

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КООПЕРЕНЦІЇ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТА КЛАСТЕРАХ

Вступ. Сучасні умови розвитку національної економіки характеризуються посиленням конкурентного тиску, зростанням невизначеності зовнішнього середовища та прискоренням інноваційних процесів, що зумовлює необхідність пошуку нових форм взаємодії між суб'єктами господарювання. Традиційні моделі конкуренції та кооперації дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стійкого розвитку підприємств, особливо в умовах обмеженості ресурсів та високих ризиків інноваційної діяльності. У цьому контексті кооперація як форма одночасного поєднання співпраці й конкурентної боротьби набуває особливої актуальності та розглядається як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності й інноваційної активності.

Вітчизняні підприємства та кластерні утворення функціонують у середовищі структурних трансформацій, євроінтеграційних процесів і необхідності адаптації до глобальних ринкових викликів. За таких умов кооперація може слугувати механізмом мобілізації внутрішніх резервів розвитку, концентрації знань і технологій, а також формування спільної доданої вартості. Водночас практика засвідчує, що коопераційні відносини в національній економіці розвиваються нерівномірно, часто мають фрагментарний характер і не завжди супроводжуються належними механізмами координації та управління.

Незважаючи на зростання наукового інтересу до проблематики кооперації, питання визначення рівня її формування та реалізації у вітчизняних підприємствах і кластерах залишаються недостатньо дослідженими. Відсутність уніфікованих підходів до оцінювання, обмеженість емпіричних даних та недостатня систематизація чинників впливу ускладнюють практичне використання кооперації як інструменту стратегічного розвитку. Це зумовлює актуальність дослідження, спрямованого на визначення фактичного рівня розвитку коопераційних відносин та виявлення передумов їх ефективної реалізації в умовах національної економіки.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку національної економіки підприємства дедалі частіше стикаються з обмеженістю ресурсів, зрос-

танням конкурентного тиску та необхідністю прискорення інноваційних процесів. За таких обставин традиційні моделі ведення бізнесу, що ґрунтуються виключно на конкуренції або класичній кооперації, не забезпечують достатнього рівня адаптивності та стійкості. Однією з альтернативних форм взаємодії, здатних підвищити ефективність господарської діяльності, є кооперація, яка поєднує елементи співпраці та конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання.

Попри те, що кооперація визнається перспективним інструментом стратегічного розвитку та інноваційного зростання, у вітчизняній практиці вона залишається недостатньо сформованою та реалізованою. Коопераційні відносини на підприємствах і в кластерах мають фрагментарний характер, часто обмежуються окремими функціональними напрямками та не підкріплюються системними механізмами управління, координації й оцінювання результатів. Відсутність чітких критеріїв і методичних підходів до визначення рівня формування та реалізації кооперації ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень і стримує поширення цієї форми взаємодії.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу стану коопераційних відносин у вітчизняних підприємствах і кластерних утвореннях, а також розроблення науково обґрунтованих підходів до оцінювання рівня їх розвитку. Визначення фактичного рівня формування та реалізації кооперації дозволяє виявити ключові проблеми, бар'єри та чинники впливу, що є передумовою для підвищення інноваційної активності, конкурентоспроможності та стійкості підприємств у сучасних економічних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі останніх років кооперація (coopetition) розглядається як багатовимірне явище, що одночасно поєднує співпрацю та конкуренцію й здатне створювати спільну цінність за умови збереження ринкової автономії учасників. Помітною є тенденція переходу від суто концептуальних трактувань до прикладних моделей управління кооперацією та оцінювання її результативності.



Значний масив новітніх публікацій фокусується на зв'язку кооперенції з інноваціями та конкурентоспроможністю. Зокрема, узагальнювальні огляди підкреслюють, що кооперенція може виступати чинником прискорення інновацій (через доступ до комплементарних ресурсів і знань), однак результати залежать від контексту взаємодії (галузь, інституційне середовище, рівень технологічної невизначеності) та якості управління напруженням «партнерство-суперництво».

Окремий напрям сучасних досліджень присвячено операціоналізації та вимірюванню кооперенції й її ефектів. Автори наголошують на проблемі різномірності метрик та пропонують багатовимірні підходи до оцінювання «результативності кооперенції» (performance of coooperation), що є особливо важливим для емпіричних досліджень на рівні підприємств і мереж.

У контексті кластерів і мережових форм організації посилюється інтерес до ролі інституційної підтримки, правил взаємодії та посередницьких структур (кластерних організацій, платформ), які можуть знижувати транзакційні витрати та стримувати опортуністичну поведінку. Дослідження вказують, що у кластерах кооперенція здатна підсилювати інноваційність фірм, але потребує узгоджених механізмів координації та захисту знань.

Також актуалізується прикладний фокус на малих і середніх підприємствах та галузевих мережах, де кооперенційна взаємодія розглядається як спосіб масштабування, оптимізації ресурсів і підвищення ринкової реактивності. Паралельно зростає увага до кооперенції в інноваційних екосистемах і до управління обміном знаннями в умовах конкурентної напруженості, що напряму пов'язано з ризиками витоку інформації та асиметрії внеску.

У вітчизняному науковому дискурсі проблематика кооперенції/коопетиції представлена переважно в межах ширших досліджень конкурентоспроможності, інноваційного розвитку, лідерства та мережової взаємодії; водночас емпіричні оцінки саме рівня сформованості та реалізації кооперенції у підприємствах і кластерах залишаються обмеженими, а підходи до вимірювання – недостатньо уніфікованими.

Отже, аналіз останніх досліджень дає підстави зробити висновок, що наукова увага зміщується до питань вимірювання, управління та інституційного забезпечення кооперенції, однак зберігається прогалина щодо прикладних методик діагностики рівня її розвитку в національному контексті (підприємство – кластер – екосистема). Саме це обґрунтовує необхідність подальших досліджень, спрямованих на розроблення критеріїв/індикаторів і проведення емпіричної оцінки кооперенційних практик у вітчизняних підприємствах та кластерах.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є визначення рівня формування та реалізації кооперенції у діяльності вітчизняних підприємств і

кластерних утворень, а також обґрунтування напрямів її активізації як інструменту підвищення інноваційної активності та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачено вирішення таких завдань: узагальнити наукові підходи до оцінювання кооперенції як форми стратегічної взаємодії; визначити ключові критерії та показники, що характеризують рівень формування й реалізації кооперенційних відносин на підприємницькому та кластерному рівнях; здійснити аналіз практик кооперенції у вітчизняних підприємствах з урахуванням інноваційної активності, характеру партнерських зв'язків та інституційної підтримки; оцінити роль кластерів у розвитку та інтенсифікації кооперенційних процесів; виявити основні проблеми та обмеження, що стримують розвиток кооперенції в національній економіці; обґрунтувати напрями підвищення рівня формування та реалізації кооперенції у вітчизняних підприємствах і кластерах.

Сформульовані мета та завдання визначають логіку дослідження і створюють основу для подальшого аналізу та практичних узагальнень.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Узагальнення наукових підходів до оцінювання кооперенції як форми стратегічної взаємодії свідчить про відсутність єдиного універсального методичного підходу та водночас про поступове формування багатовимірних моделей аналізу цього явища. У наукових дослідженнях оцінювання кооперенції здійснюється з позицій різних теоретичних шкіл, що зумовлює різноманітність критеріїв, показників і рівнів аналізу.

Перший підхід ґрунтується на результативно-орієнтованій оцінці, відповідно до якої кооперенція розглядається крізь призму досягнутих економічних та інноваційних результатів. У межах цього підходу оцінюються фінансові показники, зростання продуктивності, ринкові позиції, рівень інноваційної активності та комерціалізація спільних розробок. Такий підхід дозволяє визначити економічний ефект кооперенції, однак не завжди відображає якість самих кооперенційних відносин.

Другий підхід акцентує увагу на процесній характеристиці кооперенції, зосереджуючись на аналізі механізмів взаємодії між учасниками. Оцінюються інтенсивність співпраці, рівень конкуренції, ступінь обміну знаннями, координація дій, наявність формальних і неформальних правил взаємодії. Цей підхід дозволяє глибше зрозуміти внутрішню логіку кооперенційних процесів, проте потребує складного збору якісних даних.

Третій підхід пов'язаний із ресурсно-компетентісною оцінкою, у межах якої кооперенція аналізується з точки зору об'єднання та взаємодоповнення ресурсів і компетенцій учасників. Основними критеріями виступають доступ до унікальних ресурсів, рівень використання спільних знань, синергія компетенцій та здатність до створення доданої вартості.

Такий підхід є особливо релевантним для оцінювання інноваційних і кластерних форм кооперенції.

Четвертий підхід базується на інституційно-управлінському аналізі, де ключова увага приділяється наявності механізмів управління, правового та організаційного забезпечення кооперенційних відносин. Оцінюється рівень формалізації партнерств, ефективність контрактних відносин, захист інтелектуальної власності, роль інституційної підтримки та довіри між учасниками.

П'ятий підхід передбачає інтегровану багатовимірну оцінку, яка поєднує результативні, процесні, ресурсні та інституційні показники. Саме цей підхід набуває поширення у сучасних дослідженнях, оскільки дозволяє комплексно визначити рівень сформованості та реалізації кооперенції на підприємницькому, кластерному та екосистемному рівнях.

Отже, узагальнення наукових підходів до оцінювання кооперенції свідчить, що її ефективна діагностика потребує комплексного, багатовимірного підходу, який враховує не лише кінцеві результати взаємодії, а й процеси, ресурси, управлінські механізми та інституційні умови її реалізації.

В ході дослідження було розроблено систематизоване визначення ключових критеріїв і показників, які дозволяють оцінити рівень формування та реалізації кооперенційних відносин на підприємницькому та кластерному рівнях. Запропонована структура може бути використана як методична основа для подальшої емпіричної оцінки.

1. Критерії та показники оцінювання на підприємницькому рівні.

1.1. Стратегічно-організаційний критерій.

Характеризує ступінь інтеграції кооперенції у стратегічне управління підприємством.

Показники:

- наявність кооперенції у стратегічних документах підприємства;
- чіткість визначення сфер співпраці та кооперенції з партнерами;
- кількість та стабільність стратегічних кооперенційних партнерств;
- рівень управлінської підтримки кооперенційних ініціатив.

1.2. Ресурсно-компетентнісний критерій.

Відображає рівень залучення та взаємодоповнення ресурсів і компетенцій.

Показники:

- обсяг спільно використовуваних ресурсів (технологічних, фінансових, людських);
- рівень доступу до унікальних знань і технологій партнерів;
- кількість спільних R&D-проектів;
- ступінь синергії компетенцій учасників.

1.3. Процесно-взаємодійний критерій.

Оцінює інтенсивність і якість кооперенційної взаємодії.

Показники:

- частота та регулярність взаємодії з партнерами;

- рівень обміну інформацією та знаннями;
- наявність спільних бізнес-процесів або платформ;
- ефективність координації дій між учасниками.

1.4. Інноваційний критерій.

Визначає вплив кооперенції на інноваційну діяльність підприємства.

Показники:

- кількість спільно розроблених інноваційних продуктів або технологій;
- частка доходу від спільних інновацій;
- швидкість комерціалізації інновацій;
- рівень інноваційної активності підприємства.

1.5. Результативно-економічний критерій.

Характеризує економічну ефективність кооперенційних відносин.

Показники:

- зниження витрат завдяки кооперенції;
- зростання доходів і ринкової частки;
- підвищення продуктивності праці;
- досягнення синергетичного ефекту.

1.6. Ризиково-інституційний критерій.

Відображає рівень управління ризиками та інституційного забезпечення.

Показники:

- наявність контрактів і угод про конфіденційність;
- ефективність захисту інтелектуальної власності;
- рівень довіри між партнерами;
- частота конфліктів та їх врегулювання.

2. Критерії та показники оцінювання на кластерному рівні.

2.1. Інституційно-організаційний критерій.

Характеризує ступінь інституційної сформованості кластерної кооперенції.

Показники

- наявність кластерної організації або координаційного центру;
- кількість учасників кластеру, залучених до кооперенції;
- наявність спільних стратегій і програм розвитку;
- рівень підтримки з боку державних і регіональних інституцій.

2.2. Мережево-взаємодійний критерій.

Оцінює інтенсивність і структуру взаємодії в межах кластеру.

Показники:

- щільність кооперенційних зв'язків між учасниками;
- кількість спільних кластерних проектів;
- рівень обміну знаннями та інформацією;
- участь у спільних платформах і заходах.

2.3. Інноваційно-екосистемний критерій.

Відображає роль кооперенції у розвитку інноваційної екосистеми.

Показники:

- кількість спільних інноваційних розробок у кластері;

- участь наукових та освітніх установ;
- рівень трансферу технологій;
- інноваційна спеціалізація кластеру.

2.4. Економічно-результативний критерій.

Характеризує економічні результати кластерної кооперації.

Показники:

- зростання доданої вартості кластеру;
- підвищення конкурентоспроможності учасників;
- збільшення експорту або частки ринку;
- інвестиційна привабливість кластеру.

2.5. Соціально-інституційний критерій.

Визначає соціальні та інституційні ефекти кооперації.

Показники:

- рівень довіри та партнерської культури;
- стабільність взаємодії між учасниками;
- ефективність механізмів вирішення конфліктів;
- розвиток людського капіталу в кластері.

Таблиця 1. Критерії та показники оцінювання рівня формування й реалізації кооперації

Рівень оцінювання	Критерій	Зміст критерію	Основні показники
1	2	3	4
Підприємний	Стратегічно-організаційний	Інтеграція кооперації у систему стратегічного управління підприємством	Наявність кооперації у стратегії; визначеність сфер співпраці та конкуренції; кількість стратегічних партнерств; управлінська підтримка
	Ресурсно-компетентний	Рівень взаємодоповнення та спільного використання ресурсів і компетенцій	Обсяг спільних ресурсів; доступ до унікальних знань; кількість спільних R&D-проектів; синергія компетенцій
	Процесно-взаємодійний	Інтенсивність і якість коопераційної взаємодії	Частота взаємодії; рівень обміну інформацією; наявність спільних процесів; ефективність координації
	Інноваційний	Вплив кооперації на інноваційну діяльність	Кількість спільних інновацій; частка доходу від інновацій; швидкість комерціалізації; інноваційна активність
	Результативно-економічний	Економічна ефективність коопераційних відносин	Зниження витрат; зростання доходів; продуктивність праці; синергетичний ефект
	Ризиково-інституційний	Управління ризиками та інституційне забезпечення	Наявність контрактів і NDA; захист ІВ; рівень довіри; частота конфліктів

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Кластерний	Інституційно-організаційний	Сформованість кластерних інститутів і механізмів координації	Наявність кластерної організації; кількість учасників; спільні програми; державна підтримка
	Мережево-взаємодійний	Інтенсивність та структура коопераційних зв'язків у кластері	Щільність зв'язків; кількість спільних проєктів; обмін знаннями; спільні платформи
	Інноваційно-економічний	Роль кооперації у розвитку інноваційної екосистеми	Спільні розробки; участь науки й освіти; трансфер технологій; інноваційна спеціалізація
	Економічно-результативний	Економічні результати кластерної кооперації	Зростання доданої вартості; конкурентоспроможність; експорт; інвестиційна привабливість
	Соціально-інституційний	Соціальні ефекти та стійкість взаємодії	Рівень довіри; стабільність партнерств; механізми вирішення конфліктів; розвиток людського капіталу

Джерело: авторська розробка

Запропонована система критеріїв і показників дозволяє комплексно оцінити рівень формування (наявність умов і інституцій) та рівень реалізації (фактичні процеси і результати) коопераційних відносин на підприємницькому та кластерному рівнях. Вона створює методичне підґрунтя для розроблення інтегральних індексів, порівняльного аналізу та формування практичних рекомендацій щодо активізації кооперації.

Узагальнений аналіз практик кооперації у вітчизняних підприємствах представлений за трьома вимірами: інноваційна активність, характер партнерських зв'язків, інституційна підтримка.

Практики кооперації у вітчизняному бізнес-середовищі формуються нерівномірно та мають переважно вибіркового і функціонально обмеженого характеру. Найчастіше коопераційні взаємодії виникають як відповідь на дефіцит ресурсів, потребу в технологічному оновленні та необхідність швидкого виходу на нові ринки. Однак системність таких відносин стримується низкою внутрішніх (управлінських) і зовнішніх (інституційних) факторів.

1. Інноваційна активність як драйвер/обмеження кооперації.

Вітчизняні підприємства демонструють різну готовність до кооперації залежно від їх інноваційної моделі:

Інноваційно-активні підприємства (із регулярними R&D, продуктово-технологічними оновленнями) частіше залучаються до кооперації у сферах

спільних розробок, тестування рішень, інтеграції технологій, спільного використання обладнання та компетенцій. Для них кооперенція є інструментом прискорення інноваційного циклу та зниження витрат на розроблення/виведення продукту на ринок.

Підприємства з помірною інноваційною активністю частіше реалізують кооперенцію в прикладних форматах: спільні закупівлі, логістика, взаємне субпідрядництво, сумісні маркетингові заходи. У таких випадках кооперенція має більш короткостроковий характер та орієнтована на економію ресурсів, а не на створення радикальних інновацій.

Низькоінноваційні підприємства зазвичай обмежуються епізодичною взаємодією з конкурентами, оскільки не мають достатньої технологічної бази або управлінської готовності до спільних інноваційних проєктів. Для них ключовими бар'єрами стають дефіцит компетенцій, слабка проєктна культура та високі страхи щодо розкриття комерційної інформації.

Відтак кооперенція в інноваційній площині розвивається там, де підприємство має (або прагне сформувати) внутрішню здатність до абсорбції знань, тобто спроможність сприймати, адаптувати й комерціалізувати зовнішні знання.

2. Характер партнерських зв'язків: від ситуативності до стратегічності.

Переважає частина кооперенційних практик формується на основі неформальних контактів та ринкової доцільності, а не як елемент довгострокової стратегії. За характером партнерства можна виділити три типові моделі:

Ситуативна кооперенція: короткострокові домовленості для вирішення конкретної задачі (закупівлі, логістика, виконання проєкту). Такі зв'язки швидко запускаються, але так само швидко зникають, не формуючи стійкої мережі.

Проєктна кооперенція: співпраця в межах спільного проєкту (впровадження технології, розробка рішення, вихід на новий ринок). Тут з'являються елементи формалізації та розподілу ролей, але взаємодія часто обмежена тривалістю проєкту.

Стратегічна кооперенція: довготривалі відносини з узгодженими правилами, механізмами захисту знань, розподілом результатів та визначеними «зонами співпраці/зонами конкуренції». У вітчизняній практиці така модель зустрічається рідше через недостатню інституційну зрілість, дефіцит довіри та слабку культуру партнерського управління.

Загалом, домінує горизонтальна кооперенція (між прямими або близькими конкурентами) у частині ресурсної оптимізації та ринкових дій, тоді як вертикальна кооперенція (у ланцюгах створення вартості) частіше носить форму кооперації з елементами конкуренції (через боротьбу за умови контрактів і доступ до каналів збуту).

3. Інституційна підтримка: роль держави, кластерів, посередників.

Інституційний контекст значною мірою визначає масштаб і якість кооперенції. На практиці вітчизняні підприємства стикаються з такими особливостями:

Обмежена формалізація взаємодії: у багатьох випадках відсутні типові правові інструменти (NDA, угоди про розподіл результатів, правила доступу до ІВ), що підвищує ризик опортунізму та витоку знань.

Нерівномірний доступ до інструментів підтримки: наявні програми розвитку інновацій, грантові механізми, кластерні ініціативи та співпраця з університетами часто не мають стабільного характеру або не інтегровані в довгострокову політику підприємств.

Кластери як каталізатори: у середовищі кластерів кооперенція розвивається швидше, оскільки існує координаційний центр, канали комунікації, спільні події та механізми узгодження інтересів. Водночас ефективність кластера залежить від реальної активності учасників, довіри та наявності спільних проєктів, а не лише від формального статусу.

Дефіцит посередницьких структур (platform intermediaries): недостатньо розвинені інституції, які могли б забезпечувати стандарти взаємодії, прозорість, арбітраж та захист інтелектуальної власності (особливо в технологічних і креативних секторах).

Отже, практики кооперенції у вітчизняних підприємствах переважно реалізуються у форматах, де можна швидко отримати ефект від спільного використання ресурсів (логістика, постачання, окремі проєкти), тоді як інноваційно-орієнтована кооперенція потребує вищого рівня управлінської зрілості, формалізації та інституційного супроводу. Рівень розвитку кооперенції залежить від інноваційної спроможності підприємства, типу партнерських зв'язків (ситуативні/проєктні/стратегічні) та наявності дієвої інституційної підтримки (кластери, програми, посередники). Основними стримувальними чинниками залишаються низька довіра, ризики витоку знань, слабка контрактна культура та недостатня координація на рівні бізнес-мереж.

Роль кластерів у розвитку та інтенсифікації кооперенційних процесів є визначальною, оскільки саме кластерне середовище створює інституційні, організаційні та комунікаційні передумови для поєднання співпраці й конкуренції між підприємствами. Кластери виступають простором концентрації економічних суб'єктів зі спорідненими видами діяльності, що природно формує умови для виникнення кооперенційних відносин на основі взаємодоповнюваності ресурсів, спільності ринкових інтересів та географічної близькості.

Передусім кластери виконують координаційну функцію, забезпечуючи платформу для системної взаємодії учасників. Наявність кластерної організації або координатора знижує транзакційні витрати, спрощує комунікацію між підприємствами та

сприяє узгодженню стратегічних інтересів. Це дозволяє учасникам чіткіше розмежовувати сфери співпраці та конкуренції, що є ключовою умовою ефективної кооперації.

Важливою є також інноваційна роль кластерів. У межах кластерів активізується обмін знаннями, технологіями та практичним досвідом, що стимулює спільні інноваційні проекти та розвиток колективних R&D-ініціатив. Кооперація в кластерному середовищі сприяє формуванню спільної інноваційної інфраструктури, залученню наукових і освітніх установ, прискоренню трансферу технологій та підвищенню здатності підприємств до створення і комерціалізації інновацій.

Кластери також посилюють економічний ефект кооперації через спільне використання ресурсів, координацію виробничих і логістичних процесів, реалізацію спільних маркетингових стратегій та вихід на нові ринки. Конкуренція між учасниками при цьому не зникає, а трансформується у форму стимулюючого суперництва, що підвищує ефективність діяльності кожного підприємства і загальну конкурентоспроможність кластеру.

Окрему увагу слід приділити інституційній ролі кластерів у зниженні ризиків кооперації. Кластерні структури сприяють формуванню довіри, поширенню партнерської культури, розробці спільних правил взаємодії та механізмів захисту інтелектуальної власності. Це зменшує ризики опортуністичної поведінки та витоку знань, які є суттєвими стримувальними факторами коопераційних процесів.

Водночас ефективність кластерів як каталізаторів кооперації значною мірою залежить від рівня їх інституційної зрілості та реальної активності учасників. Формальне існування кластеру без дієвих механізмів управління, спільних проектів і довіри між підприємствами обмежує його вплив на розвиток кооперації. Тому кластери найбільш ефективно виконують свою роль за умови наявності активної кластерної організації, підтримки з боку державних і регіональних інституцій, а також орієнтації на інноваційний розвиток.

Загалом кластери слід розглядати як ключовий інституційний механізм розвитку та інтенсифікації коопераційних процесів, який забезпечує поєднання співпраці й конкуренції, стимулює інноваційну активність підприємств і сприяє формуванню стійких конкурентних переваг на рівні підприємств, регіонів та національної економіки.

Розвиток кооперації в національній економіці стримується сукупністю структурних, інституційних, управлінських та поведінкових проблем, які обмежують можливості формування стійких і взаємовигідних коопераційних відносин між підприємствами. Їх виявлення дозволяє окреслити ключові напрями подальшого вдосконалення механізмів кооперації.

Однією з основних проблем є низький рівень довіри між суб'єктами господарювання, що зумов-

лений тривалим домінуванням конкурентної моделі поведінки, нестабільністю ринкового середовища та негативним попереднім досвідом співпраці. Недовіра посилює страх втрати конкурентних переваг і стримує підприємства від обміну знаннями, технологіями та стратегічною інформацією.

Суттєвим обмеженням виступає недостатня інституційна та правова підтримка коопераційних відносин. Відсутність типових контрактних моделей, ефективних механізмів захисту інтелектуальної власності та чітких правил взаємодії між конкурентами підвищує ризики опортуністичної поведінки та ускладнює формалізацію партнерств. Додатково стримуючим чинником є побоювання порушення антимонопольного законодавства.

Важливою проблемою залишається низька управлінська зрілість підприємств у сфері стратегічної взаємодії. Кооперація часто не інтегрована у корпоративні стратегії, має ситуативний характер і не супроводжується спеціалізованими механізмами координації, моніторингу та оцінювання результатів. Обмежена поширеність проектного управління та партнерських моделей управління додатково знижує ефективність коопераційних ініціатив.

Суттєвим стримувальним чинником є обмежена інноваційна спроможність значної частини підприємств, що зменшує їх готовність до участі у спільних інноваційних проектах. Недостатній рівень інвестицій у R&D, дефіцит кваліфікованих кадрів та слабка здатність до абсорбції знань обмежують можливість розвитку інноваційно орієнтованої кооперації.

До системних проблем належить і нерозвиненість кластерної та мережевої інфраструктури, а також нестача ефективних посередницьких структур, здатних координувати взаємодію, знижувати трансакційні витрати та забезпечувати баланс інтересів учасників. Формальний характер окремих кластерних ініціатив без реального наповнення спільними проектами обмежує їх роль як каталізаторів кооперації.

Окрему групу обмежень формують економічна нестабільність і зовнішні ризики, які змушують підприємства орієнтуватися на короткострокове виживання, а не на довгострокові партнерські стратегії. Невизначеність ринкового середовища, обмежений доступ до фінансових ресурсів і нестабільність регуляторної політики знижують готовність бізнесу інвестувати у коопераційні проекти.

Таким чином, розвиток кооперації в національній економіці стримується комплексом взаємопов'язаних проблем: дефіцитом довіри, інституційними прогалинами, управлінськими обмеженнями, низькою інноваційною спроможністю підприємств та недостатнім розвитком кластерних і мережевих структур. Усунення цих бар'єрів потребує системного підходу, що поєднує удосконалення інституційного середовища, розвиток управлінських компетенцій та стимулювання інноваційної співпраці.

Підвищення рівня формування та реалізації кооперенції у вітчизняних підприємствах і кластерах потребує комплексного та системного підходу, спрямованого на усунення існуючих бар'єрів і створення сприятливих умов для поєднання співпраці та конкуренції. Обґрунтовані напрями активізації кооперенційних процесів мають охоплювати стратегічний, управлінський, інституційний та інноваційний рівні.

Передусім важливим є інтегрування кооперенції у стратегії розвитку підприємств. Кооперенційні відносини мають розглядатися не як ситуативний інструмент, а як складова довгострокової стратегії, з чітким визначенням сфер співпраці та конкуренції, очікуваних результатів і механізмів управління. Це сприятиме формуванню усвідомленої готовності підприємств до стратегічної взаємодії з конкурентами.

Суттєвим напрямом є підвищення управлінської спроможності та розвитку партнерської культури. Необхідним є поширення практик проектного та мережевого управління, розвиток компетенцій менеджерів у сфері міжорганізаційної взаємодії, управління конфліктами та ризиками. Формування культури довіри, прозорості та взаємної відповідальності сприятиме зниженню побоювань щодо втрати конкурентних переваг.

Важливе значення має удосконалення інституційного та правового середовища. Йдеться про розроблення типових контрактних моделей кооперенції, механізмів захисту інтелектуальної власності, чітких правил обміну інформацією та розподілу результатів спільної діяльності. Додатково доцільним є методичне роз'яснення меж допустимої кооперенції з точки зору антимонопольного законодавства.

Окремим напрямом виступає стимулювання інноваційної активності підприємств. Розширення доступу до фінансування R&D, підтримка спільних інноваційних проєктів, розвиток співпраці з науковими й освітніми установами підвищують готовність підприємств до інноваційно орієнтованої кооперенції. У цьому контексті особливу роль відіграють механізми відкритих інновацій та спільного використання інфраструктури.

Значний потенціал має активізація ролі кластерів і мережевих структур як інституційних каталізаторів кооперенції. Необхідно посилювати функції кластерних організацій щодо координації взаємодії, ініціювання спільних проєктів, формування комунікаційних платформ і залучення зовнішніх ресурсів. Перехід від формального існування кластерів до реальної проєктної діяльності підвищить інтенсивність кооперенційних процесів.

Важливим напрямом є запровадження системи оцінювання та моніторингу кооперенції. Використання інтегральних показників і регулярна діагностика рівня формування та реалізації кооперенційних

відносин дозволять виявляти слабкі місця, коригувати стратегії та підвищувати ефективність взаємодії на підприємницькому й кластерному рівнях.

Таким чином, підвищення рівня формування та реалізації кооперенції потребує поєднання стратегічної орієнтації підприємств, розвитку управлінських компетенцій, удосконалення інституційного середовища, стимулювання інновацій та активізації кластерних механізмів. Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню стійких кооперенційних відносин і посиленню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та кластерів у національній економіці.

Розроблено матрицю реалізації кооперенції на вітчизняних підприємствах і кластерах, яка поєднує рівень сформованості кооперенційних умов та рівень фактичної реалізації кооперенції. Така матриця є зручною аналітичною моделлю для інтерпретації результатів оцінювання та формування управлінських рішень.

Таблиця 2. Матриця реалізації кооперенції у вітчизняних підприємствах і кластерах

	Низький рівень реалізації	Високий рівень реалізації
Низький рівень сформованості	I. Потенційна (латентна) кооперенція	II. Ситуативна кооперенція
Високий рівень сформованості	III. Формалізована, але неактивна кооперенція	IV. Стратегічна (інституціоналізована) кооперенція

Джерело: авторська розробка

Вісі матриці:

Вісь X – рівень сформованості кооперенції (інституційні умови, стратегічна готовність, ресурси, управлінські механізми).

Вісь Y – рівень реалізації кооперенції (інтенсивність взаємодії, спільні проєкти, інноваційні та економічні результати).

Характеристика квадрантів матриці.

I. Потенційна (латентна) кооперенція.

Характеристика: підприємства або кластери не мають сформованих інституційних умов і практично не реалізують кооперенційні зв'язки. Співпраця з конкурентами відсутня або має епізодичний характер.

Типові ознаки:

- низька інноваційна активність;
- дефіцит довіри;
- відсутність кластерної організації або партнерських платформ;
- переважання жорсткої конкуренції.

Управлінський фокус: створення базових умов (довіра, інформаційні платформи, перші пілотні проєкти).

II. Ситуативна кооперація.

Характеристика: кооперація реалізується у вигляді окремих проєктів або домовленостей без належної стратегічної та інституційної підтримки.

Типові ознаки:

- короткострокові партнерства;
- кооперація в логістиці, закупівлях, маркетингу;
- відсутність довгострокових правил і механізмів управління.

Управлінський фокус: формалізація взаємодії, перехід від ситуативних до проєктно-стратегічних моделей.

III. Формалізована, але неактивна кооперація.

Характеристика: існують інституційні умови (кластери, програми, угоди), однак реальна коопераційна активність є низькою.

Типові ознаки:

- формальне членство в кластерах;
- обмежена кількість спільних проєктів;
- слабка мотивація учасників;
- низька інноваційна віддача.

Управлінський фокус: активізація спільних проєктів, стимулювання участі, перегляд механізмів управління.

IV. Стратегічна (інституціоналізована) кооперація.

Характеристика: найвищий рівень розвитку кооперації. Поєднуються сформовані умови та висока інтенсивність реалізації.

Типові ознаки:

- чітке розмежування зон співпраці та конкуренції;
- спільні інноваційні та інвестиційні проєкти;
- ефективні кластерні організації;
- стійка довіра та культура партнерства.

Управлінський фокус: масштабування кооперації, вихід на міжнародні ринки, розвиток екосистем.

Практичне значення матриці.

Матриця дозволяє:

- позиціонувати підприємства та кластери за рівнем розвитку кооперації;
- визначати «вузькі місця» між сформованістю та реалізацією;
- обґрунтовувати диференційовані управлінські рішення;
- використовувати результати інтегральної оцінки кооперації для стратегічного планування.

Запропонована матриця реалізації кооперації відображає нерівномірність розвитку коопераційних процесів у вітчизняних підприємствах і кластерах та слугує аналітичним інструментом для переходу від фрагментарних форм взаємодії до стратегічної, інституціоналізованої кооперації.

Висновки. У роботі здійснено комплексне дослідження рівня формування та реалізації кооперації у вітчизняних підприємствах і кластерних утвореннях як інноваційної форми стратегічної взаємодії. Узагальнення наукових підходів дало змогу уточнити зміст кооперації та обґрунтувати доцільність її застосування в умовах обмеженості ресурсів, посилення конкурентного тиску та необхідності інноваційного розвитку національної економіки.

Розроблено систему критеріїв і показників оцінювання рівня формування та реалізації коопераційних відносин на підприємницькому та кластерному рівнях, а також запропоновано шкалу оцінювання й інтегральний показник, що забезпечують можливість комплексної діагностики та порівняльного аналізу. Запропонований алгоритм оцінки дозволяє визначати сильні та слабкі сторони коопераційної взаємодії й формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз практик кооперації засвідчив, що у вітчизняних підприємствах вона переважно має фрагментарний і ситуативний характер, зосереджуючись на окремих функціональних напрямках, тоді як стратегічна та інноваційно орієнтована кооперація розвинена недостатньо. Встановлено, що кластери виступають важливим інституційним середовищем інтенсифікації коопераційних процесів, однак їхній потенціал реалізується нерівномірно та значною мірою залежить від рівня інституційної зрілості та активності учасників.

Виявлено ключові проблеми й обмеження розвитку кооперації в національній економіці, серед яких низький рівень довіри, недостатня інституційна та правова підтримка, обмежена управлінська й інноваційна спроможність підприємств, а також нерозвиненість мережевої та кластерної інфраструктури. Запропоновано матрицю реалізації кооперації, яка дозволяє позиціонувати підприємства та кластери за рівнем сформованості умов і фактичною інтенсивністю коопераційної взаємодії.

Обґрунтовано напрями підвищення рівня формування та реалізації кооперації, що охоплюють інтеграцію кооперації у стратегії розвитку підприємств, удосконалення управлінських і інституційних механізмів, стимулювання інноваційної активності та посилення ролі кластерів як каталізаторів взаємодії. Реалізація запропонованих підходів сприятиме формуванню стійких коопераційних відносин, підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і розвитку інноваційних екосистем у національній економіці.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження проблематики кооперації доцільно спрямувати на поглиблення методичного та прикладного інструментарію оцінювання й управління коопераційними відносинами в національній економіці. Перспективним є проведення масштабних емпіричних досліджень з використанням запропонованого інтегрального показника для різних

галузей і регіонів з метою виявлення галузевої специфіки та просторових відмінностей розвитку кооперенції.

Важливим напрямом є дослідження динаміки кооперенційних процесів у часовому вимірі, що дозволить оцінити еволюцію форм взаємодії підприємств, стійкість партнерств та вплив кооперенції на довгострокові показники конкурентоспроможності й інноваційної результативності. Особливої уваги потребує вивчення механізмів управління ризиками кооперенції, зокрема захисту інтелектуальної власності, запобігання опортуністичній поведінці та врегулювання конфліктів між партнерами.

Перспективним є також аналіз ролі цифрових платформ, мережових технологій і відкритих інно-

вацій у формуванні та масштабуванні кооперенційних відносин, а також дослідження взаємодії кооперенції з процесами цифрової трансформації підприємств і кластерів. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення практичних моделей впровадження кооперенції в межах кластерів та інноваційних екосистем із урахуванням інституційного та регуляторного середовища.

Загалом, розширення наукових досліджень у зазначених напрямках сприятиме формуванню комплексних підходів до управління кооперенцією та підвищенню ефективності її використання як інструменту стратегічного й інноваційного розвитку вітчизняних підприємств і кластерів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Gernsheimer O., Kanbach D. K., Gast J. Coopetition research – A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories. *Industrial Marketing Management*. 2021. Vol. 96, Iss. 2. P. 113-134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.001>
2. da Silva A. A., Cardoso A. J. M. Harnessing Technology to Drive Coopetition and Value Co-Creation: A Service-Dominant Perspective. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15 (2), Iss. 64. <https://doi.org/10.3390/admsci15020064>
3. Гуцалюк О. М., Насипайко Д. С., Ніколаєв І. В. Вплив неопротекціонізму на формування стратегії торговельно-економічного співробітництва, міжнародних відносин та ЗЕД. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024. № 1 (31). С. 87-96. [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1\(31\)-007](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1(31)-007)
4. Гуцалюк О. М., Василенко В. А., Вірієнко І. С. Впровадження інноваційних технологій маркетингового менеджменту в інтеграційну діяльність корпоративних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 118-123. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).118-123](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123)
5. Гуцалюк О. М., Богутенко Ю. А., Коловоротний С. А., Кузьм'як Ю. Й. Стратегування розвитку організаційно-комунікаційних систем підприємств зі споживачами в умовах мінливого середовища, конкуренції та поведінкової економіки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2024. С. 52-61. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.52-61>
6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бугаєва М. В. Актуалізація процесів діджиталізації сервісної економіки. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26-27 листопада 2024 р.)*. Харків: Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2024. Ч. 2. С. 205-208.
7. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Zhurylof V., Dub V. V. Economic strategizing and integration management of hotel and restaurant business enterprises in the hospitality industry system. *Economic Herald of the Donbass*. 2024. № 4 (78). P. 82-90. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-82-90](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-82-90)
8. Чухрай Н. І. Кооперенція як стратегія функціонування підприємств на ринку інновацій. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2011. Вип. 1/5 (49). С. 20-22.
9. Бондар Ю. А., Щоголева І. В. Інноваційні технології як чинник оптимізації екологічного управління в контексті вирішення економічних та логістичних завдань підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2024. № 4. С. 168-182. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.168-182>
10. Бондар Ю. А., Пісарева О. В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. 2023. Вип. 8. С. 22-29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28>

Надійшла до редакції 25.02.2026

Прийнята до друку 01.04.2026

Опублікована 30.05.2026

REFERENCES

1. Gernsheimer, O., Kanbach, D. K., & Gast, J. (2021). Coopetition research – A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories. *Industrial Marketing Management*, 96(2), 113-134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.001>
2. da Silva, A. A., & Cardoso, A. J. M. (2025). Harnessing Technology to Drive Coopetition and Value Co-Creation: A Service-Dominant Perspective. *Administrative Sciences*, 15(2), 64. <https://doi.org/10.3390/admsci15020064>
3. Hutsaliuk, O. M., Nasypayko, D. S., & Nikolayev, I. V. (2024). The impact of neoprotectionism on the formation of a strategy for trade and economic cooperation, international relations and foreign economic activity. *Bulletin of the East European University of Economics and Management*, 1(31), 87-96. [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1\(31\)-007](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1(31)-007) [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M., Vasylenko, V. A., & Virienko, I. S. (2024). Introduction of innovative marketing management technologies into the integration activities of corporate enterprises. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(46), 118-123. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).118-123](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123) [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., Bogutenko, Iu. A., Kolovorotny, S. A., & Kuzmyak Yu. Y. (2024). Strategizing the development of organizational and communication systems of enterprises with consumers in a changing environment, competition and behavioral economics. *Economic management: theory and practice. Chumachenkovski readings*, 52-61. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.52-61> [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., & Bugayeva, M. V. (2024, November 26-27). Actualization of the processes of digitalization of the service economy. *Marketing and organizational mechanisms of the post-war development of the hospitality and tourism industry*

of Ukraine [Collection abstracts of the reports of the II International Scientific-Practical Conference] (pp. 205-208). Kharkiv: National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Part 2 [in Ukrainian].

7. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Zhurylo, I. V., & Dub, V. V. (2024). Economic strategizing and integration management of hotel and restaurant business enterprises in the hospitality industry system. *Economic Herald of the Donbass*, 4(78), 82-90. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-82-90](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-82-90) [in Ukrainian].

8. Chukhrai, N. I. (2011). Cooperation as a strategy for the functioning of enterprises in the innovation market. *East European Journal of Advanced Technologies*, 1/5 (49), 20-22 [in Ukrainian].

9. Bondar, Iu., & Shchogoleva, I. V. (2024). Innovative technologies as a factor in optimizing environmental management in the context of solving economic and logistical problems of an enterprise. *Economic management: theory and practice. Chumachenko's Annals*, 168-182. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.168-182> [in Ukrainian].

10. Bondar, Iu.A., & Pisareva, O.V. (2023). Mechanism of introducing modern technologies into enterprise management. *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law* [Collection of Scientific Papers], 8, 22-29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28> [in Ukrainian].

Received: 25.02.2026

Accepted: 01.04.2026

Published: 30.05.2026

Скоробрешчук В. В. Визначення рівня формування та реалізації кооперенції на вітчизняних підприємствах та кластерах

У статті здійснено комплексне дослідження рівня формування та реалізації кооперенції у діяльності вітчизняних підприємств і кластерних утворень. Обґрунтовано, що кооперенція як інноваційна форма взаємодії, яка поєднує елементи кооперативу та конкуренції, набуває особливої актуальності в умовах структурних трансформацій економіки, посилення глобальної конкуренції та необхідності прискорення інноваційного розвитку. Метою дослідження є визначення фактичного стану та рівня розвитку кооперенційних відносин у національній економіці, а також виявлення ключових чинників, що впливають на їх формування та ефективність.

У статті систематизовано підходи до оцінювання кооперенції та запропоновано аналітичні критерії, які дозволяють визначити рівень її реалізації на підприємницькому та кластерному рівнях. Проведено оцінювання практик кооперенційної взаємодії у вітчизняних підприємствах з урахуванням інноваційної активності, характеру партнерських зв'язків, рівня довіри між учасниками та наявності інституційної підтримки. Встановлено, що кооперенція в більшості випадків має фрагментарний і несистемний характер, зосереджується переважно на окремих функціональних напрямках та обмежується недостатнім розвитком механізмів координації й управління.

Особливу увагу приділено ролі кластерів як середовища, що сприяє інтенсифікації кооперенційних відносин, поширенню знань і формуванню спільної доданої вартості. Зроблено висновок, що підвищення рівня формування та реалізації кооперенції потребує цілеспрямованої державної та інституційної підтримки, розвитку довіри між учасниками, удосконалення механізмів захисту інтересів і стимулювання інноваційної співпраці. Отримані результати створюють підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо активізації кооперенції у вітчизняних підприємствах та кластерах.

Ключові слова: кооперенція, підприємства, кластери, інноваційна взаємодія, стратегічне співробітництво, рівень реалізації, конкурентоспроможність, інноваційний розвиток.

Skorobreshchuk V. Determining the level of formation and implementation of cooperation at domestic enterprises and clusters

The article provides a comprehensive study of the level of formation and implementation of cooperation in the activities of domestic enterprises and cluster formations. It is substantiated that cooperation, as an innovative form of interaction combining elements of cooperation and competition, becomes particularly relevant under conditions of structural economic transformation, intensified global competition, and the need to accelerate innovative development. The purpose of the study is to determine the actual state and level of development of cooperative relations in the national economy, as well as to identify key factors influencing their formation and effectiveness.

The article systematizes existing approaches to the assessment of cooperation and proposes analytical criteria that make it possible to determine the level of its implementation at the enterprise and cluster levels. An evaluation of cooperative interaction practices at domestic enterprises is conducted, taking into account innovation activity, the nature of partnership relations, the level of trust among participants, and the availability of institutional support. It is found that in most cases cooperation is fragmented and unsystematic, concentrated mainly on individual functional areas and constrained by the insufficient development of coordination and management mechanisms.

Special attention is paid to the role of clusters as an environment that facilitates the intensification of cooperative relations, knowledge diffusion, and the creation of shared value. It is concluded that increasing the level of formation and implementation of cooperation requires targeted state and institutional support, the development of trust among participants, the improvement of interest protection mechanisms, and the stimulation of innovative cooperation. The obtained results form a basis for developing practical recommendations aimed at activating cooperation among domestic enterprises and clusters.

Keywords: cooperation, enterprises, clusters, innovative interaction, strategic cooperation, level of implementation, competitiveness, innovative development.