

Лазоренко Т.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Lazorenko Taisiia

National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kiev Polytechnic Institute"

Солосіч О.С.

студент
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Solosich Oleksandr

National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kiev Polytechnic Institute"

КООПЕТИЦІЯ ЯК СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

COOPETITION AS A MODERN APPROACH OF STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

У статті досліджено особливості сучасних конкурентних відносин між підприємствами у ринковій економіці, а саме переосмислено концепцію, що відповідає сучасним умовам та має назву «коопетиція». Виділено характерні ознаки, притаманні даному типу відносин, та запропоновано власну дефініцію поняття «коопетиція», обґрунтовано використання саме цього терміна, а не його можливих лексичних аналогів. Розглянуто основні форми коопетиції (стратегічний альянс, патентний пул та спільні підприємства) та особливості конкурентної співпраці всередині них. Окремо проаналізовано низку важливих чинників, що впливають на вибір форми коопетиції та ступінь ефективності коопетиційних відносин. Визначено основні напрями, в яких може здійснюватися коопетиція, та проілюстровано відповідними прикладами успішність формування та подальшого розвитку таких відносин як між окремими підприємствами різних галузей, так і всередині великих бізнес-класстерів.

Ключові слова: коопетиція, конкуренція, кооперація, конкурентне співробітництво, конкурентне партнерство.

В статье исследованы особенности современных конкурентных отношений между предприятиями в рыночной экономике, а именно переосмыслена концепция, которая отвечает современным условиям и называется «коопетиция». Выделены характерные признаки, присущие данному типу отношений, и предложена собственная дефиниция понятия «коопетиция», обосновано использование именно этого термина, а не возможных лексических аналогов. Рассмотрены основные формы коопетиции (стратегический альянс, патентный пул и совместные предприятия) и особенности конкурентного сотрудничества внутри них. Отдельно проанализирован ряд важных факторов, оказывающих влияние на выбор формы коопетиции и степень эффективности коопетиционных отношений. Определены основные направления, в которых может осуществляться коопетиция, и проиллюстрирована соответствующими примерами успешность формирования и дальнейшего развития таких отношений как между отдельными предприятиями различных отраслей, так и внутри крупных бизнес-кластеров.

Ключевые слова: коопетиция, конкуренция, кооперація, конкурентное сотрудничество, конкурентное партнерство.

An article devoted to the consideration of the features of modern competitive relations in the context of their new forms, which are observed in the markets of goods and services, named coope-tition. This concept is a logical consequence of competition development in the system of market relations. Coope-tition organically combines two traditionally opposite directions of relations between enterprises – com-

petition and cooperation. Regardless of the type of market relations, the coopepetition usually involves mutual coordination of the actions between competitors in order to reduce the negative impact of the information asymmetry or the implementation of joint projects which require significant financial costs. Traditional forms of coopepetition are a strategic alliance (cooperation carried out in the framework of individual agreements between companies), a patent pool (joint use of intellectual property objects) and joint ventures (temporary associations within the framework of a particular project). The article identifies a number of important factors, which in the process of formation the ties, based on the concept of coopepetition and chosen the appropriate forms of organization involved in these relations, are crucial for the enterprise. Such factors include the level of material involvement of the cooperative company: the size of the companies and the time factor in the context of the goals and objectives of the competitive cooperation between two organizations. The article presents examples of successful competitive cooperation related to the creation of joint ventures in various fields of human activity for the implementation of capital-intensive and science-intensive projects. Also, an example of cooperative relations within the large business cluster is given.

Keywords: coopepetition, competition, cooperation, competitive cooperation, competitive partnership.

Постановка проблеми. Однією з виняткових особливостей сучасної економічної системи, значний вплив якої спостерігається впродовж останніх двох десятиліть, є її високий динамізм та чутливість до різких кон'юнктурних змін. Базою для існування таких явищ став бурхливий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та систем передавання і захисту інформації, що, з одного боку, надало можливість оптимізувати низку виробничих та управлінських процесів, а з іншого – стало причиною якісних трансформацій усередині наявної системи взаємодії економічних агентів. Інноваційні особливості даних структурних перебудов перебували поза рамками існуючої парадигми конкурентних взаємодій, однак їх природний та логічний характер формування змістив акцент здебільшого на окремі наслідки, ніж на саме економічне середовище, котре зазнало колосальних змін. Ключові принципи конкурентної боротьби («гра з нульовою сумою», «виграш – програш»), які встановлювали основні принципи діяльності підприємства у зовнішньому середовищі, стали предметом дослідження історії економічних учень, у реальності ж були сформовані нові, на перший погляд, взаємовиключні напрями стратегічного управління підприємством. Перераховані вище чинники зумовили відсутність фундаментальних наукових досліджень у вітчизняній економічній науці, орієнтованих на аналіз сучасних форм конкурентної взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сучасних форм конкурентної взаємодії, заснованих на поєднанні кооперації та конкуренції, представлені фрагментарно, здебільшого в контексті стратегічного управління підприємством або аналізу самого процесу розвитку конкурентних відносин. Дана тема ґрунтовно досліджена в роботах закордонних учених. Одними з перших науковців, які активно розвивали концепцію коопетиції, були А. Брандербургер та Б. Налєбафф, також

значний внесок у розвиток цієї теорії зробили М. Бенгстон, Д.Б. Даніно, Д.Р. Гняваллі, С. Кок, Л. Ядонг.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – розглянути основні форми та особливості сучасних конкурентних взаємовідносин, а саме коопетицію як їх найвищий прояв; розвинути теоретичні та методологічні основи взаємодії підприємств у коопетиційному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині на багатьох ринках – від локальних до міжнародних – загострюється конкурентна боротьба, що змушує компанії проваджувати товарну диференціацію, застосовувати інноваційні інструменти маркетингу, соціальний інжиніринг для приваблення різних сегментів споживачів та захоплення більшої частки ринку. Виходячи з того, що дані інструменти вимагають залучення великої кількості фінансових ресурсів, найчастіше фірми-конкуренти вдаються до конкурентної співпраці – коопетиції.

Термін «коопетиція» (англ. coopepetition) утворений поєднанням двох англійських слів – competition та cooperation, що перекладаються як «конкуренція» та «кооперація» відповідно. У деяких працях вітчизняних авторів уживається термін «конкуперація», однак, на нашу думку, застосування поняття «коопетиція» є більш доцільним, зважаючи на особливості процесу словотворення в англійській мові в контексті семантичного значення утворених слів.

Елементарний лінгвістичний аналіз терміна «коопетиція» дає базові уявлення про природу та сутність даного явища, що виявляє себе як симбіоз двох традиційно протилежних понять, таких як «конкуренція» та «кооперація». Перше поняття виключає будь-які форми співробітництва, у підсумку зводячи процес боротьби до формули «виграв – програв», тоді як друге нівелює будь-які форми суперництва, стимулюючи процеси інтеграції бізнес-процесів

обох підприємств. Стратегія коопетиції, крім використання переваг конкурентної боротьби та активного співробітництва, вимагає від компанії ґрунтовної оцінки потенційних партнерів для прогнозування можливих ризиків та обсягу додатково створеної вартості в результаті такого партнерства. Тобто схильність компаній до налагодження такого виду зв'язків визначається часткою залучених ресурсів (інформаційних, фінансових, кадрових) окремим підприємством у рахунок майбутніх вигід.

Коопетиція являє собою принципово нову форму взаємодії суб'єктів ринку, що передбачає розроблення тактичних та стратегічних рішень, поєднуючи конкурентний та коопераційний підходи. Виходячи із цього, можна виокремити типові риси підприємств-коопетиторів:

- наявність спільних цілей підприємств-коопетиторів на основі провадження схожих видів економічної діяльності або таких, що мають комплементарний характер;
- організаційна структура управління компаній-коопетиторів носить переважно органістичний характер;
- тип ринкової структури, у якому функціонують компанії, у процесі налагодження конкурентної співпраці носить другорядний характер;
- ступінь залежності двох компаній варіюється на підставі договірних відносин та специфіки окремого виду економічної діяльності;
- конкурентна співпраця базується на спільній координації дій та погодженні підприємницьких стратегій.

Отже, базуючись на вищевикладеному, *коопетицію* можна визначити як систему взаємовідносин між двома і більше суб'єктами економічної діяльності, засновану на одночасному поєднанні стратегій суперництва та партнерства для отримання взаємних вигід та конкурентних переваг над іншими учасниками ринку.

Зазвичай на ринках із великою кількістю малих підприємств коопетиція носить переважно ситуаційний характер, утім, зі збільшенням розміру підприємства формування стійких взаємовідносин на основі коопетиції потребує належної формалізації у вигляді певних організаційних утворень, якими зазвичай виступають стратегічні альянси, патентні пули та спільні підприємства. Далі пропонуємо окремо зупинитися на кожній формі конкурентного співробітництва на основі коопетиції.

Стратегічний альянс – одна з основних форм коопетиції (конкурентної взаємодії), що дає змогу компаніям на основі угод про кооперацію досягати певних комерційних цілей,

підвищуючи власну конкурентоспроможність. Причому об'єднання компаній не призводить до їх злиття, а базується на договірній основі [1, с. 41].

Особливостями альянсів є те, що конкурентне партнерство здійснюється у довгостроковій перспективі, перебування в альянсі не передбачає злиття компаній, а їх учасники можуть одночасно перебувати у декількох альянсах. Однак слід ураховувати, що всі позитивні наслідки перебування компаній в альянсі можливо монетизувати лише в умовах визначення спільних цілей для обох компаній – учасниць альянсу, інакше такий вид співробітництва може призвести до сповільнення процесу прийняття нагальних господарських рішень, тим самим унеможливаючи ефективне нарощення темпів розвитку обох компаній.

Іншою формою конкурентної взаємодії компаній можна вважати патентний пул.

Патентний пул являє собою угоду між компаніями про перехресне ліцензування патентів, що їм належать, у відношенні певної технології, що передбачає механізм продажу ліцензій за ліцензованими між собою патентами третім сторонам [2, с. 38].

В умовах швидкого розвитку інформаційних технологій застосування великими компаніями патентних пулів є надзвичайно ефективним інструментом конкурентної взаємодії, адже це дає змогу обом компаніям використовувати об'єкти інтелектуальної власності іншої. При цьому компанія за рахунок патентів іншої може раціоналізувати власне виробництво, скоротити основні статті витрат, тим самим забезпечивши високий рівень рентабельності разом зі збільшенням частки ринку.

Такий спосіб співпраці є вкрай продуктивним, оскільки дає змогу скоротити витрати підприємства, пов'язані з придбанням або розробленням нематеріальних активів та об'єктів інтелектуальної власності.

Не менш ефективним способом організації конкурентного партнерства між компаніями є створення спільних підприємств (англ. joint venture). Така форма співробітництва базується на середньостроковому об'єднанні декількох юридичних осіб для досягнення певних цілей (реалізації проекту), при цьому кожен із членів даного підприємства не втрачає господарську самостійність і може бути членом інших спільних підприємств. Однією з ключових особливостей даних підприємств є те, що, об'єднуючись, компанії однією із цілей ставлять мінімізацію витрат шляхом спеціалізації окремих функцій між компаніями-учасницями.

У процесі формування зв'язків, заснованих на концепції коопетиції, та вибору відповідних

форм організації цих відносин вирішальне значення має низка важливих чинників:

1. *Частка участі компанії у конкурентній співпраці.* Зазвичай висока ступінь залученості у коопетицію спостерігається серед компаній, що використовують патентні пули, та частково серед стратегічних альянсів, це зумовлено необхідністю консолідації значних інтелектуальних та фінансових ресурсів для досягнення стратегічної мети. Стосовно спільних підприємств цей чинник має меншу вагу, адже акцент робиться на спеціалізації.

2. *Розмір компанії.* Перераховані вище організаційні форми здебільшого застосовуються великими компаніями залежно від кінцевої мети конкурентного партнерства. Однак така форма, як спільне підприємство, може об'єднувати й малі підприємства, якщо метою створення даного підприємства є реалізація коротко- або середньострокового проекту.

3. *Чинник часу.* Стратегічні альянси та патентні пули формують довгострокові перспективи співробітництва між компаніями, оскільки передбачають тісний взаємозв'язок між організаціями, водночас спільні підприємства створюються на нетривалий (порівняно з іншими формами коопетиції) період часу.

Як уже зазначалося вище, коопетиція виникає у будь-яких сферах економічної діяльності незалежно від типу ринку та характеру конкурентних відносин. Саме тому доцільно виокремити низку основних напрямів, у яких здійснюється коопетиція:

- консолідація фінансових та інтелектуальних ресурсів для розроблення сучасних високотехнологічних науково-дослідницьких проектів, що потребують значних фінансових вливань;
- координація спільних дій для зниження негативного впливу асиметрії інформації, яка є найбільш відчутною на ринках із високим ступенем конкуренції;
- часткова виробнича кооперація в контексті налагодження більш вигідних поставок та напрямів реалізації продукції.

Нині існує велика кількість успішних прикладів застосування коопетиції, що охоплює всі базові сфери діяльності людини, такі як освіта, медицина, виробництво, споживання і т. д. На базі даної концепції формуються сучасні регіональні кластери та перспективні стратегічні альянси у бізнес-середовищі. Далі пропонуємо розглянути низку прикладів, що демонструють дієвість та ефективність концепції коопетиції.

Одним із найперших прикладів успішного застосування коопетиції було створення спеціальної медичної платформи MedUnite. У 2000 р. сім найбільших компаній США, що займаються медич-

ним страхуванням (Aetna, Anthem, Wellpoint, Oxford, Cigna, HelthNet та Pacifi-Care), інвестували значні фінансові ресурси у створення так званого joint venture для підвищення стандартів обслуговування клієнтів шляхом створення сучасної бази даних із високим ступенем захисту [3, с. 169].

Більш сучасним прикладом застосування коопетиції в медичній галузі є швейцарський кластер Life sciences, який характеризується високим рівнем кооперації та обміну ноу-хау. 94% виробників у секторі медичних технологій працюють із партнерами, серед яких – університети, клініки або компанії із суміжних секторів. таких як машинобудування або фармацевтика. Крім 340 виробників, у цій сфері працює більше ніж 1 000 постачальників товарів та послуг, продавців та дистриб'юторів, а всередині самого кластера виникає коопетиція [4].

Також показовим є приклад взаємодії двох відомих транснаціональних компаній – виробників електроніки – Samsung та Sony. У 2003 р. ці дві компанії сформували joint venture, що мав назву S-LCD та мав на меті розроблення та виробництво телевізорів сьомого покоління. Таке партнерство базувалося на взаємній вигоді обох компаній. Samsung мав значний досвід у розробленні технології LCD для невеликих екранів телефонів та тогочасних комп'ютерів. Sony ж був досвідченим гравцем і займав передові позиції на ринку телевізорів та побутової електроніки [5].

Можна стверджувати, що поява теорії коопетиції зробила значний внесок у поняття та практичні аспекти підходів до побудови ланцюга створення цінності, у теорію ключових компетенцій, вплинула на розвиток так званих гібридних стратегій, змінила уяву про науково-дослідницькі розробки, управління організаціями та комунікаціями між ними та дає змогу й далі шукати шляхи зменшення негативних наслідків конкуренції та кооперації, підсилюючи їх позитивні ефекти [6, с. 186].

Висновки з даного дослідження. Отже, розглянуто основні форми сучасних конкурентних відносин, визначено передумови та зумовленість появи таких форм. Сформульовано дефініцію поняття «коопетиція» як сучасної форми взаємодії суб'єктів ринку, що базується на поєднанні конкурентних та коопераційних підходів до стратегічного управління. Основними формами коопетиції є стратегічний альянс, патентний пул та спільне підприємство, успішне застосування яких підтверджено міжнародним досвідом. Перспективними напрямками майбутніх досліджень є аналіз стану розвитку відносин коопетиції серед вітчизняних підприємств та здійснення попередньої оцінки ефективності проведення таких заходів.

Список використаних джерел:

1. Доронина А.В. Стратегический альянс как одна из основных форм коопетиции. НИЦ АЭТЕРНА, 2018. С. 41–45.
2. Коньшева А.В. Патентный пул как форма взаимодействия компаний на рынке интеллектуальной собственности. Российское предпринимательство. 2012. Т. 13. № 17. С. 38–43.
3. Lerer L. Digital Strategies in the Pharmaceutical Industry. New York: Springer, 2003. 239 с.
4. «Альпийская биосфера»: как работает кластер life sciences в Швейцарии. URL: <https://www.s-ge.com/ru/article/poslednie-novosti/alpiiskaa-biosfera-kak-rabotaet-klaster-life-sciences-v-sveicarii>.
5. Ihlwan M. Samsung and Sony's Win-Win LCD Venture. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2006-11-28/samsung-and-sonys-win-win-lcd-venturebusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>.
6. Швіндіна Г.О. Інновації у розвитку стратегічного менеджменту: від конкуренції до коопетиції. Маркетинг и менеджмент инноваций. 2017. № 1. С. 180–192.