

## КООПЕТИЦІЯ ЯК НОВА ПАРАДИГМА ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ІЗ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Г.О. Швіндіна, канд. екон. наук, доцент,**  
Сумський державний університет, м. Суми, Україна

*В умовах глобалізації ринків, технологічних проривів світових компаній та відносно низької конкурентоспроможності промислової продукції вітчизняних підприємств, актуальними стають питання прийняття дієвих стратегічних рішень з організаційного розвитку. Вступ у конкурентну боротьбу на міжнародних ринках може зіграти роль тригера позитивних перетворень, як у організаційному середовищі окремих суб'єктів господарювання, так і в інституціональному середовищі країни. Подальший розвиток підприємства можливий за рахунок пошуку та виходу на нові закордонні ринки. В статті запропоновано використовувати OLI-модель як алгоритм прийняття стратегічних рішень, який дозволить сфокусуватися на досягненні конкретних стратегічних цілей та сконцентрувати зусилля на задачах розвитку, які можна вирішити в межах підприємства. Коопетитивна парадигма пропонується автором як нова парадигма усистемі прийняття стратегічних рішень для полегшення виходу на нові ринки.*

*Ключові слова: організаційний розвиток, стратегія розвитку, стратегічні рішення, розвиток підприємства, OLI модель, коопетиція.*

DOI: 10.21272/1817-9215.2017.3-18

### ВСТУП

Одночасно із розвитком закордонних теорій в галузі стратегічного управління, у вітчизняних умовах відбуваються ціла низка радикальних змін (кризи 1991, 2008, 2013 рр.), які тим не менше не призвели до знаходження інноваційних рішень, а загострили інституційні та економічні проблеми багатьох ринків. Після розпаду Радянського Союзу більшість операторів ринку машинобудівної галузі, хімічної промисловості, металургії замість того, аби перемикатися на Європейських партнерів, сфокусувалися на минулих зв'язках із радянськими республіками. Це сповільнило темпи науково-технічного прогресу, посилило профілізацію України на постачання сировини та продукції АПК (тобто продуктів неглибокої переробки), і тепер стоїть нагальна задача перемикавання на сучасні тенденції у інноваційному розвитку, стратегічному управлінні, організаційних формах.

### ПОСТАНОВЛЕННЯ ЗАВДАННЯ

В умовах глобалізації ринків, експансії промислових гігантів, руйнування кордонів, як політичних, так і галузевих, змінюється і уявлення про цілі функціонування підприємства. Якщо раніше конкурентні переваги були пов'язані із лідерством у витратах чи диференціацією пропозиції, то тепер теорії ключових компетенцій, динамічних здібностей, переваг стратегічних альянсів – конкурують між собою за пошук найбільш ефективних алгоритмів та підходів до прийняття стратегічних рішень. Історичний метод дослідження надає можливість відстежити закономірності формування підходів, які є дієвими на даний час, та таких, які втрачають свою дієвість. Узагальнення практичного досвіду закордонних компаній дозволяє співставити помилки стратегів та провали ринків, аби виявити тенденції у стратегічному управлінні.

Метою дослідження полягає в узагальненні теоретичних та методичних підходів до прийняття стратегічних рішень щодо завоювання нових міжнародних ринків,

пошуку способів вирішення задач організаційного розвитку промислових підприємств через призму коопетиційної парадигми.

#### РЕЗУЛЬТАТИ

Науково-методологічна база дослідження представлена в роботах відомих науковців в області корпоративного управління, теорії управління, міжнародного управління, стратегічного менеджменту, таких як: Г. Мінцберг [21], М. Портер [6], Е. Фрімен [14], Г. Хемел та К.К. Прахалад [17], Г. Чезброу [11], А. Брандербургера та Б. Налебаффа [10]. Слід відмітити роботи таких вчених у галузі пошуку стратегічних рішень для виходу на міжнародні ринки: П. МакДугал [20], С. Гошал та К.А. Бартлетта [9], А.-В. Харзінг [18], більш ранні праці А. Ругмана [22].

Окреме поле для дослідження належить оцінці конкурентоспроможності на основі виміру конкурентних переваг, і серед вітчизняних вчених слід відмітити Н.П. Тарнавську [8], Л.Л. Ковальську [4], Л.М. Малюгу [5], Н.І. Гражевську [1] і багатьох інших.

Перш за все, необхідно узагальнити еволюційні зміни у теорії стратегічного управління. І у зв'язку з цим слід згадати роботи Е. Пенроуз «Теорія зростання фірми» 1959 р., яка тепер має назву ресурсної концепції, де вперше з'являється згадування про компетенції та їх зв'язок із конкурентними перевагами, за даними дослідження В.С. Катякало [3].

Концепція Г. Мінцберга [21], яка інтегрує різні трактування стратегії у комбінацію плану, прийому, паттерну, позиції та перспективи, які стають базою для формування наших уявлень про стратегії. Наразі ці елементи і досі є характеристиками стратегій, які широко застосовуються практиками.

Окремої уваги заслуговує підхід М. Портера [6], який має назву «ланцюг цінності» (Value Chain) і є дієвим інструментарієм моніторингу джерел конкурентних переваг. Дана концепція надає можливість системно структурувати види діяльності компанії таким чином, аби згрупувати процеси та побудувати структури найефективнішим чином задля отримання додаткових переваг (у витратах, у синергізмі, у створенні нових компетенцій).

У зв'язку із цією концепцією слід відмітити появу теорії глобальних ланцюгів цінності, авторами якої є Г. Джерефі, Дж. Хамфрі та Т. Стерджен [15, 23]. Чим більш розвинута країна, тим більше ВВП отримано за рахунок торгівлі в рамках глобальних ланцюгів, про що свідчать дані UNCTAD [24].

Більш сучасний варіант цієї концепції – мережевий ланцюг цінності (Value Net), який з'явився завдяки роботі А. Брандербургера та Б. Налебафа [10] у 1996 р. В тій же роботі вперше детально представлена парадигма коопетиції, яка набуває актуальності останні два десятиліття. Автори дослідження розуміють коопетицію як процес кооперації із конкурентами, в якій одночасно існують коопераційні та конкурентні відносини.

Серед сучасних методологічних підходів до стратегічного управління слід відмітити модель Е. Фрімена (теорія стейкхолдерів) [14], концепцію ключових компетенцій К.К. Прахалада та Г. Хемела [17], теорію динамічних здібностей Д.Дж. Тіса, «проривних інновацій» К. Кристенсена, модель відкритих інновацій Г. Чезброу [11] і багато інших.

Загрозливим симптом для розвитку вітчизняного ринку є те, що більшість з цих підходів, які є ефективними, дієвими, багатообіцяючими – залишаються поза межами уваги стратегів та осіб, що приймають рішення.

Прикладом може служити модель, запропонована С. Гошал та К.А. Бартлеттом [9], згідно якої існує три варіанти стратегічного розвитку для підприємства:

*Глобальна стратегія*, яка націлена на пропозицію стандартизованого продукту світові та максимізація ефективності за рахунок зниження витрат. В цьому випадку використовується концепція глобальних ланцюгів цінності, яка дозволяє відстежити можливі варіанти зниження витрат, та посилення конкурентоспроможності на

світових ринках. При цьому стратегічні рішення приймаються на рівні корпоративного управління, а завдяки організаційній структурі сферичного типу, рішення засвоюються та реалізуються дочірніми компаніями. Як результат, з'являються високоцентралізовані ефективні глобальні компанії.

*Мультидомашня стратегія* є прямою протилежністю рішенням глобальної, оскільки спрямована на пошук відповідності між потребами та запитами локальних ринків різних країн за рахунок модифікації продуктів та послуг на зустріч локальних запитів. Як слідство, організаційна структура є децентралізованою, оскільки рішення із локальної відповідальності приймаються на локальному рівні, окремою СБО.

*Транснаціональна стратегія* об'єднує риси попередніх двох стратегій, адже вибудовуються рішення двох типів: за рахунок розділення ланцюга створення цінностей на висхідний та низхідний рівні – висхідний рівень розглядається на предмет зниження витрат, низхідний – на можливість адаптації до локальних ринків.

При цьому існує і четвертий варіант розвитку подій, при якому організація не робить великих зусиль для виходу на міжнародний ринок крім прямих поставчань закордон. Така стратегія має назву інтернаціональна, або експортна і дослідниками не розглядається як шлях розвитку.

В той же час більшість вітчизняних підприємств обирають саме цей варіант, оскільки він мінімізує зусилля із організаційних перетворень та ризики виходу на інші ринки.

Але в сучасних умовах ризики невиходу на Європейські ринки стають більшими за ризики виходу. Таким чином, необхідно проаналізувати алгоритм прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку підприємств. Ми вбачаємо подальший розвиток у стратегіях зростання та відповіді на глобальні виклики. Існує багато стратегій входу на новий ринок, які включають в себе вже згадане вище експортування, обмін ліцензіями, франчайзинг, формування стратегічних альянсів, створення сумісних підприємств, початок або покупку нового бізнесу, і як варіант - прямі інвестиції.

Прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку можливо удосконалити за рахунок впровадження дієвого алгоритму, який відомий як OLI-парадигма, де O означає «ownership» / «власність», L – «location» / «локацію» та I – «internalizations» / «інтерналізацію». Згідно цієї парадигми у організації мають бути три переваги, аби успішно перейти до фази прямих зарубіжних інвестицій. Якщо якась з OLI переваг відсутня, або недорозвинута, фокус компанії може бути змінений на користь інших альтернатив. Алгоритм прийняття рішень представлений на рисунку 1.

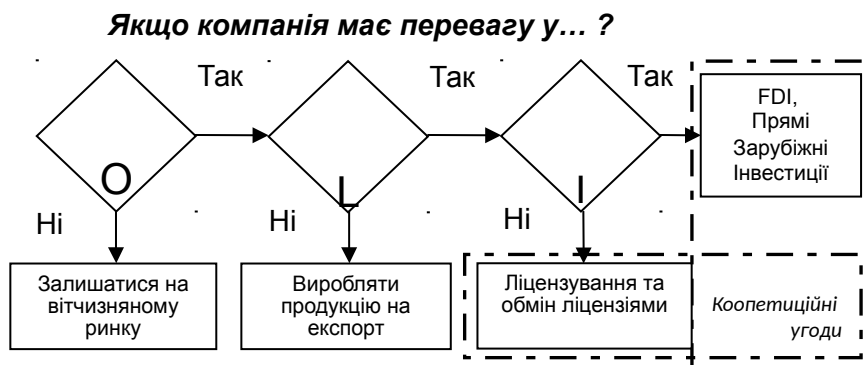


Рисунок 1 – OLI-модель, представлена як алгоритм, запропонована Дж.Даннінгом [13] та модифікована автором (курсивом та штрихом).

Коли мова йде про залучення закордонних інвестицій або вбудування діяльності промислових підприємств в зарубіжні ігри як активних гравців, а не як постачальників ресурсів, то і експерти і результати дослідження свідчать про низку бар'єрів на шляху розвитку вітчизняного виробника. Але слід зазначити, що крім зовнішніх умов, існують і внутрішні можливості розвитку. Аналіз можливостей підприємства за моделлю OLI дозволяє чітко визначити слабкі та сильні сторони окремого суб'єкта, які представлені нижче.

**Власність як перевага.** Головна увага в цій зоні питань приділяється розумінню, яким чином ключові компетенції, які є унікальними, складно копіюваними, та організаційно вбудованими дозволять компанії досягти конкурентної переваги. Чи може стратег сказати, що підприємство має прихильність місцевих споживачів, відомий бренд, унікальні технологічні потужності, велику економію від масштабу виробництва та відому та позитивну репутацію підприємства. Для того, аби зробити крок до експортування продукції, відповідь на всі ці питання має бути позитивною.

**Локація як перевага.** Організація має чітко з'ясувати, яким чином можна використати географічне розташування задля отримання конкурентної переваги. Тут в нагоді може стати модель П'яти Сил М. Портера, яка, нагадаємо дозволяє структурувати сили конкуренції в галузі, але тепер це можна зробити з урахуванням локації майбутнього ринку. Якщо ринок не є доступним з точки зору використання переваг його розташування, слід шукати інші рішення, але ми рекомендуємо паралельно, навіть якщо відповідь негативна, проводити дослідження з аналізу ланцюгу створення цінності для пошуку переваг локації. На цьому етапі, можливі варіанти франчайзингу та ліцензування як варіанти розвитку.

**Переваги інтерналізації.** На цьому етапі стратег має приймати рішення щодо аутсорсингу для окремих елементів ланцюга цінності. Причин, з яких це відбувається, може бути декілька: з одного боку, аутсорсер має більш низькі витрати, більшу обізнаність з питань поведінки споживачів на місцевих ринках, а з іншого - у компанії є бажання посилити фокус на інших елементах ланцюгу і т.д. Для цього менеджмент може провести ліцензування виробництва своєї продукції або замовляти послугу в оригінального виробника, і тим не менш, якщо це відповідь позитивна на питання про переваги, то фірма може започаткувати прямі закордонні інвестиції, що включає в себе сумісні підприємства, сумісні венчурні проекти із місцевими партнерами, старт-апи.

Як ми бачимо із алгоритму (рис.1), більшість з вітчизняних підприємств поки що мають лише декілька з вказаних переваг. Беручи до уваги падіння ринку машинобудівної галузі з 2012 року (конфлікт із Російською Федерацією), можна стверджувати, що перевага локації Сумського регіону – втрачена. Залишатися на вітчизняному ринку далі не можливо, тому залишається лише «І» опція, тобто стратегія інтерналізації або стратегії, яка спрямована на скорочення чи усунення негативних зовнішніх ефектів через трансформацію їх на внутрішні. OLI-модель, яка модифікована відповідно до коопетиційної парадигми, надає можливість прискорити розроблення інноваційних продуктів, вихід таких продуктів на ринок та трансформацію ринкових сил. Прикладами успішної коопетиції можна назвати такі альянси як Sharp та Toshiba, Boeing та Airbus.

Останні роки в Україні спостерігається загрозливе погіршення умов функціонування для промислових підприємств, які традиційно вважались високотехнологічними. Відставання в експортуванні промислових товарів України від індустріальних країн наразі складає приблизно від 3 до 8 разів (відповідно до групи товарів), що є наслідком профілізації підприємств виключно на прибутку, економії на робочій силі, застосуванні ресурсоемних та енергоємних технологій і економії на інноваціях та дослідженнях. Перехід до коопетиції, а саме до об'єднання

зусиль із найближчим сильним конкурентом буде сприяти розвитку як учасників альянсу, так і галузі в цілому.

## ВИСНОВКИ

Вітчизняні підприємства вимушені працювати в жорстких умовах конкуренції із глобальними гравцями на світових ринках, та у протидії із державними інституціями, які регулюють міжнародну діяльність. Запропонований алгоритм прийняття стратегічних рішень дозволить сконцентрувати увагу осіб, що приймають рішення, на вирішуваних задачах та вибудувати ефективну стратегію дій. Як висновок застосування OLI-моделі, вітчизняних промислових підприємствам, необхідно застосовувати стратегію інтерналізації, яка може бути найбільш ефективною у формі коопетиції. Подальше дослідження має бути проведено у сфері синхронізації дій промислових підприємств окремих регіонів із створенням кластерів або консорціумів, що дозволить об'єднати зусилля із подолання бар'єрів розвитку.

## SUMMARY

*Under markets globalization, technological breakthroughs of global companies and comparatively low competitiveness of industrial production of Ukrainian producers, it is urgent to make effective strategic decisions in a sphere of organizational development. Enter to the competition in world markets may become a trigger of positive transformations, both as for an enterprise organizations, as for an industry. The paper is aimed at generalization of theoretical and methodical approaches to strategic decision-making on new market entry, new forms of organizational development and new strategies through coopetition lens. OLI-model is used as a base for the arguments to implement coopetition strategy for the Ukrainian enterprises.*

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Гражевська, Н. І. Конкурентоспроможність національної економіки в контексті сучасної парадигми модернізації [Електронний ресурс] / Надія І. Гражевська // Теоретичні та практичні питання економіки. – 2011. – Випуск 25. – С. 6-13. Режим доступу:[[http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_25/zb25\\_01.pdf](http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_01.pdf)].
2. Дойль, П. Менеджмент: стратегія і тактика / Питер Дойль; [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского] – СПб: Изд-во Питер, 1999. – 560 с.
3. Катяло, В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Катяло // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. - 2002. - N 4. - С. 20 – 42.
4. Ковальська, Л. Л. Методичні підходи до аналізу і оцінювання конкурентоспроможності регіону / Любов Л. Ковальська // Актуальні проблеми економіки. – 2013. - № 3. – С. 109-124.
5. Малога, Л. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі економіко-математичного моделювання / Людмила М. Малога // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2012. - №32 (1). – С. 100-103.
6. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; [пер. с англ. Е. Калининой] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
7. Тарнавська, Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / Наталія Петрівна Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570с.
8. Ackermann, F. Strategic management of stakeholders: Theory and practice / Fran Ackerman, Colin Eden // Long range planning. – 2011. – N 44(3). - P. 179-196.
9. Bartlett, C.A. Managing Across Borders. The Transnational Solution / C.A. Bartlett, S. Ghoshal. Boston: Harvard Business School Press. – 1989. – 483 p.
10. Brandenburger, A.M. Co-opetition / Adam M. Brandenburger, Barry J. Nalebuff. - Currency Doubleday: New York - 1996. - 288 p.
11. Chesbrough, H. Business model innovation: opportunities and barriers / Henry Chesbrough // Long range planning. - 2010. - N 43(2). – P. 354-363.
12. Dunning, J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity / John H. Dunning // International business review. – 2000. - N 9(2). – P. 163-190.
13. Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future / John H. Dunning // International journal of the economics of business. – 2001. - N 8(2). – P. 173-190.
14. Freeman, R.E. Strategic Management: a Stakeholder Approach / Edward R. Freeman. - Boston : Pitman, 1984 -276 p.
15. Gereffi, G. The governance of global value chains / Gary Gereffi, John Humphrey, Timothy Sturgeon // Review of international political economy. – 2005 - N 12(1). – P. 78-104
16. Grant, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation / Robert M. Grant // California management review. - 1991. – N 33(3). – P. 114-135.
17. Hamel, G. Competing for the Future / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad. - Harvard Business Press, 1996. - 534 pages.

18. Harzing, A. W. An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies / Anne-Wil Harzing // Journal of international business studies. – 2000/ - N 31(1). – P. 101-120.
19. Hillman, A. J. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? / Amy J. Hillman, Gerald D. Keim // Strategic management journal. – 2001 – N 22(2). – P. 125-139.
20. McDougall, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure / Patricia P. McDougall // Journal of Business Venturing. – 1989. – N 4(6). – P. 387-400.
21. Mintzberg, H. The strategy concept I: Five Ps for strategy / Henry Mintzberg // California management review. - 1987. - N 30(1). – P. 11-24
22. Rugman, A. M. New Theories Of The Multinational Enterprise: An Assessment Of Internalization Theory / Alan M. Rugman // Bulletin of economic research. - 1986. - N 38(2). – P. 101-118.
23. Sturgeon, T. Making the global supply base / Timothy Sturgeon, John Humphrey, Gary Gereffi // The market makers: How retailers are reshaping the global economy. - Oxford University Press, 2011. – P. 231-254.
24. UNCTAD, Global Value Chains. Investment and Trade for Development. World Investment Report. – 2013. - Available at: [unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf)

*Надійшла до редакції 25 серпня 2017 р.*