку виробництва цегли. Здійснено аналіз основних факторів, що визначають успішність підприємства. Серед всіх факторів найбільш вагомими є технологічні та соціальні фактори, які визначають коливання попиту на ринку.

Застосування сучасних методів аналізу дозволило за допомогою SPACE-методу визначити перспективні напрямки подальшого розвитку підприємства.

Головне припущення авторів полягає в тому, що одним із видів диверсифікації можна вважати коопетицію – стратегію кооперації із конкурентами, яка дозволяє об'єднати комплементарні ресурси та отримати інноваційні рішення в багатьох сферах. Коопетиційні альянси існують в багатьох сферах, починаючи із IT-індустрії, авіабудування та авіаперевезення, автомобілебудування, в сфері туризму, ресторанному бізнесі тощо. Приклади успішних компаній, які створюють нові підходи до управління свідчать на користь коопетиції. В даній статті авторами пропонується об'єднання із конкурентами-імпортерами основної продукції на ринок України, що може призвести до позитивних змін у суспільстві, в тому числі, сприятиме зниженню трудової міграції населення.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Akpoviro, K. S., Olalekan, A., Alhaji, S. A. (2018). Moderating Influence of Strategic Human Resources Management Practices on Small-Medium Firm Performance. *Business Ethics and Leadership*, 2(4), 99-107. [http://doi.org/10.21272/bel.2\(4\).99-107.2018](http://doi.org/10.21272/bel.2(4).99-107.2018).
2. Andrijasevic, R., & Sacchetto, D. (2016). From labour migration to labour mobility? The return of the multinational worker in Europe. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 22(2), 219-231.
3. Bilan, Y., Sergi, B. S., & Simionescu, M. (2019). Migration expectations and geography of post-Soviet Ukraine. *Oeconomia Copernicana*, 10(4), 603-625.
4. Bonamigo, A., Mendes, D. (2019). Value Co-creation and Leadership: An Analysis Based on the Business Ecosystem Concept. *Business Ethics and Leadership*, 3(4), 66-73. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(4\).66-73.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(4).66-73.2019).
5. Borella, C. A., Rossinelli, D. (2017). Fake News, Immigration, and Opinion Polarization. *SocioEconomic Challenges*, 1(4), 59-72. DOI: 10.21272/sec.1(4).59-72.2017
6. Czachon, W., & Mucha-Kuś, K. (2014). Coopetition research landscape-a systematic literature review 1997-2010. *Journal of Economics & Management*, 17, 122-150.
7. Gluck, F. W., Kaufman, S. P., & Walleck, A. S. (1980). Strategic management for competitive advantage. *Harvard business review*, 58(4), 154-161.
8. He, Shuquan (2019). Competition among China and ASEAN-5 in the US Market: A New Extension to Shift-Share Analysis. *SocioEconomic Challenges*, 3(4), 129-137. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(4\).129-137.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(4).129-137.2019)
9. Kobushko, I., Jula, O., Kolesnyk, M. (2017). Improvement of the mechanism of innovative development of small and medium-sized enterprises. *SocioEconomic Challenges*, 1(1), 60-67. Doi: 10.21272/sec.2017.1-07
10. Leśniewski, M.A. (2019). Humanistic – Behavioral – Cultural Competitive Advantage of the Enterprises – Concept Models. *Business Ethics and Leadership*, 3(1), 34-43. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(1\).34-43.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(1).34-43.2019)
11. Lyulyov O., Shvindina H. Stabilization Pentagon Model: application in the management at macro- and micro-levels. *Problems and Perspectives in Management* (open-access). 2017. 15(3), 42-52.
12. Musa H., Musova Z., Sliacky P. (2017). Financial Support to Small and Medium-Sized Enterprises in Slovakia. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 1(4), 47-52. DOI: 10.21272/fmir.1(4).47-52.2017
13. Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9.
14. Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.
15. Shvindina, H. Leadership as a driver for organizational change. *Business Ethics and Leadership*. 2017. Vol. 1, Issue 1. P. 74–82.
16. Singh, S.N. (2019). Impact of Value Added Tax on Business Enterprises: A Case of Mettu Town. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(4), 62-73. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).62-73.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).62-73.2019).
17. Vasilyeva, T., Lyeonov, S., Lopa, L. (2018). Forecasting Supply and Demand In the Regional Labor Market: In Search of Optimal Proportions of Financing Vocational Education Institutions In the Region. *SocioEconomic Challenges*, 2(1), 69-84. DOI: 10.21272/sec.2(1).69-84.2018
18. Yapo, A.R.V. (2019). Dynamics Of Overqualification: Identification Of Graduates At The Beginning Of Their Careers On The Labour Market In Côte d'Ivoire. *SocioEconomic Challenges*, 3(3), 108-120. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(3\).108-120.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(3).108-120.2019).
19. Гайванович, Н. В. Розвиток маркетингових конкурентних стратегій малих і середніх підприємств в дистрибуційних мережах. *Економіка та управління підприємствами*. 2018 - № 15. – С. 243-251.
20. Генік, О. (2009). Особливості інноваційної стратегії організації вітчизняних підприємств. *Формування ринкової економіки в Україні*, 19, 165-169.

21. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Книга] / ред. Каптуревского Пер. с англ. под ред. Ю.Н. - СПб : Питер, 1999. - стр. 60.
22. Ємцев В. І. Конкурентоспроможність підприємств як фактор інноваційної привабливості / В. І. Ємцев // Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. - 2012. - № 43. - С. 181-189.
23. Литвиненко, А. О. (2010). Оцінювання сприйнятливості підприємства до впровадження інновацій. Коммунальное хозяйство городов, 87, 156-162.
24. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. (1998). Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Пер с англ. под ред. Л.Г Зайцева, М.И. Соколовой. М : Банки и биржи, ЮНИТИ, 576.
25. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Книга] / ред. Пер с англ.. под ред. Л.Г Зайцева, М.И. Соколовой. - М : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - стр. 576 с.
26. Федулова, І. (2011). Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 124-125, 36-40.
27. Шавалюк Л. (2020, 20 січня). Економіка: старі і нові ризики. Тиждень УА. Режим доступу: <https://tyzhden.ua/Economics/239592>
28. Швіндіна Г. О. (2018). Коопетиція як перспективна форма організаційного розвитку підприємств в Україні. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки, 2, 257–264.
29. Швіндіна Г. О. (2016). Ефективні стратегії організації в умовах економічної кризи: коопетиція як нова парадигма. Фундаментальні основи формування механізмів управління фінансовою системою України в умовах кризи / за ред. Т. Д. Косової. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 304–312.
30. Швіндіна Г. О. (2017) Коопетиція як нова парадигма прийняття стратегічних рішень із розвитку промислового підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка», 3, 131–136.
31. Швіндіна Г. О. (2017). Інновації у розвитку стратегічного менеджменту: від конкуренції до коопетиції. Маркетинг і менеджмент інновацій, 1, 180–192.
32. Швіндіна Г. О. (2017). Стратегічний вибір при моделюванні організаційного розвитку підприємства: переваги коопетиції. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка», 4, 160–165.
33. Швіндіна Г. О. (2018). Коопетиційна взаємодія як напрямок розвитку для підприємств України: сутність та класифікація. Вісник Сумського національного аграрного університету, 8 (77), 62–65.
34. Швіндіна Г. О. (2019) Коопетиційна модель організаційного розвитку підприємств: теорія та практика : монографія. Суми : «Ярославна», 267.
35. Швіндіна, Г. О. (2016). Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. Механізм регулювання економіки, 3, 66-77.
36. Ястремська, О. М., & Доуртмес, П. О. (2016). Інноваційна діяльність промислових підприємств: результати оцінювання. Бизнес информ, 4, 161-168.

## SUMMARY

### ***Shvindina H.O., Kushch V.O. Coopetitive model of industrial development in Sumy region as a prerequisite for prevention of labor migration.***

*Economic transformations in Ukraine push industrial enterprises to seek radically new approaches to solving current problems. This article is devoted to the study of the main scientific approaches to the identification of the strategy of industrial enterprise development as a prerequisite for the impact on labor migration in the region. Numerous studies and experts argue that among the many factors of labor migration, economic reasons are central. During the study, the authors conducted a comprehensive analysis of the competitive environment of an industrial enterprise that is a leading producer of bricks. The critical factors of success were identified in the study; the factor analysis of micro- and macroenvironment was carried out. Among all the methods of strategic analysis, the SPACE-method was chosen for the identification of enterprise development strategy. As a result of a combination of statistics, expert assessments, and the results of previous studies, a strategy of centered diversification was offered for further implementation. As an option to diversification, the offer to implement the strategy of coopetition was developed. If implemented, coopetition strategy has a lot of advantages: reduction of competitive pressure, increase of resource provision, scaling of production, reduction of production costs, creation of reserves for the development of personnel potential. The paper presents theoretical generalizations about the strategy of coopetition, its forms, the main prerequisites for implementation. The innovative development of industrial enterprises is the key to the development of the region, including an increase in average wages, and therefore the strategic decisions of one market operator affect others. It is proposed to create a consortium for a specific case of development of innovation potential of the region. This consortium is an educational and scientific one, which, in addition to solving staffing issues, can help slow down labor migration.*

**Keywords:** *coopetition, cooperative model, migration, labor migration, migration factors, strategy.*