

## КООПЕРАЦІЯ ТА КООРДИНАЦІЯ ЯК РУШІЙНІ СИЛИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

### COOPERATION AND COORDINATION AS THE DRIVING FORCE OF INTERNATIONAL BUSINESS

У статті розглянуті сутність та специфіка кооперативних та координаційних ділових відносин між фірмами-постачальниками та фірмами-замовниками на міжнародних ринках. Проведені емпіричні спостереження щодо міжнародних ділових відносин довели, що відносини між постачальниками та замовниками не обмежуються лише питаннями купівлі та продажу, а включають складні моделі обміну інформацією щодо потреб, можливостей та стратегій фірм у сфері виробництва, логістики, розвитку, якості тощо. Процеси кооперації та координації перетворюють звичайні ринкові відносини в діадичні ділові відносини, в яких взаємозалежні фірми координують свою обмінну діяльність, створюють додаткову цінність відносин і, таким чином, підвищують спільну продуктивність і конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Обґрунтовано висновок, що участь вітчизняних компаній у міжнародних ділових мережах може суттєво розширити сферу бізнес-компетенцій та сприяти зростанню конкурентоспроможності українських підприємств на світових ринках.

**Ключові слова:** управління, міжнародний бізнес, кооперація, координація, економічно-соціальна взаємодія.

В статті рассмотрены сущность и специфика кооперативных и координационных

деловых отношений между фирмами-поставщиками и фирмами-заказчиками на международных рынках. Проведенные эмпирические наблюдения относительно международных деловых отношений доказали, что взаимоотношения между поставщиками и заказчиками не ограничиваются только покупкой и продажей, а включают сложные модели обмена информацией о потребностях, возможностях и стратегиях фирм в сфере производства, логистики, развития, качества. Процессы кооперации и координации превращают обычные рыночные отношения в диадические деловые отношения, в которых взаимосвязанные фирмы координируют свою деятельность, создают дополнительную ценность взаимоотношений и, таким образом, повышают общую производительность и конкурентоспособность на международном рынке. Обоснован вывод, что участие отечественных компаний в международных деловых сетях может существенно расширить сферу бизнес-компетенций и способствует росту конкурентоспособности украинских предприятий на мировых рынках.

**Ключевые слова:** управление, международный бизнес, кооперация, координация, экономико-социальное взаимодействие.

УДК 339.976

<https://doi.org/10.32843/infrastructure37-13>

**Сатушева К.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри обліку  
і бізнес консалтингу

Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

*The article reveals the essence and specificity of cooperative and coordination business relations between suppliers and customers in international markets. Empirical observations on international business relations have proven that supplier-customer relationships are not limited to buying and selling, but include complex models of information sharing about firms' needs, capabilities, and strategies in manufacturing, logistics, development, quality, and more. The analysis of social aspects of international business relations revealed two important features: first, the process of development of international business relations is not deterministic, second, dyadic relations develop only if both parties (companies) consider economically or socially expedient participation in resource sharing. The article proves that the development of cooperative and coordinative business relations are inherent in strategic features, but the choice cannot be made unilaterally, since the partner must have a constant motivation for the development of business relations. A set of related value chain business relationships can be understood as a business network in which firms learn to collaborate over time through social exchange processes and thereby coordinate their activities. The article proposes to define a business network as a set of interconnected business relationships, in which each exchange of information, labor, material or financial resources occurs between business entities (firms), which are conceptualized as collective entities. The development of an international business network depends on the willingness and ability of the relationship partners to co-ordinate focal activities with those of the surrounding business network. In this perspective, entering the foreign market is a process in which the participating firm coordinates its related relationships with other participants in the business network. The article grounds the conclusion, that a business network enables a set of interdependent firms to implement a collective strategy that enhances their joint competitiveness, overall productivity and competitiveness in the international market.*

**Key words:** management, international business, cooperation, coordination, economic and social interaction.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання перебувають під впливом глобалізації, що сприяє інтеграції та оптимізації використання ресурсів у процесах господарювання. Практика показує, що сутність процесу оптимізації пов'язана з комплексною структурою цінностей, яка не зводиться лише до власної вигоди. За сучасних умов конкурентоспроможних викликів є потреба у поліпшенні координації між бізнес-партнерами. Традиційні структури координації, ринки і компанії за умов інформаційної та телекомунікаційної революції не забезпечують очікуваної ефективності дій. Заходи з поліпшення координації вимагають внесення змін до інструментарію сфери регулювання, в якій відбувається координація реальних

процесів виробництва, обміну та споживання. Така координація спирається на сприйняття, обробку і передавання інформації та знань, а також на підготовку і прийняття рішень для ефективних дій із розподілу ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Зростаючий академічний інтерес до стратегій кооперації та координації в міжнародному бізнесі протягом останніх десятиліть зосереджувався в основному на формальній співпраці, що відображено в дослідженнях міжнародних спільних підприємств, ліцензуванні, управлінських контрактах та стратегічних альянсах [6; 7; 10]. Однак паралельно з цим спостерігається зростання інтересу до кооперативних ділових відносин між фірмами-

постачальниками та фірмами-замовниками на міжнародних ринках.

**Постановка завдання.** Науковий аналіз сутності міжнародних ділових відносин досі не набув достатнього поширення і має суттєве практичне значення, особливо для пошуку резервів зростання зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Метою дослідження є вивчення феноменів конкуренції та кооперації у міжнародних ділових відносинах. Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження послідовно вирішуються завдання: по-перше, виявлення економічної сутності конкуренції та кооперації та відмінностей цих понять від групи споріднених термінів; по-друге, вивчення прогресивного управлінського досвіду розбудови кооперативних зв'язків у міжнародному ринковому середовищі; по-третє, обґрунтування напрямів імплементації прогресивних управлінських технологій у практику вітчизняних підприємств для підвищення їхньої конкурентоспроможності на світовому ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження**  
Наукові дослідження ділових відносин зосереджуються насамперед на відносинах між попередниками та послідовниками у відносинах. Однак Андерсон, Хакансон та Йохансон [3] ще у 1994 році висловили припущення, що діадичні відносини на ринках бізнесу не відбуваються ізольовано, а пов'язані одні з одними і можуть плідно розглядатися в контексті пов'язаних мережевих зв'язків.

У загальному розумінні координація – це узгодження, приведення у відповідність, встановлення взаємозв'язку між діями, поняттями, рухами тощо [1, с. 362]. У спеціальній літературі з цієї проблеми сформовано два погляди на координацію. Деякі вчені вказують, що основними ознаками координації є узгодження дій між самостійними суб'єктами системи з метою найбільш правильного вирішення завдань, покладених на систему [5; 8]. Прибічники іншого погляду на це явище під координацією розуміють узгодження мети, часу та програми поведінки суб'єктів [4; 6]. Ґрунтуючись на тлумаченні термінів «координація» та «взаємодія» у значенні узгодженості, багато авторів вживають їх як синоніми [11]. Деякі автори, особливо західноєвропейські, користуються терміном «координація», практично взагалі не вживають терміна «взаємодія» [10]. Окремі науковці вважають, що координація – це діяльність щодо організації взаємодії, що поняттям координації охоплюється поняття взаємодії [2]. Хоча сутність термінів «координація» і «взаємодія» схожа, вони різняться тим, що під час координації одна сторона організовує відносини, а інша – лише виконує умови відносин. Під час взаємодії обидві сторони зобов'язані організовувати відносини, бо небажання одного з учасників припиняє існування відносин. У кожному конкретному випадку одна чи друга сторона відносин бере на

себе функцію організації відносин. Під час координації перша сторона – організатор – виступає як керуючий компонент системи, тобто є суб'єктом управління, а друга сторона є керованим компонентом, тобто об'єктом управління, якому немає потреби нести організаторський тягар.

Відповідно до підходу взаємодії, застосованого в Європейському проекті міжнародного маркетингу та закупівель, ділові відносини розвиваються в результаті взаємодії сторін, що ведуть бізнес. Ділові відносини є основою, в якій відбуваються подальші взаємодії. Емпіричні спостереження щодо міжнародних ділових відносин, тобто обмінних відносин між фірмою-постачальником в одній країні та фірмою-замовником в іншій, демонструють, що відносини між постачальниками та замовниками не обмежуються лише питаннями купівлі та продажу. Навпаки, взаємодія між постачальниками та замовниками включає складні моделі обміну інформацією щодо потреб, можливостей та стратегій фірм щодо виробництва, логістики, розвитку, якості тощо. Таким чином, взаємодія у ділових відносинах є питанням координації діяльності та ресурсів між двома фірмами. Часто ця координація означає, що взаємозалежне виробництво, логістика, дослідження та адміністративна діяльність модифікуються та адаптуються, щоб забезпечити кращу відповідність між фірмами. Іноді такі пристосування передбачають дискретні зміни в продуктах, виробничих системах або процесах, однак частіше зміни відбуваються поступово, що означає, що з часом фірми пристосовують свою ділову діяльність до способів ведення бізнесу фірмою-партнером з іншої країни.

Еволюцію взаємодії можна охарактеризувати як процес соціального обміну між двома фірмами, концептуалізованими як колективні актори. Одна з фірм – зазвичай постачальник, але також часто і покупець – бере на себе бізнес-ініціативу. Якщо партнер відповідає встановленим управлінським критеріям, то взаємодія розвивається, і поступово зобов'язання беруть на себе обидві фірми. Під час еволюції ділових відносин фірми отримують інформацію про взаємні компетенції та специфіку ведення бізнесу і досягають компромісного розуміння того, як координувати свою діяльність на міжнародному ринку з найоптимальнішим використанням компетенцій, встановлюється взаємна довіра і створюється міцна прихильність до систематичних бізнес транзакцій у подальшому. Координація діяльності між двома фірмами створює взаємозалежність. Таким чином, процес кооперації перетворює звичайні ринкові відношення в діадичні ділові відносини, в яких взаємозалежні фірми координують свою обмінну діяльність, щоб створити додаткову цінність відносин і, таким чином, підвищити їхню спільну продуктивність і

конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Успішна координація є підґрунтям подальшого розширення відносин, що може втілюватися у проведенні спільних досліджень та розроблення нових продуктів, сумісного використання інформаційних, трудових, матеріальних та фінансових ресурсів тощо.

Аналіз соціальних аспектів міжнародних ділових відносин дає змогу виявити дві важливі особливості. Перша полягає в тому, що процес розвитку міжнародних ділових відносин не є детермінованим; діадичні відносини розвиваються лише в тому разі, якщо обидві сторони (компанії) вважають економічно або соціально доцільною участь у ресурсному обміні. Очевидно, розвитку стосунків притаманні стратегічні риси. Але вибір не може бути зроблений в односторонньому порядку, оскільки партнер повинен мати постійну мотивацію до розвитку бізнес-відносин. Кожна суттєва транзакція є приводом для встановлення довгострокових ділових відносин, проте на практиці є безліч факторів, які унеможливають кооперацію та становлення діадичних ділових відносин між компаніями-резидентами різних країн. Враховуючи процес трансформації, структура відносин є в кожен момент часу результатом досвіду взаємодії на міжнародних ринках.

Другою важливою особливістю ділових відносин є їхній неформальний характер. Діадична кооперація засновується на відносинах, що складаються між конкретними особами (переважно вищої чи середньої управлінської ланки). Окремі події, такі як конкретні транзакції, можуть бути формалізовані, але невизначеності та можливий опортунізм краще вирішувати шляхом взаєморозуміння, яке базується на минулому досвіді взаємодії одне з одним та очікуванні майбутнього обміну. Таким чином, співпраця у ділових відносинах – це насамперед неформальний процес узгоджених дій між двома підприємствами.

Співпраця у відносинах між двома фірмами залежить від координації діяльності фірм у відносинах з іншими сторонами, і діадичне відношення слід розглядати в контексті мережі прямого обміну. Тобто перспективи встановлення діадичних відносин всередині соціальних (ділових) мереж (груп) суттєво зростають. Відповідно, ділову мережу можна визначити як сукупність взаємопов'язаних ділових відносин, в яких кожна операція обміну інформаційними, трудовими, матеріальними чи/та фінансовими ресурсами відбувається між підприємницькими структурами (фірмами), які концептуалізуються як колективні суб'єкти. Теорія соціального обміну розрізняє позитивно і негативно пов'язані відносини, при цьому позитивність означає, що операція обміну ресурсами в одному відношенні підтримує або доповнює обмін в іншому; ділові відносини вважаються негативно

пов'язаними, якщо обмін в одному заважає або конкурує з обміном в іншому.

Концепція ділової мережі передбачає, що координація діяльності між двома фірмами у ділових відносинах також відбувається в більш широкому контексті ділової мережі.

Таким чином, можна очікувати, що кожна фірма матиме обмежену кількість пов'язаних ділових відносин, що координують її діяльність із діяльністю фірми-партнера. Набір пов'язаних ділових відносин по ланцюгу вартості можливо розуміти як бізнес-мережу, в якій фірми через процеси соціального обміну з часом навчаються співпрацювати і тим самим координувати свою діяльність. Завдяки цьому підприємства оптимізують критерії оцінювання ланцюга вартості і здатні підвищити спільну продуктивність ланцюга вартості. Крім того, фірми можуть брати участь у інших ділових відносинах, крім тих, що безпосередньо перебувають у ланцюжку вартості. Можуть бути й інші відносини з клієнтами або взаємодоповнюючі відносини з постачальниками, які пов'язані з фокусними діловими відносинами таким чином, що підтримується співпраця у фокусних ділових відносинах. Це означає, що, дозволяючи фірмам брати участь у взаємозалежному обміні, можна очікувати, що бізнес-мережа створить додаткову цінність. Бізнес-мережа також надає можливість сукупності взаємозалежних фірм реалізувати колективну стратегію, яка підвищує їхню спільну конекунтоспроможність. Отже, бізнес-мережа може стати мережею створення цінності.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Мережева форма координації виступає посередником між традиційними ринками та ієрархіями і є відповіддю на очікування учасників у більш невизначеному і насиченому інформацією економічному житті. Проведені дослідження доводять, що розвиток координаційних ділових відносин на зовнішньому ринку не слід розглядати ізольовано від інших ділових відносин. Розвиток міжнародної ділової мережі залежить від готовності та здатності партнерів у відносинах координувати діяльність у фокусному зв'язку з діяльністю, що проводиться в навколишній бізнес-мережі. У цій перспективі вихід на зовнішній ринок видається процесом, у якому фірма-учасник координує свої пов'язані відносини з іншими учасниками ділової мережі. Координація зовнішньоекономічної діяльності та участь у ділових мережах суттєво розширює сферу бізнес-компетенцій та сприяє зростанню конкурентоспроможності на світових ринках.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Тереза Б.В. Економічні мережі як ефективні механізми координації інноваційної діяльності. *Міжнародна економічна політика*. 2012. №. 1–2. С. 133–155.

2. Яременко В.В., Сліпушко О.М. Новий тлумачний словник української мови: у чотирьох томах: 42000 слів. Київ: Аконіт, 1999. 680 с.

3. Anderson J.C., Håkansson H., Johanson J. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of marketing*. 1994. Т. 58. №. 4. С. 1-15.

4. Boettke P.J., Piano E. E. Capital, Calculation, and Coordination. *Research in the History of Economic Thought and Methodology*. 2019. Т. 37. С. 9–24.

5. Clemons E.K., Row M.C. Information technology and industrial cooperation: the changing economics of coordination and ownership. *Journal of Management Information Systems*. 1992. Т. 9. №. 2. С. 9–28.

6. Cooper D.J., Van Huyck J. Coordination and transfer. *Experimental Economics*. 2018. Т. 21. №. 3. С. 487–512.

7. Feldstein M.S. Distinguished lecture on economics in government: thinking about international economic coordination. *Journal of Economic Perspectives*. 1998. Т. 2. №. 2. С. 3–13.

8. Frankel J.A. International coordination. *National Bureau of Economic Research*, 2016. №. 2, pp. 18–78.

9. Holm D.B., Eriksson K., Johanson J. Business networks and cooperation in international business relationships. *Knowledge, Networks and Power* / D. B. Holm. London, 2015. С. 133–152.

10. Shtudiner T.R. K. Cooperation through Coordination in Two Stages. *Economic Research and Policy Analysis*. 2017. №. 3, С. 42–57.

11. Sushchenko O., Prokopishyna O., Kozubova N. 3R philosophy for sustaining recreational attractiveness and development of hotel business in Ukraine. *SHS Web of Conference*. 2019. № 67, С. 6050.

#### REFERENCES:

1. Tereza B. V. (2010) Ekonomichni merezhi yak efektyvni mekhanizmy koordynatsii innovatsiinoi diialnosti. [Economic networks as effective mechanisms for

coordination of innovation activities ] *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, vol. 1, pp. 133–155.

2. Iaremenko V. V., Slipushko O. M. (1999) *Novyi tлумачnyi slovnyk ukrainskoi movy: u chotyrokh tomakh: 42000 sliv*. [New Ukrainian Dictionary of Interpretation: in four volumes: 42,000 words]. Kiiv: Akonit. (in Ukrainian)

3. Anderson J. C., Håkansson H., Johanson, J. (1994) Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of marketing*, vol. 48 (4), pp. 1–15.

4. Boettke P. J., Piano E. E. (2019) Capital, Calculation, and Coordination. *Research in the History of Economic Thought and Methodology*, vol. 37, pp. 9–24.

5. Clemons E. K., Row M. C. (1992) Information technology and industrial cooperation: the changing economics of coordination and ownership. *Journal of Management Information Systems*, vol. 9(2), pp. 9–28.

6. Cooper D. J., Van Huyck J. (2018) Coordination and transfer. *Experimental Economics*, 21(3), 487–512.

7. Feldstein M. S. (1998) Distinguished lecture on economics in government: thinking about international economic coordination. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 2(2), pp. 3–13.

8. Frankel J. A. (2016). International coordination. *National Bureau of Economic Research*, vol. 2, pp. 18–78.

9. Holm D. B., Eriksson K., Johanson, J. (2015) Business networks and cooperation in international business relationships. *Knowledge, Networks and Power*. London: Palgrave Macmillan, pp. 133–152.

10. Shtudiner T. R. K., Ruffle B. J. (2017) Cooperation through Coordination in Two Stages. *Economic Research and Policy Analysis*, vol. 3, pp. 42–57.

11. Sushchenko O., Prokopishyna O., Kozubova, N. (2019) 3R philosophy for sustaining recreational attractiveness and development of hotel business in Ukraine. *SHS Web of Conferences*, vol. 67, p. 6050.

**COOPERATION AND COORDINATION AS THE DRIVING FORCE OF INTERNATIONAL BUSINESS**

**The purpose of the article.** The current economic conditions are influenced by globalization, which facilitates the integration and optimization of the use of resources in economic processes. Traditional coordination structures, markets, and companies, in the face of the information and telecommunication revolution, do not deliver the expected effectiveness of action. Measures to improve coordination require changes to be made to the regulatory tools in which the actual processes of production, exchange and consumption are coordinated. Studies of international business relations have not yet become widespread and are of considerable practical importance, especially for finding reserves for the growth of foreign economic activity of domestic enterprises. The purpose of the study is to study the phenomena of competition and cooperation in international business relations.

**Methodology.** The survey is based on analysis of managerial experience of starting cooperation relations in the sphere of foreign business, its further expansion and creation of business networks.

**Results.** Practice shows that the essence of the optimization process is connected with a complex structure of values, which is not limited to its own benefit. In today's competitive challenges, there is a need to improve coordination between business partners. Interaction in business relations is a matter of coordination of activities and resources between two firms. Coordination means that interdependent manufacturing, logistics, research and administrative activities are modified and adapted to ensure better match between firms. The evolution of interaction can be characterized as a process of social exchange between two firms conceptualized as collective actors. Coordination between the two firms creates interdependence. Thus, the process of cooperation transforms ordinary market relations into dyadic business relationships in which interdependent firms coordinate their exchange activities to create added value in the relationship and, thus, to enhance their overall productivity and competitiveness in the international market.

Successful coordination is the basis for further expansion of relations, which can be embodied in joint research and development of new products, sharing of information, labor, material and financial resources, etc.

Cooperation in relations between two firms depends on the coordination of firms in relations with other parties, and the dyadic relationship should be considered in the context of a direct exchange network. Accordingly, a business network can be defined as a set of interconnected business relationships, in which every exchange of information, labor, material or financial resources occurs between business entities.

**Practical implications.** A set of related value chain business relationships can be understood as a business network in which firms learn to collaborate over time through social exchange processes and thereby coordinate their activities. This enables businesses to optimize their value chain criteria and increase their overall value chain performance.

**Value/originality.** The conducted research proves that the network form of coordination mediates between traditional markets and hierarchies and is a response to the expectations of participants in more uncertain and rich information of economic life.