

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ШВІНДІНА ГАННА ОЛЕКСАНДРІВНА**



УДК 334.716:005.342:332.146.2:005.21:658.5(043.3)

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КООПЕТИЦІЙНОЇ  
МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Суми – 2019

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Сумському державному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий консультант – доктор економічних наук, професор *Васильєва Тетяна Анатоліївна*, Сумський державний університет Міністерства освіти і науки України, директор навчально-наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту імені Олега Балацького.

Офіційні опоненти:

доктор економічних наук, професор *Педченко Наталія Сергіївна*, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», перший проректор;

доктор економічних наук, професор *Череп Алла Василівна*, Запорізький національний університет Міністерства освіти і науки України, декан економічного факультету;

доктор економічних наук, професор *Ястремська Олена Миколаївна*, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця Міністерства освіти і науки України, завідувач кафедри менеджменту, логістики та економіки.

Захист відбудеться 4 листопада 2019 року об 11.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.051.01 у Сумському державному університеті за адресою: 40000, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57, зала засідань вченої ради.

Із дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Сумського державного університету за адресою: 40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2.

Автореферат розісланий 4 жовтня 2019 року.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради  
кандидат економічних наук, доцент



І. Д. Скляр

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** В умовах скорочення обсягів промислового виробництва, зменшення рівня конкурентоспроможності та зростання заборгованості підприємств України на тлі жорсткої глобальної конкуренції, необхідність удосконалення методології і запровадження найкращих світових практик стратегічного управління та організаційного розвитку (ОР) на вітчизняних підприємствах набуває особливої актуальності. Стратегія коопетиції, що передбачає механізми перетворення підприємств-конкурентів на підприємства-партнерів, довела свою ефективність у багатьох країнах світу та стала підґрунтям для технологічних проривів на ринках телекомунікацій, програмного забезпечення, авіабудування, автомобілебудування тощо. Коопетиційна взаємодія (КВ) для промислових підприємств України та їх партнерів на вітчизняних і глобальних ринках може стати кроком на шляху до реалізації стратегічних завдань імпортозаміщення та ресурсозбереження, переорієнтації на виробництво продукції з високим рівнем доданої вартості, модернізації виробництв, підвищення рівня стійкості, технологічної ефективності та інноваційності підприємств, створення нових можливостей для розвитку.

Фундаментальні засади коопетиції закладено в працях зарубіжних науковців, а саме: М. Бенгстон, А. Брандербурґера, Д. Гняваллі, Дж. Б. Даніно, В. Закона, С. Кока, Ф. Ле Руа, Я. Луо, Г. Мінцберґа, Б. Налєбаффа, Дж. Падули, М. Портера, К. К. Прахалада, Е-С. Фернандез, Е. Фрімена, Г. Хемела, Г. Чезброу та ін. Окремим аспектам зазначеної проблеми присвячені праці й вітчизняних науковців, зокрема Т. А. Васильєвої, Н. В. Гайванович, Ю. В. Галинської, І. О. Геєць, В. І. Ємцева, І. Є. Журби, О. О. Захаркіна, О. І. Колотюк, Н. Г. Міценко, Н. С. Педченко, В. В. Стадника, О. М. Теліженка, А. В. Череп, О. М. Ястремської та ін.

Водночас подальшого дослідження вимагає комплекс питань, пов'язаних із формуванням методології коопетиційної моделі ОР підприємств, розробленням підходів до оцінювання її ефективності, класифікацією форм та методів КВ, вибором компаній-партнерів для КВ і бізнес-патернів стратегічного партнерства, оцінюванням рівня готовності підприємства до коопетиції, ідентифікацією бар'єрів ОР та визначенням шляхів їх подолання тощо. Відсутність комплексного уявлення про зміст, передумови та перспективи формування коопетиційної моделі ОР промислових підприємств зумовила актуальність дослідження, його мету, завдання та зміст.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана в контексті Стратегічного плану ПРООН на 2018–2021 роки (прийнято Виконавчою радою ПРООН 28.11.2017 р.), Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» (затвердженої Указом Президента України № 5/201 від 12.01.2015 р.), проекту Стратегії сталого розвитку України до 2030 року «Україна – 2030» (Проект Закону України № 9015 від 07.08.2018 р.) та ін.

Дисертація виконана відповідно до тематики наукових досліджень Сум-

ського державного університету. Так, зокрема, до звіту за темою «Конфлікти в організаційно-економічних механізмах підприємства» (№ д/р 0117U003932) ввійшли пропозиції щодо врахування зв'язку організаційних трансформацій та конфліктів у процесі стратегічного управління підприємствами; за темою «Теоретичні та методичні основи управління соціально-економічним потенціалом регіону» (№ д/р 0108U005962) – щодо методології оцінювання конкурентоспроможності об'єднань підприємств у контексті зростання потенціалу регіону; за темою «Теоретичні й методичні питання оцінки і прогнозування економічного потенціалу соціально-економічних систем» (№ д/р 0107U009203) – щодо класифікації типів та моделей ОР; «Каузальне моделювання колаборації стейкхолдерів при чистому виробництві: узгодження соціо-еколого-економічних протиріч» (№ ДР 0119U101860) – щодо вибору стратегії колаборації з урахуванням характеристик партнерів. У межах міжнародного наукового грантового проекту від Швейцарського національного наукового фонду «Підвищення енергетичної безпеки шляхом швейцарсько-українсько-естонського інституційного партнерства» (SCOPES IZ74Z0\_160564) удосконалено кейс-методологію для аналізу ОР.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є розроблення теоретико-методологічних засад формування коопетиційної моделі ОР підприємств у контексті стратегічного управління.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- уточнити критерії класифікації моделей ОР, описати їх основні положення;
- уточнити трактування сутності ОР;
- доповнити систему ключових характеристик ОР;
- за допомогою бібліометричного аналізу дослідити структурно-функціональне середовище формування та розвитку теорії коопетиції;
- уточнити трактування сутності коопетиції;
- поглибити критерії класифікації, виокремити та описати типи коопетиції;
- розробити методологію попередньої галузевої селекції потенційних учасників коопетиційних угод;
- удосконалити теоретико-методологічні засади визначення факторів ринкової успішності підприємств – галузевих лідерів;
- удосконалити науково-методичний інструментарій вибору підприємства – коопетиційного партнера (ПКП);
- розвинути методологічне підґрунтя вибору бізнес-партнерів коопетиції;
- розробити методологію та методичний інструментарій оцінювання ступеня готовності підприємства до запровадження коопетиційної моделі ОР;
- обґрунтувати зв'язок між ступенем готовності підприємства до коопетиції та його організаційними й галузевими характеристиками;
- удосконалити науково-методичний підхід до трактування поняття «організаційна в'язкість».

*Об'єктом дослідження* є економічно-організаційні відносини між економічними суб'єктами на міжгалузевому, міжорганізаційному та індивідуальному рівнях у процесі конкурентної, коопераційної й коопетиційної взаємодії.

*Предметом дослідження* є методологічні засади та науково-методичний інструментарій формування коопетиційної моделі ОР промислових підприємств.

*Методи дослідження.* Теоретичну основу дисертації становлять фундаментальні положення економічної теорії, менеджменту, теорій ігор, стратегічного управління, фірми, економіки підприємства, організацій, обмеженого вибору, стейкхолдерів, агентської і трансакційної теорій тощо, а також результати наукових досліджень із питань менеджменту, стратегічного управління та ОР.

У роботі використано такі методи дослідження: індукції, дедукції, наукового узагальнення та наукової абстракції (при уточненні категоріального апарату, класифікації типів ОР та коопетиції), бібліометричного аналізу (під час визначення векторів перспективного розвитку теорії коопетиції), групувань (під час визначення класифікаційних ознак КВ, класифікації моделей ОР), системно-структурного аналізу (при формуванні інтегрального показника готовності до коопетиції та покомпонентному оцінюванні ПКП), CANVAS-моделювання та конективістського аналізу (під час розроблення підґрунтя вибору напрямків подальшої коопетиції), контент-аналізу (при визначенні готовності підприємств до коопетиції), порівняльного та статистичного аналізу (при визначенні основних ринкових трендів щодо КВ), графічно-аналітичний метод параметризації складних систем (під час оцінювання окремих параметрів ОР), DEA-аналізу (під час оцінювання драйверів конкурентного тиску в коопетиційних угодах), експертних оцінок (при визначенні факторів конкурентоспроможності та бар'єрів ОР), адитивно-мультиплікативної згортки (під час побудови інтегрального показника готовності до КВ), регресійно-кореляційного аналізу (при встановленні залежності між параметрами ОР та готовністю до КВ), матричний метод (під час побудови матриці вибору ПКП). Бібліометричний аналіз здійснено за допомогою програмних продуктів BibExcel та VOSviewer v.1.6.10, аналіз згортки даних – DEAFrontier, DEAP Version 2.1.

Інформаційною та фактологічною базою дисертації є закони України, звітно-аналітичні дані Державної служби статистики України, Світового банку та Організації економічного співробітництва, агенції Bloomberg, Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України, сервісу моніторингу реєстраційних даних українських компаній, результати проведеного опитування вітчизняних підприємств щодо їх готовності до організаційних змін, результати наукових досліджень у сфері коопетиції тощо.

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає у створенні теоретико-методологічного та методичного підґрунтя формування коопетиційної моделі ОР промислових підприємств.

Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:

**вперше:**

– за допомогою комплексних методів бібліометричного аналізу здійснено кластеризацію структурно-функціонального середовища формування та розвитку теорії коопетиції, визначено хронологію її становлення, глобальні тренди її розвитку, найбільш ймовірні сфери формування стратегічних коопетиційних альянсів підприємств в середньостроковій перспективі, виокремлено інтернаціональні та міждисциплінарні наукові школи, які найбільше вплинули на розвиток категоріально-понятійного апарату цієї теорії;

– запропоновано методологічні основи та методичний інструментарій оцінювання ступеня готовності підприємства до запровадження коопетиційної моделі ОР на основі інтегрального індикатора, що передбачає поєднання емпіричного дослідження (збирання якісних даних під час опитування) та експертного аналізу; врахування екзогенних (рівень конкуренції, опортунізм гравців, інтенсивність технологій, тривалість життєвого циклу продукції, тип індустрії) та ендогенних (внутрішня конкуренція та внутрішня кооперація, розмір та вік підприємства, ринкова доля та інноваційна активність) факторів;

– розроблено методологію попередньої галузевої селекції потенційних учасників коопетиційних угод на основі комбінації трьох критеріальних ознак: ринкової частки, здатності до розширення компетенцій і до сталої партнерської взаємодії, що дозволило сформувати ідентифікаційні профілі підприємств (аутсайдер, консерватор, акула бізнесу, одинокий рейнджер, скаут, благодійник, інноватор, технологічний лідер) та ймовірної їх інтерференції (коопетиція, гостра конкуренція, негостра конкуренція, кооперація сильних, кооперація слабких, нейтралітет, опортунізм), що є основою для рішення щодо включення цих підприємств до пулу потенційних кандидатів на коопетиційне партнерство;

– виявлено галузеву специфіку готовності промислових підприємств України до коопетиції та її зв'язок із домінуючими критеріями вибору стратегічних партнерів, емпірично підтверджено належність коопетиції до «підривних» управлінських технологій покращання конкурентоспроможності підприємствами – ринковими аутсайдерами, зв'язок між схильністю підприємства до коопетиції та стадією його ОР, інтернальністю-екстернальністю топ-менеджменту і ступенем його реактивності під час прийняття рішень;

**удосконалено:**

– методологічне підґрунтя вибору бізнес-патернів коопетиції, що відрізняється від існуючих поєднанням модифікованої CANVAS-моделі, доповненої структурними блоками для ідентифікації конкурентів – опортуністів і волюнтистів, та модифікованого конективістського аналізу, інструментарій якого вдосконалено для ідентифікації гомогенності й гетерогенності бізнес-патернів;

– теоретико-методологічні засади визначення факторів ринкової успішності підприємств – галузевих лідерів, що на відміну від існуючих базується на модифікації непараметричного методу лінійного програмування DEA і передбачає врахування ефективності перетворення підприємством витрат на результати, га-

лузевої специфіки формування конкурентного тиску, ключових галузевих драйверів конкурентної та коопетиційної взаємодії;

- науково-методичний інструментарій вибору ПКП, що на відміну від існуючих запропоновано здійснювати на основі побудови гексагону мікроекономічної стабільності ПКП (з урахуванням дисперсії валового прибутку, доходу від продажів, довгострокової заборгованості, витрат на продаж, дослідження, інвестиційних і адміністративних витрат) та гексагону його коопераційної стійкості (з урахуванням стійкості сформованих ним партнерських взаємозв'язків у виробництві, постачанні, збуті, дослідженнях);

- науково-методичний підхід до трактування поняття «організаційна зв'язкість» як характеристики організаційного середовища підприємства, що загальмовує його перехід до коопетиції та пов'язана зі швидкістю і ступенем децентралізації та інноваційності прийняття рішень, динамікою організаційних змін і темпом реконфігурації організаційних зв'язків. Це дозволило запропонувати визначення організаційної зв'язкості як різниці між розрахунковим значенням готовності підприємства до коопетиції та фактичною кількістю укладених коопетиційних угод;

***набули подальшого розвитку:***

- система критеріїв класифікації моделей ОР шляхом доповнення її такими критеріальними ознаками: характером динаміки, домінантою, типом каузальності організаційних змін, рівнем ентропії в процесі ОР, врахуванням поведінкових факторів та існуючих парадоксів під час побудови моделі ОР, що дозволило описати основні положення процесної, ситуаційної, селекційної, діалектичної, телеологічної, інституціональної, феноменологічної, ігрової, революційної, циклічної й хвильової моделей, а також моделі структурального функціоналізму;

- трактування сутності ОР як системи коопетиційних організаційно-економічних відносин між суб'єктами, які формуються внаслідок діалектичної взаємодії запланованих та стихійних інтервенцій в організаційні процеси та структури, розвиваються ко-еволюційно, відтворюючи взаємний вплив трансформацій у бізнес-середовищі та концепціях стратегічного управління;

- система ключових характеристик ОР шляхом доповнення її ознаками: ко-еволюційності стратегічних та організаційних адаптацій (зміни відбуваються одночасно в організаційних системах, у концептуальних підходах до стратегічного управління, в бізнес-середовищі), мультифункціонального характеру лідерства (обумовлює появу розподіленого лідерства та мережевого типу організаційних взаємовідносин), об'єктивного існування системного парадоксу ОР (поєднання проактивної та адаптивної компонент), коопетиційного характеру ОР (через урахування квазівзаємовиключних процесів – кооперації й конкуренції);

- трактування сутності коопетиції як системи парадоксальних (одночасно конкурентних та коопераційних) мультирівневих взаємовідносин між проактивними економічними суб'єктами, які свідомо обирають партнера незалежно від передісторії та часового діапазону відносин для сумісного створення нової

цінності й нових компетенцій. На відміну від існуючих таких підхід ураховує еволюційну потенційність, мультипричинність і багаторівневість КВ, залежність здатності до КВ від типу стратегії ОР та незалежність від часового діапазону взаємодії економічних суб'єктів;

– система критеріїв класифікації типів коопетиції шляхом доповнення її такими критеріальними ознаками: структурою ланцюга створення цінності, рівнем виникнення коопетиційних зв'язків і кількістю суб'єктів КВ, що дозволило виокремити та описати такі типи коопетиції: індивідуальну, крос-функціональну, просту діадну, складну діадну, просту тріадну, складну тріадну, кластерну, мультифірмову та конгломератну.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає в тому, що основні положення доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які можуть бути використані: підприємствами – в процесі розроблення та впровадження стратегій ОР; галузевими асоціаціями та спілками – під час розроблення кодексів добросовісної коопетиційної та конкурентної поведінки; органами державної та місцевої влади – в процесі розроблення цільових програм соціально-економічного розвитку з урахуванням коопетиційної складової, механізмів державного регулювання конкурентної поведінки.

Концептуальні положення та принципи КВ, методи й підходи до побудови системи стратегічного управління впроваджені в діяльність ТОВ «Технохім» (довідка № 27 від 22.06.2018 р.); підходи до оцінювання загальної ефективності та готовності підприємства до КВ – у діяльність ТОВ «Ротор-Суми» (довідка № 76-I від 18.07.2018 р.); підходи до вибору ПКП – у діяльність ТОВ «КБ «Укрспецмаш» (довідка № 37-II від 02.08.2018 р.); підходи до удосконалення процесу стратегічного управління на основі коопетиційної моделі ОР – у діяльність ТОВ «Сумський машинобудівний завод» (довідка № НР11-1658 від 09.08.2018 р.); підходи до оцінювання ПКП – у діяльність ТОВ «ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» (довідка № 78 від 24.04.2019 р.).

Результати дисертації використані в навчальному процесі Сумського державного університету під час викладання дисциплін «Менеджмент організацій», «Стратегічне управління», «Стратегічний менеджмент» та «Управління організаційним розвитком» (акт від 01.03.2019), а також під час реалізації та впровадження в навчальний процес результатів Міжнародного грантового проекту «Досягнення та регулювання балансу між освітніми програмами та кваліфікаційними рамками» (543901-TEMPUS-1-2013-1-AM-TEMPUS-JPGR) (акт від 15.03.2019 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням. Наукові положення, висновки, рекомендації та розробки, які виносяться на захист, отримані самостійно і відображені в надрукованих працях. Результати, опубліковані у співавторстві, використані у дисертаційній роботі лише в межах особистого внеску.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дисертації оприлюднені на 19 міжнародних і всеукраїнських наукових конференціях ([34-



52] в наведеному в авторефераті списку праць). Апробація результатів дослідження здійснена під час міжнародних наукових стажувань у межах програми міжнародних наукових обмінів імені Фулбрайта (2018–2019 рр., США), грантових програм SCOPES (2018 р., Естонія), BASKIS та EMINENCE (2015–2016 рр., 2014 р., Франція), ЮНІДО (2016 р., Угорщина).

**Публікації.** Результати дослідження опубліковано в 52 наукових працях загальним обсягом 37,8 друк. арк., з яких особисто авторці належить 36,3 друк. арк., зокрема, 1 одноосібна монографія, розділи в 3 колективних монографіях (у тому числі 1 – зарубіжна), 25 статей у наукових фахових виданнях України та 4 статті в інших наукових виданнях (зокрема 1 стаття в зарубіжному науковому виданні), з яких 22 – у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз (зокрема 2 – до бази Web of Science та 1 – до бази SCOPUS), 19 публікацій у збірниках тез доповідей конференцій.

**Структура та зміст роботи.** Дисертаційна робота складається із вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації – 502 с., зокрема 371 с. основного тексту, 25 табл., 70 рис., 9 додатків і список літератури з 467 найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі «**Розвиток понятійно-категоріального апарату та класифікації моделей організаційного розвитку підприємства**» уточнено систему критеріїв класифікації моделей ОР, описано їх основні положення, уточнено трактування сутності ОР, доповнено систему його ключових характеристик.

Систематизація наукових досліджень із питань стратегічного управління та теорії організації дозволила виявити розгалуженість не лише підходів до розуміння змістовних характеристик, принципів і процесів ОР, а й критеріальних ознак, покладених в основу класифікації моделей ОР. Так, зокрема, більшість науковців класифікують ці моделі залежно від рівня керованості, масштабу застосування, характеру та якості змін, типу об'єкта ОР, складності процесів тощо. На відміну від наявних, у роботі запропоновано нову систему критеріальних ознак для класифікації моделей ОР, а саме:

- К1 – характер динаміки організаційних змін: безперервні (+)/дискретні (–);
- К2 – домінанта організаційних змін: індивідуальні дії суб'єктів прийняття рішень (+)/системна діяльність компанії як єдиного цілого (–);
- К3 – тип каузальності організаційних змін: переважно обумовлені екзогенними (+)/ендогенними факторами (–);
- К4 – рівень ентропії в процесі ОР: значний, переважання спонтанних, стихійних організаційних змін (+)/незначний, домінування впорядкованих управлінських процесів (–);
- К5 – врахування поведінкових факторів під час побудови моделі ОР: враховується вплив ірраціональності, опортунізму, суб'єктивізму (+)/не враховуються, всі рішення апріорно вважаються раціональними (–);

- К6 – відображення наявних парадоксів у моделі ОР (існування різноспрямованих, квазівзаємовиключних зв'язків між елементами системи, які водночас не порушують її цілісності): враховують (+)/не враховують (-).

На основі цієї системи критеріїв здійснена класифікація моделей ОР, представлено в таблиці 1.

У роботі описано основні положення цих моделей, визначено їх переваги, недоліки та передумови застосування. Фундаментальним науковим підґрунтям у межах дослідження обрано системне поєднання основних постулатів телеологічної, ігрової та феноменологічної моделей ОР.

**Таблиця 1 – Класифікація моделей ОР (фрагмент)**

Модель ОР	Засновники	Базова ідея моделі ОР	Відповідність критеріальним ознакам					
			K1	K2	K3	K4	K5	K6
Процесна	А. Ван де Вен, М. Пул та ін.	ОР як прогресія подій, які розгортаються впродовж існування організаційної одиниці – від ініціації до ліквідації	+	+-	+-	-	-	-
Ситуаційна	Поль Р. Лоуренс, Дж. В. Лорш та ін.	ОР обумовлений визначеністю зовнішніх умов і типом взаємодії між організаційною одиницею та бізнес-середовищем	+-	-	+	-	-	-
Селекційна	М. Ханнан, Г. Алдріх, Дж. Фріман, Дж. Пфедфер та ін.	ОР як періодичний кумулятивний, імовірнісний трифазний прогрес: варіація (виникнення організаційних одиниць та практик) – селекція (ліквідація неефективних одиниць і практик) – утримання (закріплення та відтворення дієвих організаційних одиниць і практик)	+	-	+	-	-	-
Діалектична	В.Ф. Гегель, К. Маркс, Дж.К. Бенсон та ін.	ОР як результат переходу до нового типу відносин (формацій) внаслідок одержання протиставленими рушійними силами/подіями можливостей для конфронтації та встановлення нового статус-кво	-	+	-	+	+-	+
Телеологічна	Дж. Марч, Г. Саймон та ін.	ОР як цілеспрямований процес досягнення заданого (бажаного) таргету/стану об'єкта	+-	+	-	-	-	-
Інституціональна	В. Пауелл, П. Ді Маджіо, Дж. Мейер та ін.	ОР як результат логічного прагнення організації наслідувати норми та стандарти, встановлені суспільством (або організаційними групами) з легітимізації діяльності	+-	-	+	+	-	-
Феноменологічна	С. Ренсон, Р. Хінінгз, Р. Грінвуд та ін.	ОР як результат взаємодії сукупності організаційних феноменів (організаційні патерни, стратегії, культура), сконструйованих суб'єктами прийняття рішень	+	+	-	+	+	+
Структурального функціоналізму	Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Редклиф-Браун та ін.	ОР як результат прагнення суб'єктів прийняття рішень (через покращення їх функціональності) забезпечити стабільність і гомеостаз організації	+-	+-	-	-	-	-
Ігрова	Л. Козер, С.Ласш, Дж. Уррі, Дж. Ньюман, О. Моргенстерн	Організації виникають (створюються, розвиваються) як набір «ігор» між партнерами, які мають «грати» один з одним відповідно до певних неформальних правил або прописаних формальних ролей	-	+	-	-	+-	+-
Револьюційна	Й. Шумпетер, Д. Абель, К. Крістенсен та ін.	ОР як наслідок раптових явищ і подій, які відбуваються несподівано у зовнішньому («стратегічні вікна») та у внутрішньому («підривні інновації») середовищах	-	+-	+-	+	+	+
Циклічна	Е. Роджерс, Л. Грейнер, І. Адізес, Е. Демінг та ін.	ОР як безперервний і рівномірний процес руху від одних параметрів розвитку до інших у певному проміжку часу, головною ознакою циклу є повторюваність (етапів, показників, характеристик, рівноваги)	+	-	+	+-	-	-
Хвильова	С. Кузнець, В. Парето, Е. Тоффлер та ін.	ОР як хвилеподібний процес змін, під час яких відтворюються певні параметри в певних довготривалих проміжках часу (хвилі містять цикли розвитку)	+	-	+	+-	-	-

З огляду на це, ОР запропоновано вважати системою коопетиційних організаційно-економічних відносин між суб'єктами, які формуються внаслідок діалектичної взаємодії запланованих і стихійних інтервенцій в організаційні проце-

си та структури, розвиваються коеволюційно, відтворюючи взаємний вплив трансформацій у бізнес-середовищі та концепціях стратегічного управління.

Обґрунтовано, що систему ключових характеристик ОР необхідно доповнити низкою нових, обумовлених найсучаснішими світовими трендами щодо розвитку управлінських практик та успішними кейсами компаній, а саме:

1) коеволюційність стратегічних та організаційних адаптацій (зміни відбуваються одночасно і в організаційних системах, і в концептуальних підходах до стратегічного управління, і в бізнес-середовищі). Наявні організаційні популяції та форми (за термінологією теорії організаційної екології М. Ханана та Дж. Фрімана) через відповідні мутації провокують появу нових, які зазвичай призводять до трансформації бізнес-середовища;

2) мультифункціональний характер лідерства (воно перестає бути індивідуальним, перетворюється на партнерство, яке передбачає розподіл керівних функцій між членами команди або групами). В умовах нового типу лідерства – розподіленого – кордони між стихійними та запланованими процесами ОР розмиваються, вони стають взаємодоповнювальними, утворюючи новий тип організаційних відносин – мережевий;

3) об'єктивне існування системного парадоксу ОР, який проявляється в поєднанні проактивної компоненти (створення окремими суб'єктами чи організацією загалом нових технологій/управлінських практик як ендегенних та/або екзогенних збурень, що трансформують модель ОР) та адаптивної компоненти (відновлення властивостей організаційної системи після збурень, вдосконалення її внутрішньої структури, трансформація ситуаційної поведінки, засвоювання нових технологій та управлінських практик);

4) коопетиційний характер ОР (конкурентний і коопераційний одночасно) через урахування квазівзаємовиключних процесів – кооперації та конкуренції, які, поєднуючись, посилюють один одного.

У другому розділі **«Термінологічне підґрунтя та структурно-функціональне середовище розвитку теорії коопетиції»** за допомогою бібліометричного аналізу досліджено структурно-функціональне середовище формування та розвитку теорії коопетиції, уточнено трактування сутності коопетиції; поглиблено класифікацію та описано типи коопетиції.

З метою формування термінологічного підґрунтя коопетиційної моделі ОР підприємств у роботі здійснено бібліометричний аналіз поширення поняття «коопетиція» в наукових статтях, які індексуються наукометричною базою SCOPUS. Основні етапи та результати дослідження такі:

1. За результатами пошуку статей у наукометричній базі даних Scopus за ключовим словом «коопетиція» виявлено в 1991–2018 рр. – 753 статті, у 2008–2018 рр. – 664 статті (рис. 1 а). Оскільки 88% наукових публікацій з'явилися за останнє десятиріччя, то за базу подальшого аналізу взято саме ці 664 статті.

2. За допомогою програмного продукту VībExcel здійснено екстракцію, верифікацію та оброблення даних бібліометрики опублікованих статей за критеріями: автор публікації; інші ключові слова, використані в дослідженні поряд з

терміном «коопетиція»; дата публікації тощо. За допомогою програмного продукту VOSviewer 1.6.10 здійснено візуалізацію накладання термінів за хронологією їх виникнення, а також за щільністю використання сполучних термінів.

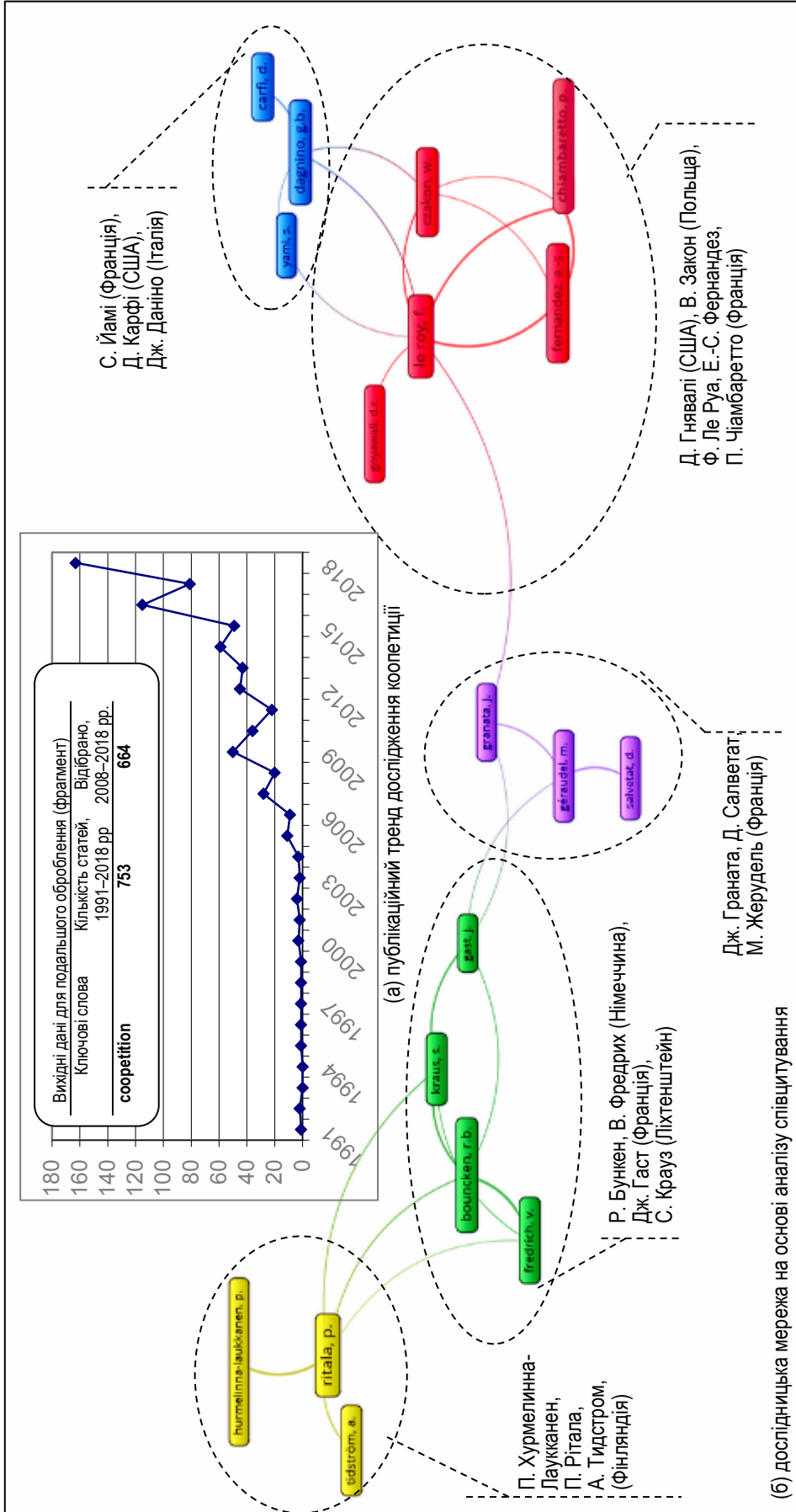
3. Аналіз цитувань дозволив виявити найбільш авторитетних дослідників, а також п'ять кластерів дослідницьких команд, які найбільше вплинули на розвиток теорії коопетиції (рис. 1б), причому всі вони є міжуніверситетськими, інтернаціональними, географічно не локалізованими. Найбільш потужним на сьогодні є науковий кластер, лідером якого є професор Ф. Ле Руа (саме під його керівництвом дисертантка проходила міжнародне наукове Post-Doc-стажування у 2015–2016 рр. в Університеті Монпельє (Франція) за програмою BACKIS).

4. З метою окреслення структурно-функціонального середовища теорії коопетиції, а також виявлення зв'язків з іншими напрямками досліджень здійснено аналіз частоти використання сполучень ключових слів у наукових працях (із частотою  $\geq 6$  згадувань ключового терміна на статтю) та їх мережеву візуалізацію. Виявлено 75 ключових сполучних термінів, які згруповані у 7 кластерів (рис. 2а).

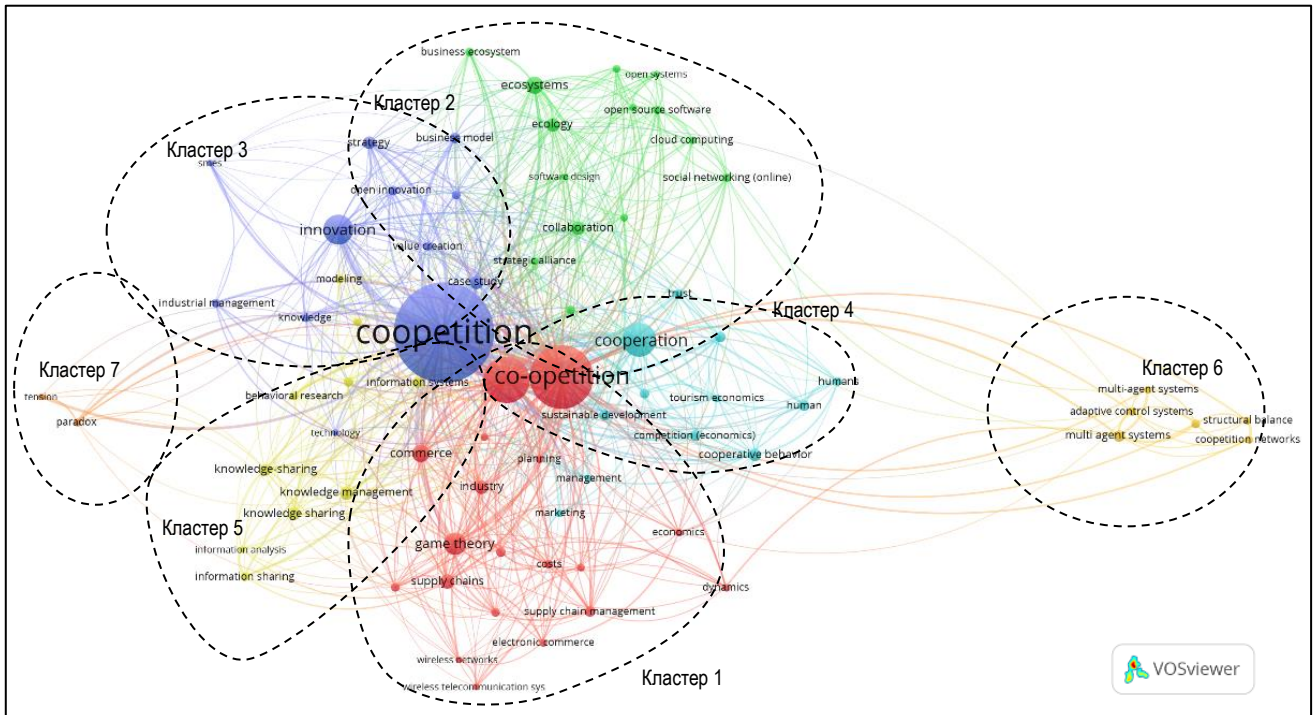
Найбільш тісними виявилися взаємозв'язки теорії коопетиції з: теорією прийняття рішень і проектним менеджментом (кластер 1); концепціями моделювання бізнес-процесів (кластер 2); інноватикою та концепцією вартісно-орієнтованого управління (кластер 3); теоріями конкуренції та кооперації (кластер 4); концепціями поведінкової економіки (кластер 5); мультиагентськими теоріями (кластер 6); теорією парадоксу (кластер 7).

5. Для періодизації становлення теорії коопетиції здійснено візуалізацію термінологічних кластерів за хронологією їх формування у 2008–2018 рр. (рис. 2б). Виявлено, що на початку минулого десятиліття основна увага науковців була зосереджена на дослідженнях КВ у ланцюгах постачання продукції, розподілу коштів, у процесі трансферу знань; у середині десятиріччя фокус досліджень змістився в бік проблем створення та розподілу цінностей, формування екосистем організацій, а також поведінкових аспектів коопетиційних угод; у кінці десятиріччя була емпірично підтверджена ефективність коопетиції в забезпеченні кібербезпеки, проектуванні відкритих і мультиагентських систем.

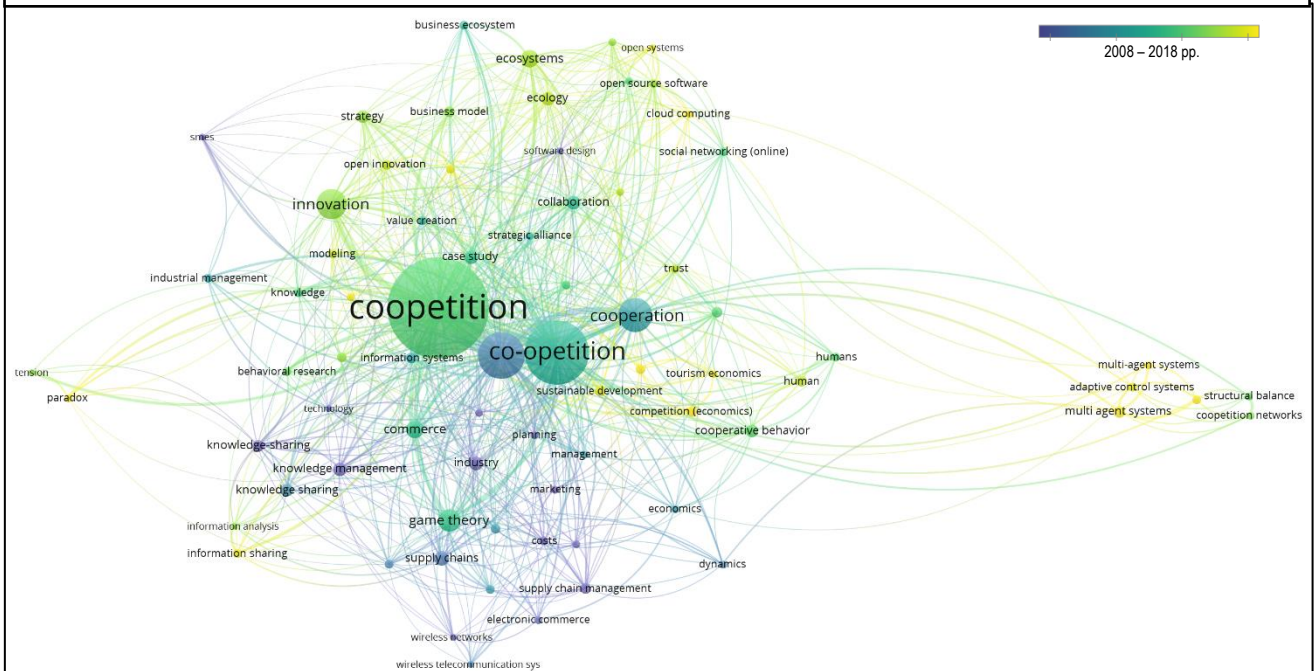
Наступним кроком стане формування коопетиційних стратегій із розроблення програмного забезпечення, використання хмарних технологій, розвитку соціальних мереж.



**Рисунок 1 – Результати аналізу публікаційного тренду та формування мережі дослідницьких груп в сфері теорії кооперації**



(а) мережева візуалізація вживаних термінів



(б) візуалізація накладання термінів за хронологією публікації

**Рисунок 2 – Результати бібліометричного аналізу структурно-функціонального середовища формування та розвитку теорії коопетиції**

У літературі домінує трактування коопетиції як процесу (серії послідовних дій конкурентів з установаження правил конкуренції та кооперації для досягнення поточних домовленостей), феномену (явища, що з'явилося в суспільстві та економіці поза встановленими правилами та нормами), поведінкового патерну (реакції на глобальну конкуренцію) та парадоксу (сукупності відносин, які перебувають в логічній суперечності). Натомість, у роботі визначено інші її характеристики, представлені на рис. 3.






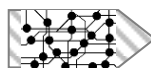



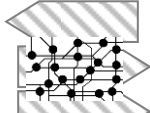

**Рисунок 3 – Логіко-структурна сутність трактування коопетиції**

Перехід від конкуренції до коопетиції можливий завдяки створенню підприємствами спільного ланцюга цінності, у межах якого відбувається об'єднання їх компетенцій і ресурсів. Водночас конкуренція між ними на вже наявних ринках не припиняється або здійснюється в межах обумовлених контрактних відносин. Першими коопетиційні моделі ОР стали застосовувати підприємства ІТ-індустрії та авіабудування, у подальшому – компанії автомобілебудування, фармацевтичної галузі, туризму, банки, мережі ресторанів та ін. Найбільш успішними прикладами коопетиції вважаються: Samsung Electronics та Sony; Sharp і Toshiba; Boeing та Airbus. Основними результатами КВ є зменшення собівартото-



сті продукції та періоду окупності інвестицій, збільшення дохідності проектів із розроблення нової продукції, прискорення виходу нової продукції на ринок тощо.

На основі узагальнення досліджень і прикладних кейсів компаній розроблено двопорядкову систему критеріїв класифікації типів коопетиції: критерій першого порядку: структура ланцюга створення цінності (простий – як набір послідовних дій із перетворення концепції товару на цінність; комплексний – комбінація послідовних, паралельних і діагональних ланцюгів); критерій другого порядку: рівень виникнення коопетиційних зв'язків та кількість суб'єктів КВ. Це стало основою для виокремлення дев'яти типів коопетиції, поданих на рисунку 4.

Класифікаційні ознаки типологізації КВ		Масштаб виникнення коопетиції (n – кількість підприємств-учасників КВ)				
		Мікро	Мезо		Макро	
		Внутрішньо-організаційна (n = 1)	Діадна (n = 2)	Тріадна (n = 3)	Мережева (n > 3)	Міжмережева (n <sup>m</sup> )
Структура ланцюга створення цінності	Простий	Індивідуальна	Проста діадна	Проста тріадна	Кластерна	Не існує
						
		між працівниками в межах одного підприємства	між двома підприємствами в межах одного ланцюга створення цінності	між трьома підприємствами в межах одного ланцюга створення цінності	мережа підприємств, які об'єднуються в межах одного ланцюга створення цінності	
	Комплексний	Крос-функціональна	Складна діадна	Складна тріадна	Мультифірмова	Конгломератна
						
		між організаційними одиницями в межах одного підприємства у процесі розподілу організаційних ресурсів	між двома підприємствами, які комбінують декілька ланцюгів цінності	між трьома підприємствами, які комбінують декілька ланцюгів цінності	мережа підприємств, які взаємодіють між собою, утворюючи складні ланцюги створення цінності	взаємодія між мережами підприємств різних галузей або регіонів

**Рисунок 4 – Класифікаційні ознаки та типологізація типів коопетиції**

У третьому розділі «Науково-методологічні засади стратегічного аналізу галузевих драйверів коопетиційної взаємодії» здійснено аналіз трендів виробництва та конфігурації ринкових сил у галузі авіабудування, побудовані кейси конкурентної, опортуністичної та коопераційної організаційної поведінки в галузі; удосконалено теоретико-методологічні засади визначення факторів успішності компаній – галузевих лідерів, розроблено методологію попередньої галузевої селекції, потенційних учасників коопетиційних угод.

У роботі запропоновано стратегічний аналіз галузевих драйверів конкурентної та коопетиційної взаємодії здійснювати в такій послідовності: 1) аналіз трендів виробництва та розподілу ринкових сил у галузі, 2) побудова на цій основі



кейсів конкурентної, опортуністичної та коопераційної організаційної поведінки в галузі; 3) комплексне оцінювання компаній – галузевих лідерів і визначення факторів їх успішності; 4) попередня галузева селекція та формування пулу потенційних кандидатів на коопетиційне партнерство.

Як базу дослідження обрано підприємства галузі авіабудування. На першому етапі на основі узагальнення статистичних даних звітності підприємств авіабудування та оцінок експертів здійснено аналіз виробничих, закупівельних, збутових і фінансових трендів розвитку галузі, а також системи розподілу ринкових сил. Досліджено різницю в прибутковості основних одиниць у ланцюзі створення цінності в цій галузі (авіабудівників і B2B-споживачів, тобто авіаперевізників), тенденції впливу основних макротрендів на динаміку галузевого розвитку, формування конкурентних відносин і розподілу ринкової влади.

Визначено, що ключовим фактором ринкового успіху в цій галузі є унікальна технологія, яка контролюється за допомогою загальної системи стандартів безпеки; в галузі відбувається зміщення ринкової влади на користь B2B-споживачів; загальна кількість B2B-споживачів на світовому ринку авіабудування є незначною, широка аналітична інформація щодо їх діяльності подана в базі агенції Bloomberg, що підвищує адекватність емпіричних розрахунків; кінцевий продукт у ланцюзі створення цінності є частково стандартизованим, диференціюється лише за якістю сервісу та ціною; порівняно з іншими галузями підприємства авіабудування демонструють низький рівень прибутковості та високі витрати на дослідження й розробки; ринок авіабудування має високі вхідні та вихідні бар'єри, що зумовлює спрямованість вже наявних гравців на пошук нових форм організаційних трансформацій; коопетиційна динаміка серед B2B-споживачів є високою, а серед основних виробників – низькою.

На другому етапі здійснено контент-аналіз опублікованих інтерв'ю топ-менеджерів галузі, аналітичних і статистичних звітів щодо основних проблем її розвитку. На його основі побудовано кейси конкурентної, опортуністичної та коопераційної організаційної поведінки в галузі авіабудування. Обґрунтовано, що в умовах розвиненої KB B2B-споживачі одержують додаткову ринкову владу, істотно посилюючи цим конкурентний тиск на виробників, стимулюючи їх формувати коопетиційні взаємозв'язки як між собою, так і в ланцюзі «виробник – B2B-споживач». Кейс конкурентної боротьби компаній Boeing та Airbus підтвердив неефективність стратегії опортунізму (основними причинами двох катастроф літака Boeing MAX 787 в жовтні 2018 р. та в березні 2019 р. і багатомільйонних збитків стали рішення на користь скорочення циклу виробництва, орієнтація на швидке одержання фінансових результатів, відмова від нового дизайну та калібрування нових двигунів на користь програмного забезпечення, відмова від стратегічного партнерства в авіабудуванні тощо).

На третьому етапі здійснене комплексне оцінювання галузевих лідерів і визначено фактори їх успішності. Для цього розроблено методичний інструментарій, що базується на модифікації непараметричного методу лінійного програмування DEA (Data Envelopment Analysis) та передбачає: 1) оцінювання ефективності перетворення компанією вхідних параметрів (основні типи ви-

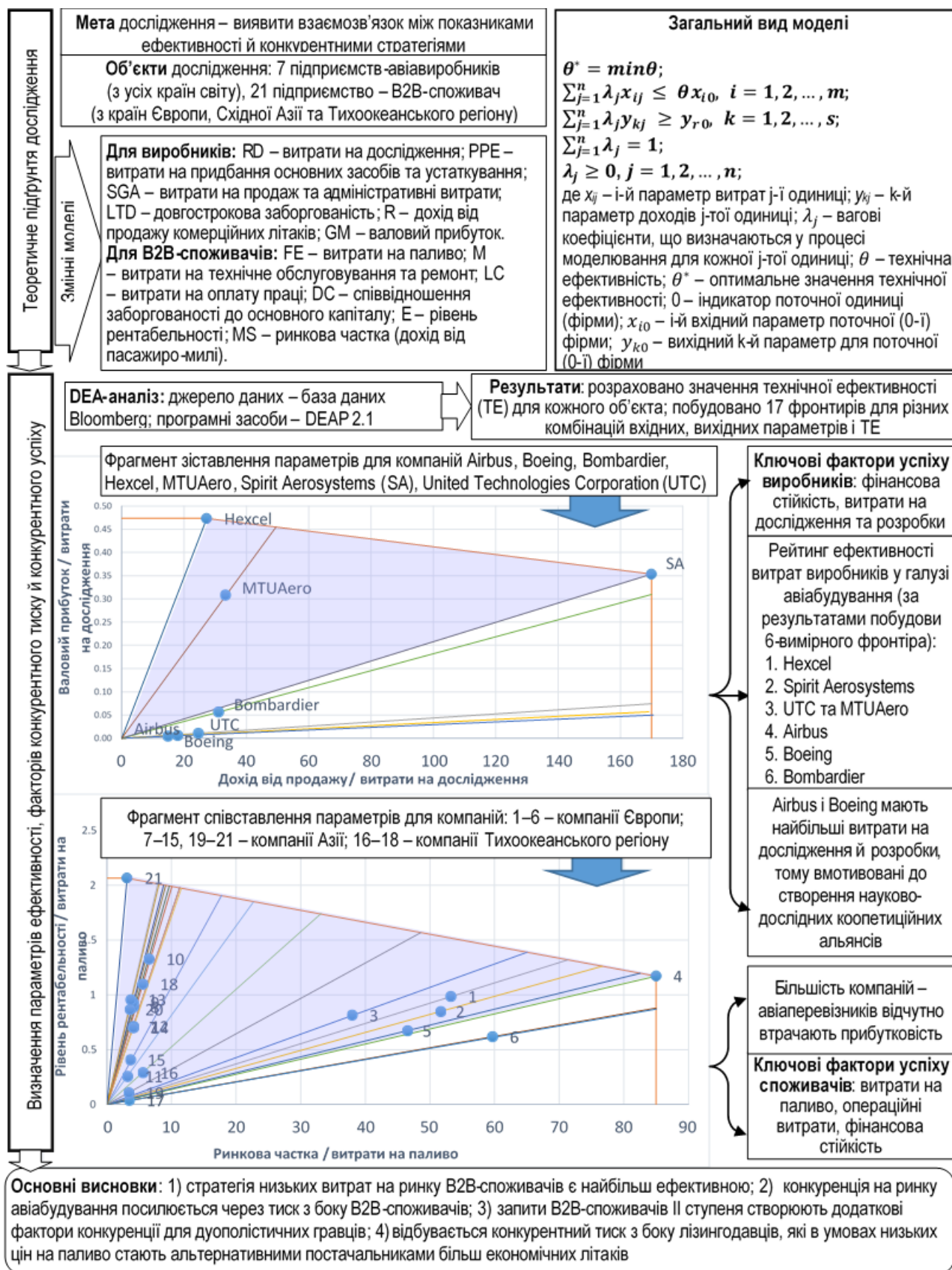
трат) на вихідні (рівень рентабельності, валовий прибуток, дохід від продажу, ринкова частка); 2) встановлення видів витрат, які є ключовими факторами галузевої успішності не лише підприємств-виробників, а й В2В-споживачів; 3) визначення специфічної природи конкурентного тиску та передумов для КВ у галузі (рис. 5).

Дослідження для галузі авіабудування засвідчило, що: 1) ключові фактори успіху формуються ендогенно, закріплюються екзогенно: 2) вихідні параметри виробника стають вхідними для споживача і навпаки (наприклад, в авіабудуванні витрати на паливо є вихідними для авіавиробника та вхідними для В2В-споживачів); 3) фактором успішності В2В-споживачів є реалізація стратегії низьких витрат на паливо та операційних витрат, для виробників – витрат на дослідження і розробки; 4) факторами конкурентного тиску на виробників у галузі авіабудування є В2В-споживачі та лізингодавці, які в умовах низьких цін на паливо стають альтернативними постачальниками більш економічних літаків.

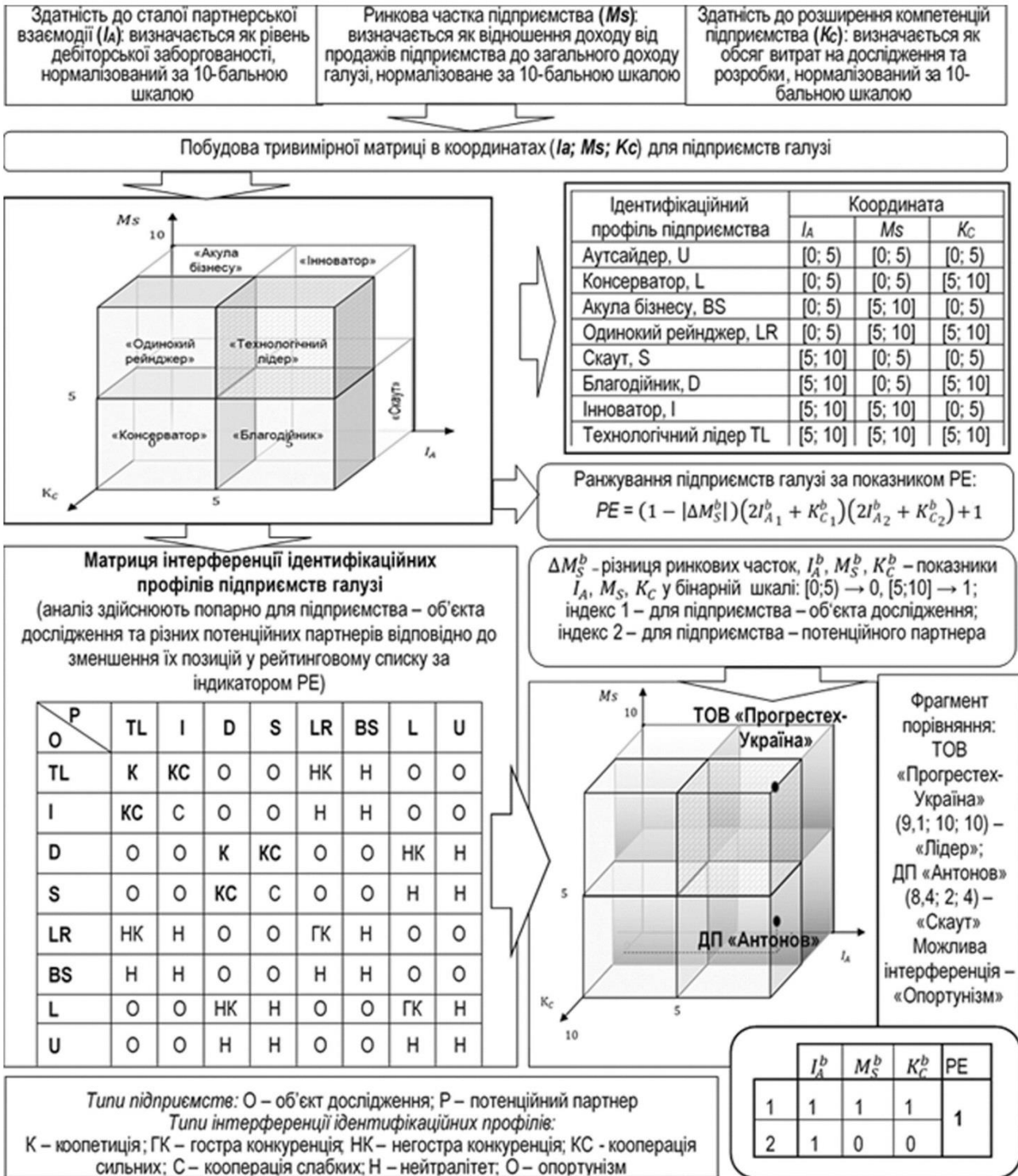
На четвертому етапі попередню галузеву селекцію підприємств запропоновано здійснювати на основі комбінації трьох критеріальних ознак: ринкової частки, здатності до розширення компетенцій і до сталої партнерської взаємодії (рис. 6). Попередня галузева селекція дозволяє по-перше, визначити позицію підприємства-об'єкта дослідження в системі відносин серед конкурентів, і по-друге, сформувати пул підприємств - потенційних кандидатів на коопетиційне партнерство. До цього пулу компаній запропоновано додавати ті компанії, потенційна взаємодія яких з об'єктом дослідження може бути реалізованою в межах трьох типів інтерференції ідентифікаційних профілів: «коопетиції» (стратегічного партнерства рівних за силою конкурентів), «кооперації сильних» (різновид коопетиції, що може перетворити партнерство на вертикальну чи горизонтальну інтеграцію), «кооперації слабких» (дозволить відносно слабким підприємствам вийти за межі своїх можливостей і збільшити ресурси для переходу в іншу, більш сприятливу ринкову позицію).

У четвертому розділі **«Розвиток методології вибору коопетиційного партнера та бізнес-патернів коопетиційної взаємодії»** розроблено методологію системного врахування мікроекономічної стабільності та коопераційної стійкості при виборі ПКП, методології CANVAS і коннективістського аналізу – для визначення бізнес-патернів КВ.

Стратегічний аналіз галузевих драйверів КВ формує основу для більш деталізованого вибору ПКП. Підґрунтя такого вибору становлять такі основні групи наукових теорій і шкіл: 1) теорія формування стратегічних альянсів (теорія трансакційних витрат, конкурентних переваг, ланцюга створення цінності, соціального обміну й ресурсна теорія); 2) теорії прийняття рішень: поведінкові (теорії перспектив, очікування ранжованої корисності, неприйняття смутку) та теорія стратегічного вибору; 3) структурні теорії, що визначають вплив контрактних умов і цілей на формування партнерства. Коопетицію реалізують для спільного виграшу, але орієнтація лише на ресурси ПКП або вимоги зовнішнього середовища може призвести до ресурсної залежності й вимушених альянсів.



**Рисунок 5 – Теоретико-методологічні засади і результати визначення факторів ринкової успішності компаній - галузевих лідерів**



**Рисунок 6 – Методологія попередньої галузевої селекції потенційних учасників коопетиційних угод**

Тому важливо, щоб ПКП мали конгруентні цілі, були налаштованими на стратегічну взаємодію, вигоди від співпраці переважали витрати на об’єднання та ризики (в умовах низької коопераційності можуть виникати ризики опортуністичної поведінки, свідомої й несвідомої недобросовісної конкуренції, що зводить нанівець переваги партнерства).

Вибір ПКП запропоновано здійснювати на основі побудови гексагонів його мікроекономічної стабільності й кооперативної стійкості (рис. 7).

Наступним етапом після вибору ПКП є обґрунтування бізнес-патернів подальшої коопетиції з ним, що запропоновано здійснювати на основі поєднання:

1) модифікованої CANVAS-модель, що відрізняється від існуючих урахуванням двох додаткових структурних блоків: «Конкуренти – опортуністи» (визначення конкурентів, схильних до реалізації «хижацьких» і/або «паразитарних» стратегій щодо об'єкта дослідження) та «Конкуренти – волонтисти» (визначення компаній-конкурентів, готових до рівноправного партнерства);

2) модифікації конективістського аналізу (побудови штучних нейронних мереж на основі масивів BigData), інструментарій якого вдосконалено для ідентифікації гомогенності та гетерогенності бізнес-патернів.

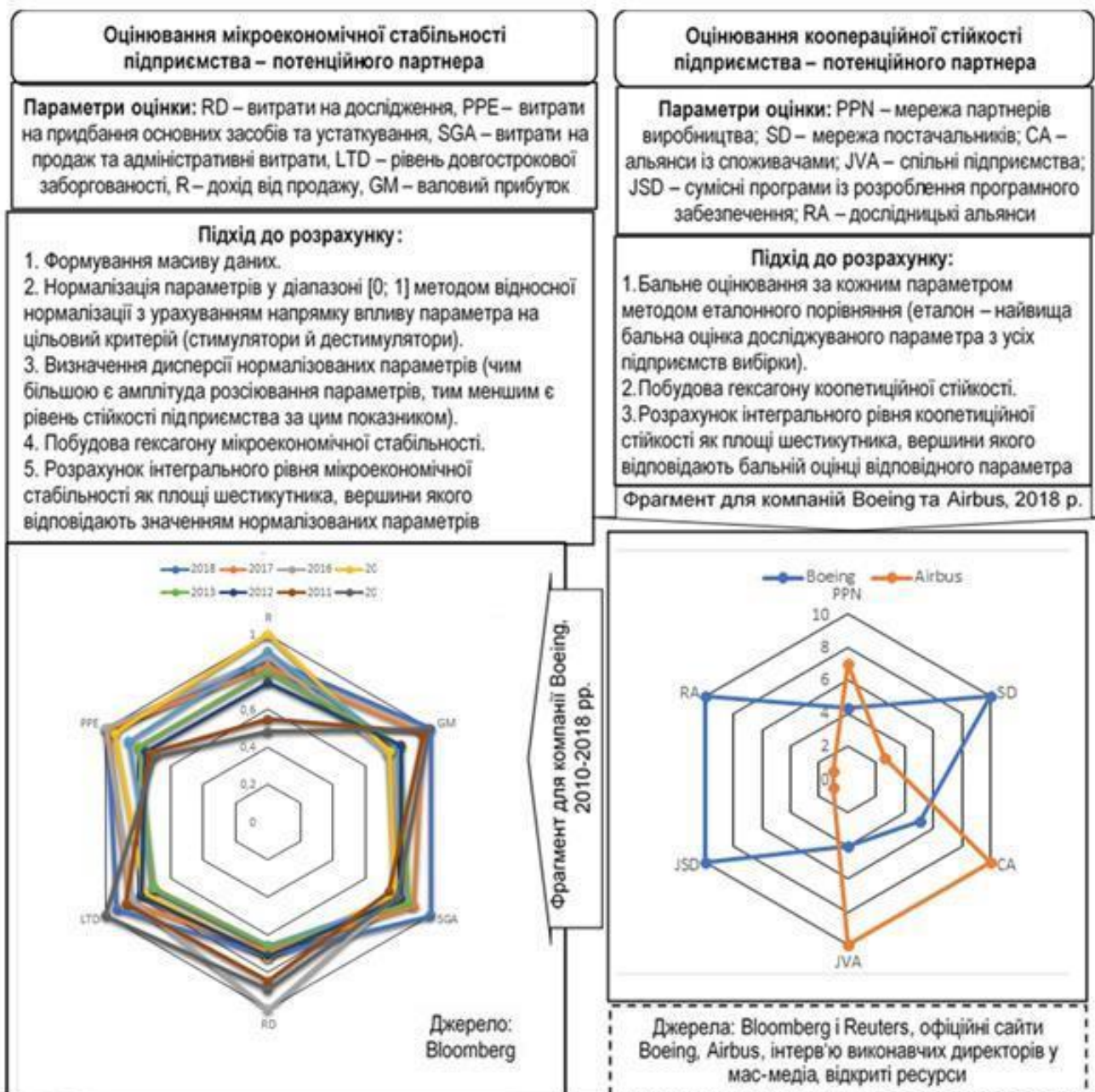
Для формування CANVAS-матриці використано дані баз STATISTA, Bloomberg, The World Bank; для побудови схеми перетину бізнес-патернів – програму Vizologi (рис. 8). Дослідження засвідчило, що з урахуванням сформованого поділу ринкових сил і зростаючого тиску зі сторони B2B-споживачів у галузі авіабудування подальше використання компаніями Airbus та Boeing стратегії опортунізму буде призводити до втрати ринкових позицій обох підприємств. Найбільш ефективною буде їх коопетиція у сфері наукових та дослідно-конструкторських розробок, створенні систем кібербезпеки й програмних комплексів (тим паче, що обидві компанії мають спільного постачальника програмного забезпечення – Siemens). Зоною їх конкуренції є боротьба за партнерів у дослідницьких альянсах (наприклад, за співпрацю з компанією Comac), а кооперативна між ними можлива щодо сумісних контрактів із компанією Lockheed.

У п'ятому розділі «**Науково-методологічне підґрунтя параметризації готовності підприємства до коопетиції**» розроблено методологію та індикатор оцінювання ступеня готовності підприємства до запровадження коопетиційної моделі ОР; обґрунтовано сутність організаційної в'язкості підприємства.

Успіх КВ обумовлений не лише розумінням підприємствами-партнерами переваг коопетиції або усвідомленням ринкових обмежень, що змушують конкурентів об'єднувати зусилля, а й значною мірою – їх готовністю до організаційних трансформацій.

У роботі запропоновано розраховувати інтегральний показник готовності підприємства до коопетиції (рис. 9), специфікою якого є: 1) поєднання емпіричного дослідження (збирання якісних даних за допомогою опитування) та експертного аналізу; 2) врахування екзогенних (рівня конкуренції, опортунізму гравців, інтенсивності технологій, тривалості життєвого циклу продукції, типу індустрії) та ендогенних факторів (внутрішньої кооперативності та внутрішньої конкуренції, розміру та віку підприємства, ринкової частки та інноваційної активності).

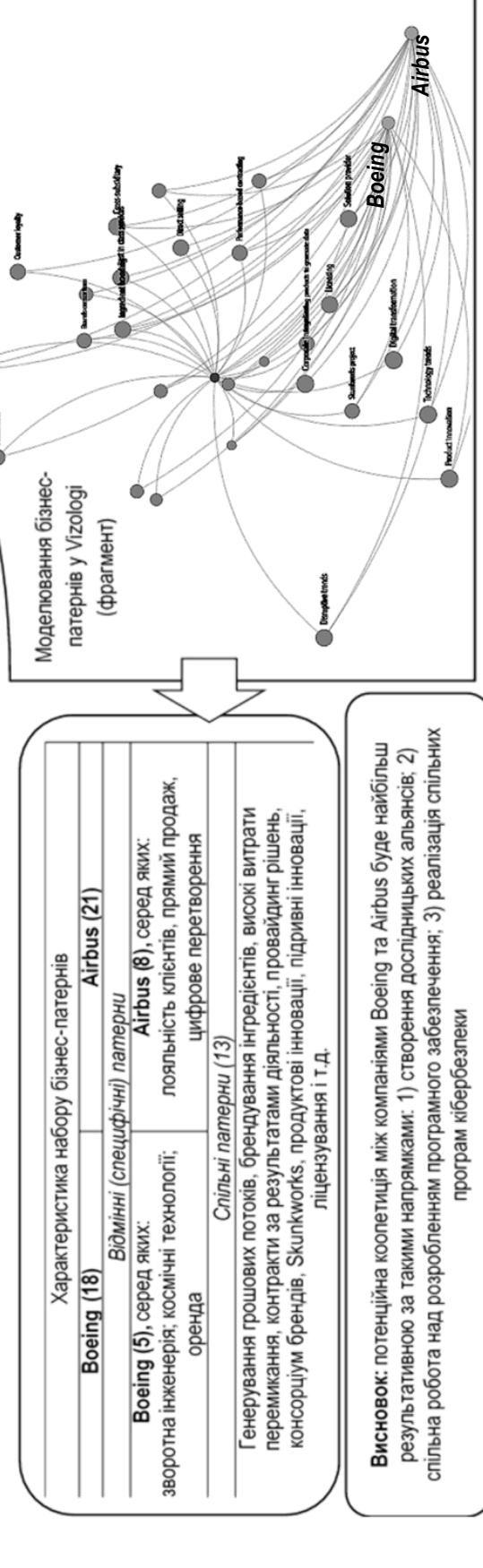




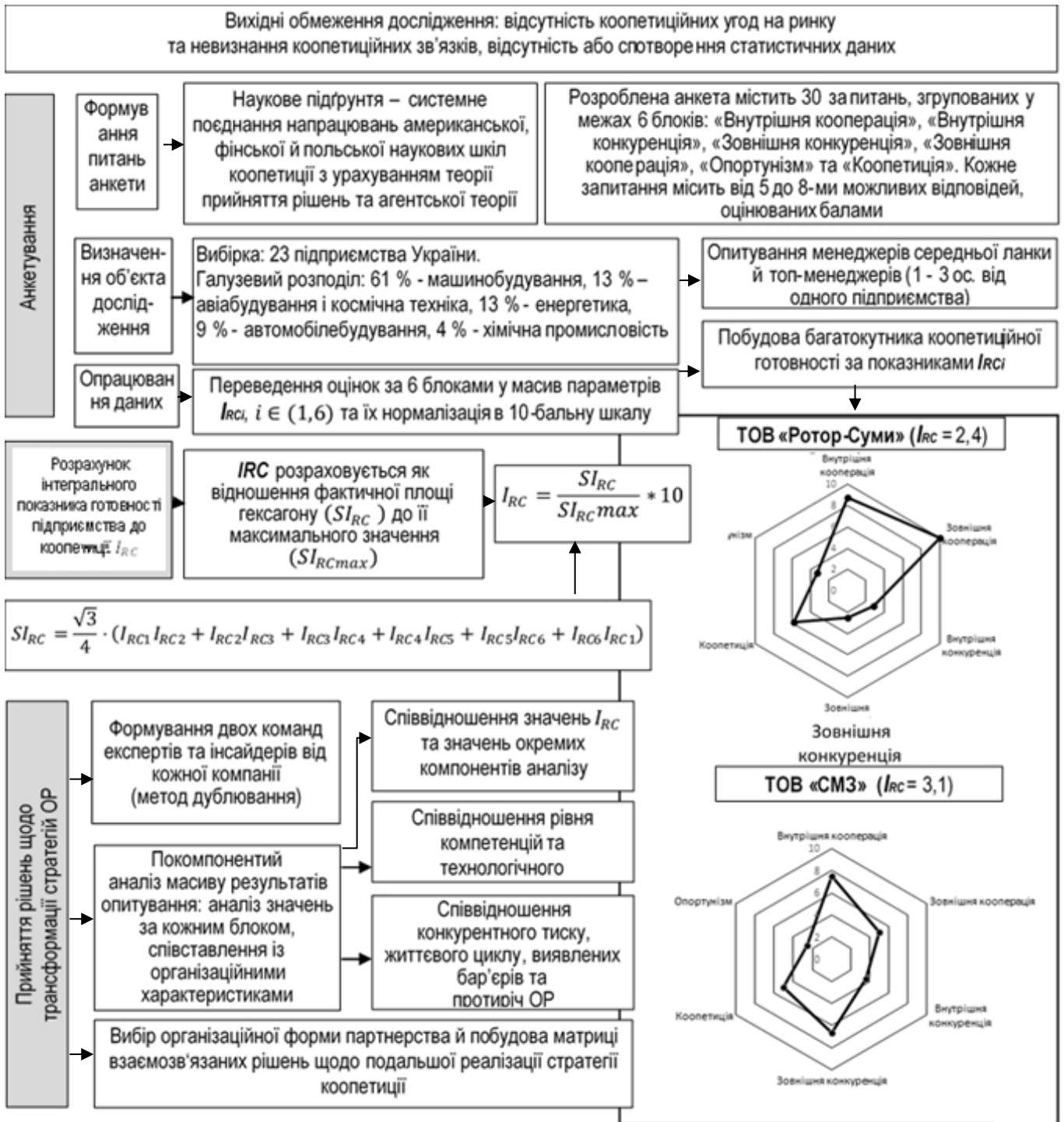
Алгоритм прийняття рішення щодо вибору коопераційного партнера
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Побудова рейтингів підприємств - потенційних партнерів за інтегральними показниками мікроекономічної стабільності і коопераційної стійкості.</li> <li>2. Градація рейтингових списків на діапазони за шкалою Чеддока (найвищий рівень, високий, середній, помірний, низький).</li> <li>3. Зіставлення переліку підприємств, що за обома рейтинговими списками потрапили до діапазону «найвищий рівень».</li> <li>4. За умови ідентифікації підприємства (одного чи декількох), що в обох рейтингових списках потрапили до діапазону «найвищий рівень», то саме його визначають як партнера для кооперації для подальшого більш глибокого аналізу.</li> <li>5. Якщо в діапазоні «найвищий рівень» обох рейтингових списків не зазначене одне й те саме підприємство, то аналогічний аналіз здійснюють для діапазону «високий рівень» або далі – «середній рівень».</li> <li>6. Якщо після етапів 1-5 партнер не знайдений, то пошук припиняють і кооперація вважається недоцільною.</li> </ol>

**Рисунок 7 - Науково-методичний інструментарій вибору коопераційного партнера**

<b>Ключові партнери</b>		<b>Основні напрямки діяльності</b>		<b>Ключові детермінанти створення цінності</b>	
<b>Boeing</b> (7), наприклад, NASA, ABO	<b>Airbus</b> (9), наприклад, MBDA, Honeywell	<b>Boeing</b> (14), наприклад, виробництво та розробки	<b>Airbus</b> (5), наприклад, виробництво та розробки	<b>Boeing</b> (5), наприклад, інновації, космособудування, гібридні електронні рушії	<b>Airbus</b> (4), наприклад, космособудування, OneWeb
<b>Конкуренти-волютисти</b>		<b>Цільові клієнти</b>		<b>Ключові здібності та ресурси</b>	
<b>Boeing</b> (1), наприклад, Embraer	<b>Airbus</b> (1), наприклад, Lockheed Martin	<b>Boeing</b> (4), наприклад, авіації	<b>Airbus</b> (5), наприклад, авіації та військовий сектор	<b>Boeing</b> (10), наприклад, персонал, розробки у сфері захисту та обладнання, технології поридних двигунів	<b>Airbus</b> (11), наприклад, персонал, аеронавтичні технології, підтримка держави
<b>Ключові детермінанти у відносинах з клієнтами</b>					
<b>Boeing</b> (6), наприклад, ексклюзивність, патентний захист	<b>Airbus</b> (8), наприклад, довіра, інновації, найкращий сервіс	<b>Boeing</b> (8), наприклад, наукові дослідження, виробництво, трудові витрати	<b>Airbus</b> (8), наприклад, витрати на виробництво та розробки, основні активи, трудові витрати	<b>Boeing</b> (5), наприклад, довготривалі контракти, продаж продукції, ліцензування	<b>Airbus</b> (4), наприклад, довготривалі контракти, продаж обладнання, роялті, збори
<b>Ключові канали</b>					
<b>Boeing</b> (4), наприклад, прями продажі, соціальні мережі	<b>Airbus</b> (9), наприклад, вебсайт, медіа, соціальні мережі	<b>Boeing</b> (2), Airbus, Lockheed	<b>Airbus</b> (2), Boeing, Embraer		



**Рисунок 8 – Методологічне підґрунтя вибору бізнес-патернів коопетиції**



**Рисунок 9 – Логіко-структурна схема визначення інтегрального показника готовності підприємства до коопетиції**

Практична апробація запропонованого підходу здійснена за даними 23 українських підприємств машинобудування, хімічної промисловості, авіа- та автомобілебудування, а також енергетики, що дозволило виявити галузеву специфіку схильності підприємств України до КВ. Для цього проведено опитування топ-менеджерів цих підприємств, результати якого наведені в таблиці 2.



Таблиця 2 – Результати опитування топ-менеджерів підприємств України\*

Результати опрацювання якісних даних за окремими блоками опитування		Машинобудування	Хімічна промисловість	Авіабудування	Автомобілебудування	Енергетика	В цілому, середньоарифмет.
<b>Основні індикатори готовності до коопетиції (10-бальна шкала, від 0 до 10)</b>							
Внутрішня кооперація	Чим вище бальні оцінки, тим більш розвиненою є досліджувана ендогенна або екзогенна характеристика організаційного середовища	6,53	6,8	5,88	9,38	5,83	6,88
Зовнішня кооперація		7,75	5,00	10,00	10,00	5,00	7,55
Внутрішня конкуренція		3,92	5,00	4,30	2,13	5,50	4,17
Зовнішня конкуренція		4,99	5,00	3,18	2,05	3,83	3,81
Коопетиція		4,64	7,50	6,46	6,25	5,20	6,01
Опортунізм (чим нижча бальна оцінка, тим вищий рівень опортунізму в зовнішньому середовищі)		4,03	4,20	6,09	5,40	5,53	5,05
Значення інтегрального показника $I_{RC}$		2,95	3,03	3,52	3,63	3,52	3,33
<b>Параметри вибору стратегічного партнера (5-бальна шкала, зростання рівня значущості від 1 до 5)</b>							
Рівень технологій		4,16	4,00	4,20	4,50	4,67	4,31
Фінансова стійкість		3,63	4,00	4,20	4,00	4,67	4,10
Зовнішня репутація на ринку, рейтинги й винагороди		3,89	4,50	3,60	3,50	4,00	3,90
Комплементарність (або суміщення технологій)		3,74	4,00	3,80	4,50	3,33	3,87
Випадки розірваних контрактів і розслідувань		4,32	1,50	3,20	4,50	4,67	3,64
Привабливість щодо ринкової частки		3,53	4,00	3,20	3,00	3,67	3,48
Досвід співпраці в минулому		3,58	3,50	2,80	3,50	3,00	3,28
Додержання або порушення трудового законодавства		3,42	2,00	2,80	3,50	3,33	3,01
Благодійність та соціальні проекти		2,05	2,50	1,80	1,50	2,00	1,97

Підприємства-респонденти\*: *машинобудування*: АТ «ВНДІАЕН», ТОВ Сумський насосний завод «Насосенергомаш», АТ «Сумське НВО», ТОВ «Ротор-Суми», АТ НВАТ «ВНДікомпресормаш», АТ СЗ «Насосенергомаш», ДП «КБ «Південне», АТ «Технологія», ТОВ НТП «Насостехкомплект», ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод», ТОВ «КБ «УКРСПЕЦМАШ», ТОВ «Технохім», ТОВ «Тростянецький машзавод», ТОВ «Турбомаш»; *хімічна промисловість*: ПАТ «Суміхімпром»; *авіабудування*: ДП «Антонов», ДП Міжнародний аеропорт «Бориспіль», ТОВ «Прогрестех-Україна»; *автомобілебудування*: ТОВ «Завод Кобзаренка», ТОВ «Elements Group»; *енергетика*: ДТЕК «Київські елетромережі», ПАТ «Суміобленерго», ТОВ ІК «Біоенергетичні системи»

Дослідження виявило, що найвищою є готовність до коопетиції досліджених підприємств автомобілебудування ( $I_{RC} = 3,63$ ), водночас ці підприємства вже здійснили суттєві внутрішні організаційні трансформації (демонструють найвищий рівень внутрішньої кооперації та найнижчий рівень внутрішньої конкуренції). Ринкове середовище їх функціонування є низькоконкурентним (найнижчий рівень зовнішньої конкуренції). Також достатньо високою є готовність до коопетиції підприємств авіабудування ( $I_{RC} = 3,52$ ) та енергетики ( $I_{RC} = 3,52$ ), що ймовірно, обумовлено сприятливістю зовнішнього середовища (рівень опортунізму найнижчий). Водночас, підприємства цих галузей не реалізують проактивної стратегії внутрішніх трансформаційних змін, тому що рівень їх внутрішньої кооперації є найнижчим (простежується нерівномірне розподілення ресурсів, дисфункціональні комунікації, відсутність внутрішньоорганізаційного обміну знаннями тощо). Найнижчий рівень готовності до коопетиції продемонстрували машинобудівні підприємства ( $I_{RC} = 2,95$ ), що переважно обумовлено високим рівнем опортунізму в галузі та дуже високим рівнем зовнішньої конкуренції. У вітчизняному машинобудуванні домінує ренто-

орієнтована поведінка компаній – орієнтація на одержання неправомірної вигоди за рахунок інших учасників взаємодії, непоодинокі випадки невиконання контрактних зобов'язань, недобросовісної поведінки тощо.

Проведене дослідження дозволило підтвердити низку гіпотез щодо специфічних особливостей коопетиції, а саме:

– схильність компанії до коопетиції залежить від стадії її ОР (мінімальне значення готовності до коопетиції ( $I_{RC} = 1,65$ ) виявлено на підприємстві, яке перебуває на стадії регресу, на якому за твердженнями респондентів, не відбувалися організаційні зміни впродовж останніх трьох років);

– коопетиція є типом «підривної» управлінської технології, що дозволяє аутсайдерам покращити свою конкурентоспроможність (найвищі бали в блоці «Коопетиція» (9,4 із 10) продемонструвало підприємство, яке визначає свою позицію як «Аутсайдер»);

– схильність до коопетиції є вищою в підприємств із більш інтернальним топ-менеджментом (аналіз відповідей респондентів на відкриті запитання засвідчив, що у висококонкурентному та високоопортуністичному ринковому середовищі топ-менеджмент не схильний до коопетиції компаній стає суттєво екстернальним (головним бар'єром ОР вважає відсутність підтримки з боку держави), а в умовах помірної конкуренції на ринках із визначеними «правилами гри» – більш інтернальним, тобто схильним до пошуку ендегенних причин організаційних невдач);

– щодо ригідності та реактивності прийняття рішень менеджментом щодо співпраці із конкурентом, але високої готовності зустрічно реагувати на запити конкурентів (36 % респондентів зазначають, що не готові самі ініціювати контрактну співпрацю з конкурентом, у той час як 58 % опитаних готові підтримати таку співпрацю, якщо ініціатором буде конкурент).

Окрему наукову цінність мають результати дослідження щодо виявленого суб'єктно-об'єктного взаємозв'язку готовності підприємства до коопетиції та домінуючих критеріїв вибору стратегічних партнерів. Так, зокрема:

1) незалежно від рівня готовності підприємства до коопетиції в Україні домінують такі параметри вибору партнера як рівень технологій, фінансова стійкість та зовнішня репутація на ринку;

2) чим вищу готовність до коопетиції демонструють вітчизняні підприємства, тим більше вони орієнтуються на рівень технологій та технологічну комплексність при виборі ПКП. Для більш коопетиційно-налаштованих компаній фінансова стабільність і коопераційна стійкість (наявність випадків розірвання контрактів) партнера стають критеріями другого порядку. Така компетентнісно-орієнтована стратегія корелює з високим рівнем внутрішньої та зовнішньої кооперації на цих підприємствах;

3) підприємства, що функціонують у менш сприятливих умовах (високий рівень опортунізму й конкуренції в галузі) та демонструють низьку готовність до коопетиції, більш схильні вибирати партнера насамперед за коопераційною стійкістю (наявність випадків розірваних контрактів стає домінуючим приводом для

відмови від КВ). При цьому рівень технологій, технологічна комплементарність та рівень фінансової стійкості набувають другорядного значення під час прийняття рішень про КВ. Емпірично підтверджено, що стратегія уникнення ризику є підґрунтям для відмови від проактивних дій та одним з основних чинників, що стримує КВ.

4) реалізація потенційними партнерами стратегії корпоративної соціальної відповідальності й благодійних проектів є значущим фактором під час вибору ПКП лише для тих підприємств, що вже мають свій власний успішний досвід кооперації з постачальниками та споживачами (зовнішня кооперація), прямими конкурентами (коопетиція), досвід благодійництва сумісно із конкурентами.

Проведене в роботі узагальнення емпіричного досвіду компаній різних країн світу, які застосовують коопетиційні моделі ОР, засвідчило, що є певні бар'єри, які гальмують або блокують перехід до коопетиції. Дослідники використовують різні поняття для пояснення, чому одні організаційні зміни відбуваються швидко й ефективно, а інші – повільно та неефективно за рівних інших умов, зокрема: «інерція» (А. Чандлер) – щодо організації в цілому, «ригідність» (А. Датта) та «в'язкість» (Д. Кракхардт) – для оцінювання процесів спілкування між індивідами для пояснення процесу інформаційних комунікацій.

У роботі запропоновано використовувати поняття «організаційна в'язкість» і розуміти його як характеристику організаційного середовища підприємства, що гальмує його перехід до коопетиції та яка пов'язана зі швидкістю й ступенем децентралізації та інноваційності прийняття рішень, динамікою організаційних змін і темпом реконфігурації організаційних зв'язків. До характеристик внутрішнього організаційного середовища, за якими визначають організаційну в'язкість підприємства, запропоновано відносити: характер кривої навчання, складність технології, швидкість бізнес-процесів, інтегрованість процесів, продуктивність системи мотивації та організаційної культури, ступінь інноваційності змін, стиль лідерства тощо. Організаційний механізм опору змінам є елементом механізму функціонування підприємства, який, з одного боку, виконує роль своєрідного «вбудованого амортизатора» для зниження ймовірних ризиків і підтримання стабільності підприємства в умовах ринкової турбулентності, а з іншого боку, за певних умов може перетворити вектор розвитку підприємства на ірраціональний та увійти в конфлікт із проактивною стратегією ОР.

Рівень організаційної в'язкості запропоновано розраховувати як різницю між розрахунковим значенням готовності підприємства до коопетиції та фактичною кількістю укладених коопетиційних угод (для забезпечення адекватності співставлення розрахункові значення показника  $I_{RC}$  та кількості угод відповідно нормалізуються та переводяться в бальну шкалу).

У роботі висунуто гіпотезу, що висока організаційна в'язкість є наслідком:

1) переходу підприємства від зростаючих до затухаючих стадій життєвого циклу ОР (42 % респондентів засвідчили про відсутність досвіду співпраці підприємства з конкурентами, а ще 10 % – що такий досвід є негативним, водночас

58 % підприємств перебувають на затухаючих стадіях ОР (32 % – на стадії зрілості ОР, 26 % – на стадії регресу));

2) низького темпу реконфігурації організаційних елементів на підприємствах (48 % респондентів є прихильниками стратегії уникання ризику, у відповідях на відкриті запитання більшість респондентів зазначили неготовність до впровадження змін, недостатню кількість кваліфікованого персоналу та неузгодженість управлінських рішень як основні бар'єри ОР у своїх організаціях);

3) високого рівня опортунізму в галузі (48 % респондентів зазначили, що вони стикалися з недобросовісною галузевою конкуренцією і уникатимуть співпраці з цими підприємствами в подальшому).

## ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукової проблеми створення теоретико-методологічного та методичного підґрунтя формування коопетиційної моделі ОР промислових підприємств.

Результати дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Існуючі моделі ОР можна поділити на: процесну, ситуаційну, селекційну, діалектичну, телеологічну, інституціональну, феноменологічну, ігрову, революційну, циклічну, хвильову, структурального функціоналізму. Ця класифікація сформована за такими ознаками: характером динаміки, домінантою, типом каузальності організаційних змін, рівнем ентропії в процесі ОР, врахуванням поведінкових факторів та існуючих парадоксів при побудові моделі ОР.

2. Виходячи із системного поєднання основних постулатів телеологічної, ігрової та феноменологічної моделей, ОР є системою коопетиційних організаційно-економічних відносин між суб'єктами, що формуються внаслідок діалектичної взаємодії запланованих і стихійних інтервенцій в організаційні процеси та структури, розвиваються коеволюційно, відтворюючи взаємний вплив трансформацій у бізнес-середовищі та концепціях стратегічного управління.

3. Сучасні світові тренди щодо розвитку успішних управлінських практик засвідчують, що ОР набуває нових ознак, а саме: зміни відбуваються одночасно в організаційних системах, у концептуальних підходах до стратегічного управління, у бізнес-середовищі; лідерство перестає бути індивідуальним, з'являється його новий тип – розподілене та новий тип організаційних взаємовідносин – мережевий; у процесі ОР формується системний парадокс – поєднання проактивної та адаптивної компонент; ОР набуває ознак коопетиційності (стає конкурентним та коопераційним одночасно).

4. Бібліометричний аналіз підтвердив, що теорія коопетиції є одним із найсучасніших трендів у розвитку методології ОР; основні наукові школи є міжуніверситетськими, інтернаціональними, географічно не локалізованими; ця теорія найбільш тісно пов'язана з теоріями прийняття рішень, конкуренції, кооперації, парадоксу, інноватикою, мультиагентськими теоріями, проектним ме-

неджментом, моделюванням бізнес-процесів, вартісно-орієнтованим управлінням, поведінковою економікою. Упродовж 2008–2011 рр. у фокусі досліджень була коопетиція щодо постачання продукції, розподілу коштів, трансферу знань; у 2012–2015 рр. – щодо створення та розподілу цінності, формування екосистем організацій, поведінкових аспектів коопетиції; у 2016–2018 рр. – щодо її ефективності в забезпеченні кібербезпеки, функціонуванні відкритих та мільтиагентських систем. Прогнозується активізація КВ у сферах програмного забезпечення, хмарних технологій, соціальних мереж.

5. У науковій спільноті коопетиція досліджується переважно як процес, феномен, поведінковий патерн та парадокс, тоді як у роботі увага акцентується на її еволюційній потенційності (ступені готовності підприємства перейти до КВ), залежності від типу обраної підприємством стратегії ОР (лише для тих, які реалізують проактивну стратегію ОР), незалежності від часового горизонту взаємодії економічних суб'єктів, її мультипричинності (як вимушений крок та як елемент інноваційної стратегії) й багаторівневості.

6. Базуючись на двопорядковій системі критеріїв класифікації типів коопетиції (критерій першого порядку – структура ланцюга створення цінності, другого порядку – рівень виникнення коопетиційних зв'язків та кількість суб'єктів взаємодії), можна розглядати такі її типи: індивідуальну, крос-функціональну, просту діадну, складну діадну, просту тріадну, складну тріадну, кластерну, мультифірмову та конгломератну.

7. Аналіз трендів виробництва та конфігурації ринкових сил у галузі авіабудування і застосування модифікації непараметричного методу лінійного програмування DEA для визначення факторів успішності компаній – галузевих лідерів засвідчили, що в авіабудуванні стратегія низьких витрат на ринку B2B споживачів є найбільш ефективною; конкуренція на ринку посилюється через тиск з боку B2B-споживачів; запити B2B-споживачів II ступеня створюють додаткові фактори конкуренції для дуополістичних гравців; відбувається конкурентний тиск із боку лізингодавців, які в умовах низьких цін на паливо стають альтернативними постачальниками більш економічних літаків.

8. Для попередньої галузевої селекції та формування пулу підприємств – потенційних кандидатів на коопетиційне партнерство слід використовувати тривимірну матрицю в координатах: «ринкова частка», «здатність до розширення компетенцій» та «здатність до сталої партнерської взаємодії». Результатом є формування ідентифікаційних профілів підприємств (аутсайдер, консерватор, акула бізнесу, одинокий рейнджер, скаут, благодійник, інноватор, технологічний лідер) та ймовірних їх інтерференцій (коопетиція, гостра конкуренція, негостра конкуренція, кооперація сильних, кооперація слабких, нейтралітет, опортунізм).

9. Вибір ПКП необхідно здійснювати з урахуванням його мікроекономічної стабільності та коопераційної стійкості, інтегральний рівень яких розраховуються за допомогою методів аналітичної геометрії як площа відповідних гексагонів, кутами яких є: дисперсія нормалізованих значень валового прибутку, доходу від продажів, довгострокової заборгованості, витрат на продаж, дослі-

дження, інвестиційні та адміністративні витрати (для гексагону мікроекономічної стабільності), а також бальні оцінки стійкості сформованих у ПКП партнерських взаємозв'язків у виробництві, постачанні, збуті, дослідженнях та розробках (для гексагону коопераційної стійкості).

10. Вибір бізнес-патернів подальшої коопетиції з ПКП необхідно здійснювати на основі інтеграції елементів CANVAS-моделювання та конективістського аналізу, інструментарій яких модифіковано за рахунок урахування конкурентів – опортуністів та волонтистів, а також гомогенності й гетерогенності бізнес-патернів. Для компаній Airbus і Boeing найбільш ефективною буде коопетиція у сфері наукових та дослідно-конструкторських розробок, створенні програмних комплексів і систем кібербезпеки.

11. Під час оцінювання готовності підприємства до коопетиції необхідно враховувати думку як інсайдерів (менеджменту компанії на основі їх опитування), так і аутсайдерів (залучених зовнішніх експертів). Серед критеріїв, що визначають готовність компанії до організаційних трансформацій, повинні органічно поєднуватися екзогенні (рівень конкуренції, опортунізм гравців, інтенсивність технологій, тривалість життєвого циклу продукції, тип індустрії) та ендогенні (внутрішня кооперація та внутрішня конкуренція, розмір і вік підприємства, ринкова частка та інноваційна активність) параметри.

12. За результатами анкетування топ-менеджменту 23 підприємств України (61 % – машинобудування, 13 % – авіабудування і космічна техніка, 13 % – енергетика, 9 % – автомобілебудування, 4 % – хімічна промисловість) виявлено галузеву специфіку готовності вітчизняних промислових компаній до коопетиції, встановлено зв'язок між схильністю до коопетиції та стадією ОР, інтернальністю-екстернальністю топ-менеджменту і ступенем його реактивності у процесі прийняття рішень. Емпірично підтверджено належність коопетиції до «підривних» управлінських технологій покращення конкурентоспроможності підприємствами – ринковими аутсайдерами. Оброблення емпіричних даних та результатів експертного оцінювання дозволило встановити й узагальнити суб'єктно-об'єктні взаємозв'язки готовності підприємства до коопетиції з домінуючими критеріями вибору стратегічних партнерів.

13. Перехід до коопетиції може бути загальмованим через високий рівень організаційної в'язкості, що пов'язаний із швидкістю і ступенем децентралізації та інноваційності прийняття рішень, динамікою змін на підприємстві і темпом реконфігурації організаційних елементів та зв'язків. У процесі організаційних трансформацій необхідно передбачати заходи реагування на підвищення організаційної в'язкості, а саме щодо зниження рівня опортунізму, підвищення темпу реконфігурації організаційних компонент та подолання опору змінам.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

### Монографії

1. Швіндіна Г. О. Коопетиційна модель організаційного розвитку підприємств: теорія та практика : монографія. Суми : «Ярославна», 2019. 256 с. (15,4 друк. арк).
2. Швіндіна Г. О. Ефективні стратегії організації в умовах економічної кризи: коопетиція як нова парадигма. *Фундаментальні основи формування механізмів управління фінансовою системою України в умовах кризи* / за ред. Т. Д. Косової. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2016. С. 304–312 (0,71 друк. арк).
3. Швіндіна Г. О. Підходи до управління організаційним розвитком підприємства: формування збалансованого механізму. *Управління інноваційною складовою економічної безпеки : у 4 т.* / за ред. О. В. Прокопенко, В. Ю. Школи, В. О. Щербаченко. Суми : ТОВ «Триторія», 2017. Т. 1. С. 210–217 (0,49 друк. арк).
4. Shvindina H. Economic Competitiveness: An Overview of Multilevel Concept. *Responsible Consumption and Production. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals* / F. W. Leal, A. Azul, L. Brandli, P. Özuyar, T. Wall (eds). Springer, Cham. 2019. URL: [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-319-71062-4\\_63-1](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-319-71062-4_63-1) (1,05 друк. арк).

### Публікації у наукових фахових виданнях України

5. Швіндіна Г. О. Інновації у розвитку стратегічного менеджменту: від конкуренції до коопетиції. *Маркетинг і менеджмент інновацій* (Web of Science та ін.). 2017. № 1. С. 180–192 (1,25 друк. арк.)
6. Leonov S. V., Vasilyeva T. A., Shvindina H. O. Methodological approach to design the organizational development evaluation system. *Scientific Bulletin of Polissia* (Web of Science та ін.). 2017. № 3 (11), Vol.2. P. 51–56 (0,62 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено компоненти оцінювання системи ОР* (0,2 друк. арк.).
7. Котенко С. І., Швіндіна Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. *Проблеми економіки* (RePEc та ін.). 2018. № 3 (37). С. 104–112 (0,8 друк. арк.). *Особистий внесок: розроблено підходи до оцінювання інтегрального рівня результативності ОР* (0,4 друк. арк.).
8. Швіндіна Г. О. Коопетиція як перспективна форма організаційного розвитку підприємств в Україні. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки* (Google Scholar та ін.). 2018. № 2. С. 257–264 (0,46 друк. арк.).
9. Швіндіна Г. О. Коопетиційна взаємодія як напрямок розвитку для підприємств України: сутність та класифікація. *Вісник Сумського національного аграрного університету* (Google Scholar та ін.). 2018. № 8 (77). С. 62–65 (0,45 друк. арк.).

10. Швіндіна Г. О. Теоретична модель оцінки готовності підприємства до організаційної трансформації в бік коопетиції. *Науковий вісник РУЕТ: Economic Sciences* (Index Copernicus та ін.). 2018. № 3. С. 41–47 (0,64 друк. арк.).

11. Швіндіна Г. О. Стратегічний вибір при моделюванні організаційного розвитку підприємства: переваги коопетиції. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»* (Google Scholar та ін.). 2017. № 4. С. 160–165 (0,48 друк. арк.).

12. Швіндіна Г. О. Коопетиція як нова парадигма прийняття стратегічних рішень із розвитку промислового підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»* (Google Scholar та ін.). 2017. № 3. С. 131–136. (0,48 друк. арк.).

13. Швіндіна Г. О. Управління організаційним розвитком в умовах стратегічного розриву. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. (Google Scholar та ін.). 2017. № 1. С. 60–64 (0,33 друк. арк.).

14. Швіндіна Г. О. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Причорноморські економічні студії* (Google Scholar та ін.). 2016. № 12. С. 46–50 (0,45 друк. арк.).

15. Швіндіна Г. О. Ідентифікація сутності стратегії організаційного розвитку. *Інтелект-XXI* (Index Copernicus та ін.). 2016. № 6. С. 153–160 (0,47 друк. арк.).

16. Швіндіна Г. О. Зміна парадигми стратегічного управління організаційним розвитком: від адаптації – до проактивності. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії* (Google Scholar та ін.). 2016. № 6. С. 182–186 (0,51 друк. арк.).

17. Shvindina H. O. The applicability of the social development and organization development theories at the enterprise. *Economic Processes Management* (IIFS, ISRA та ін.). 2016. № 4. URL: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016\\_4/epm2016\\_4\\_10.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_4/epm2016_4_10.pdf) (0,61 друк. арк.).

18. Швіндіна Г. О. Зміни пріоритетів організаційного розвитку та їх параметризація. *Економічний вісник Національного гірничого університету* (Research Bible та ін.). 2016. № 4 (56). С. 80–88 (0,81 друк. арк.).

19. Швіндіна Г. О. Визначення основних елементів моделі управління організаційним розвитком на підприємстві. *Ukrainian Journal of Applied Economics* (Index Copernicus та ін.). 2016. № 4, Т. I. С. 147–156 (0,66 друк. арк.).

20. Швіндіна Г. О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. *Бізнес-Інформ* (RePEc та ін.). 2016. № 11. С. 354–359 (0,60 друк. арк.).

21. Швіндіна Г. О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки* (RePEc та ін.). 2016. № 3. С. 66–77 (0,99 друк. арк.).

22. Швіндіна Г. О. Пошук стратегій розвитку для підприємств України: відповіді на глобальні виклики. *Ефективна економіка* (Index Copernicus та ін.). 2015. № 12. URL: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=%3C/p%3E%3Cp%20id=&z=5706> (0,49 друк. арк.).



23. Швіндіна Г. О. Порівняльний аналіз моделей організаційного розвитку *Ефективна економіка* (Index Copernicus та ін.). 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5707> (0,44 друк. арк.).

24. Shvindina H., Shkurko I. Development of the Quantitative Five Forces Analysis as a Strategic Management Tool. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»* (Google Scholar та ін.). 2015. № 1. P. 75–82 (0,48 друк. арк.) *Особистий внесок: досліджено напрямки впливу ринкових сил* (0,25 друк. арк.).

25. Швиндина А. А. Теоретические основы цикличности развития экономических систем. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. (Google Scholar та ін.). 2012. № 2. С. 123–130 (0,53 друк. арк.).

26. Швиндина А. А. Особенности управления проектно-ориентированной организацией. *Управління проектами та розвиток виробництва* (РІНЦ). 2011. № 3 (39). С. 10–17 (0,56 друк. арк.).

27. Швіндіна Г. О., Кошевець В. В. Ділова репутація як показник ефективності функціонування організації. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»* (Google Scholar та ін.). 2011. № 2. С. 75–79 (0,56 друк. арк.). *Особистий внесок: досліджено зміст ефективності ОР* (0,27 друк. арк.).

28. Швиндина А. А. Управление ключевыми компетенциями – основа стратегии развития современной компании. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки* (РІНЦ та ін.). 2010. № 3, Т. I. С. 234–238 (0,39 друк. арк.).

29. Швиндина А. А. Адаптация организационных структур управления к современным рыночным условиям. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»* (Google Scholar та ін.). 2008. № 1. С. 20–25 (0,41 друк. арк.).

### Статті в інших наукових виданнях

30. Shvindina H., Martynets V. Methodological approach to transaction attractiveness valuation as a decision-making tool of organisational strategy. *International Journal of Management and Network Economics* (Gale, EconLit та ін.). 2018. № 4 (2). P. 159–176 (1,2 друк. арк.). *Особистий внесок: оцінено трансакційну привабливість стратегічного партнера* (0,6 друк. арк.).

31. Lyulyov O., Shvindina H. Stabilization Pentagon Model: application in the management at macro- and micro-levels. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. № 15 (3). С. 42–52. (SCOPUS та ін.) (0,76 друк. арк.). *Особистий внесок: розроблено модель оцінювання стабільності на мікрорівні* (0,3 друк. арк.).

32. Hanna Shvindina. Organizational changes: new challenges in search for sustainability. *Environmental Economics* (CNRS та ін.). 2017. № 8 (4). С. 80–86 (0,68 друк. арк.).

33. Shvindina, H. Leadership as a driver for organizational change. *Business Ethics and Leadership* (CrossRef та ін.). 2017. Vol. 1, Issue 1. P. 74–82 (0,95 друк. арк.).

### Тези доповідей на науково-практичних конференціях

34. Shvindina H. New concepts of organization development. *STABICONsystems – 2018* : матеріали Міжнар. наук. форуму, 26–28 квіт. 2018 р. Суми : СумДУ, 2018. С. 127–129 (0,12 друк. арк.).

35. Shvindina H. New strategies for sustainable development: futurism or reality for Ukraine? *STABICONsystems – 2017* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Суми, 27–29 квіт. 2017 р. Суми : СумДУ, 2017. С. 139–140 (0,11 друк. арк.).

36. Shvindina Hanna. Strategic Changes Modeling: Search for New Paradigm. *Aplokovane vedecke novinky – 2017* : Materialy XXI Mezinarodni vedecko-practicka konference, 22–30 cervencu 2017. Praha, 2017. P. 17–19 (0,15 друк. арк.).

37. Швіндіна Г. О. Коопетиційні стратегії – трансформація конкурентних переваг. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки* : матеріали IV Міжнар. наук. -практ. інтернет-конф. (26 жовт. 2017 р.) : Полтава : ФОП Пусан А. Ф., 2017. Ч. 1. С.118–120 (0,18 друк. арк.).

38. Швіндіна Г. О. Сучасні тенденції в стратегічному управлінні та управління конкурентоспроможністю підприємства. *Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions* : Conf. Proceedings of Intern. Scientific Conf., Part 2, Sept. 28, 2016. Kielce, Poland : Baltija Publishing. С. 135–137 (0,19 друк. арк.).

39. Швіндіна Г. О. Доцільність застосування стратегії коопетиції українськими підприємствами. *Сучасні управлінські процеси в національній економіці* : Матеріали наук.-практ. інтернет-конференції, 21 жовт. 2016 р. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. С. 121–123 (0,15 друк. арк.).

40. Shvindina H. O., Perfileva O. O. The corporate social responsibility management at HEI: what strategy to choose? *Promising problems of economics and management* : Collection of scientific articles. Montreal, Canada : «BREEZE», 2015. P. 320–324 (0,15 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано підхід до побудови стратегії ОР науково-дослідницьких груп* (0,5 друк. арк.).

41. Швіндіна А. А. Сущность и закономерности организационного развития. *Молодежь и наука: модернизация и инновационное развитие страны* : матер. Межд. науч.-практ. конф. Пенза : Пензенский ГТУ, 2013. С.130–132 (0,24 друк. арк.).

42. Швіндіна А.А. Управление проектно-ориентированной организацией: изменение концепции лидерства. *Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании* : матер. III Межд. науч.-практ. конф. Москва : Изд-во ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2013. С. 228–232 (0,18 друк. арк.).

43. Швіндіна А. А. Теоретические подходы к определению свойств организационной системы. *Економічні проблеми сталого розвитку* : матер. доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 3–5 квіт. 2012 р. Суми : СумДУ, 2012. Т. 2. С. 179 (0,05 друк. арк.).

44. Швіндіна А. А. Динамика приоритетов организационного развития. *Екологічний менеджмент у загальній системі управління* : зб. тез доповідей XII

щорічної Всеукр. наук. конф., 18–19 квіт. 2012 р. Суми : СумДУ, 2012. С. 192–193 (0,06 друк. арк.).

45. Швиндина А. А. Адаптация организационных систем. *Економіка та менеджмент: перспективи розвитку* : матеріали доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 18–20 трав. 2011 р. Суми : СумДУ, 2011. Т. 1. С. 137–139 (0,12 друк. арк.).

46. Швиндина А. А. Актуальность и применимость теории жизненного цикла организаций. *Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні, технологічні проблеми розвитку суспільства* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 18 лист. 2011 р. Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2011. С. 313–314 (0,10 друк. арк.).

47. Швиндина А. А. Особенности идентификации и оценки организационных изменений. *Стратегія якості у промисловості і освіті* : матер. VII Міжнар. конф. (3–10 черв. 2011 р.) У 3-х томах. Дніпропетровськ; Варна : ДІПОпром-ТУ-Варна, 2011. Т. 3. С. 741–743 (0,16 друк. арк.).

48. Швиндина А. А. Основные подходы к оценке эффективности стратегических решений. *Актуальные проблемы экономического развития* : сб. докл. Междунар. науч.-практ. конф. Белгород : Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2010. Ч. 2. С. 361–364 (0,21 друк. арк.).

49. Швиндина А. А. Управление ключевыми компетенциями – основа конкурентного преимущества. *Пріоритети нової економіки знань в XXI сторіччі* : зб. матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конф., 21-22 трав. 2009 р. Дніпропетровськ : Вид-во ПНОІ ІТ, 2010. С. 32–36 (0,22 друк. арк.).

50. Швіндіна Г. О. Управління ключовими компетенціями організації. *Актуальні проблеми і прогресивні напрямки управління економічним розвитком вітчизняних підприємств* : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (21 – 22 трав. 2009 р.) У 2 т. Кривий Ріг : КЕІ КНЕУ, 2009. Т. 1. С. 137–139 (0,11 друк. арк.).

51. Швіндіна Г. О. Виявлення чинників, що визначають напрямки організаційних змін. *Економіка XXI століття: виклики та проблеми* : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. Ужгород : Вид-во ЗакДУ, 2009. С. 92–94 (0,12 друк. арк.).

52. Швіндіна Г. О., Голець Т. А. Стратегічне управління на основі аналізу ключових компетенцій організації. *Економічні проблеми сталого розвитку* : зб. тез доповідей наук.-техн. конф. (21–24 квіт. 2009 р.). У 3 т. Суми : Вид-во СумДУ, 2009. Т. 3. С. 41–42 (0,11 друк. арк.) *Особистий внесок: розроблено підхід до оцінювання ключових компетенцій як елемента ОР на підприємстві* (0,5 друк. арк.).

## АНОТАЦІЯ

Швіндіна Г. О. Методологічні засади формування коопетиційної моделі організаційного розвитку підприємств. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Сумський державний університет, Суми, 2019.

В дисертації розвинуто методичні засади формування системи організаційного розвитку та обґрунтовано концептуальні засади класифікації його моделей; визначено сутність коопетиції, здійснено кластеризацію теорії коопетиції за напрямками досліджень та хронологією становлення, виявлено найбільш ймовірні сфери формування стратегічних коопетиційних альянсів; запропоновано теоретико-методологічні засади визначення ключових факторів успіху підприємств – галузевих лідерів та отримано концептуальне пояснення причин і наслідків формування конкурентного тиску та ключових драйверів коопетиційної взаємодії; розроблено методологію галузевої селекції потенціальних учасників коопетиційної взаємодії, а також методичний інструментарій вибору потенційного коопетиційного партнера, методологічні основи та методичний інструментарій оцінювання ступеня готовності підприємства до впровадження стратегії коопетиції як проактивної стратегії організаційного розвитку.

Ключові слова: організаційний розвиток, коопетиція, коопетиційна взаємодія, коопетиційна модель, конкурентний тиск, драйвери коопетиційної поведінки, коопетиційний партнер, організаційна в'язкість, стратегічні альянси.

## SUMMARY

Shvindina H. O. Methodology for forming the coopetition model of organizational development of an enterprise. – Manuscript.

The dissertation for obtaining of scientific degree of doctor of economic science on speciality 08.00.04 – Economics and management of the enterprises (by types of activities). – Sumy State University, Sumy, 2019.

The disseration is aimed to develop theoretical basis and methodology for forming coopetition model of the organizational development in the context of strategic management. In the thesis, the methodology and methodical guidelines for evaluation of the readiness of an enterprise to implement coopetition model are performed that based on integral indicator assessment which generalizes the features of industry dynamics, market heterogeneity, the degree of cooperation inside of an enterprise and competition level. At the same time, the understanding of coopetition is presented as a system of paradoxical multilevel interactions between proactive economic entities that choose the partner consciously despite the previous experience or duration of the interactions towards new value creation and new competences generation.

The classification of the coopetition is developed by restructuring the features, types and number of participants of the interaction, meanwhile, the organizational

development models are classified by including the coopetition as an atypical and yet normal attribute of organizational dynamic. Therefore, the organizational models are classified by the following approaches: situational, selection, dialectic, theological, institutional, phenomena, game theory, revolutionary, cyclic and wave approach, and structural functionalism. The organizational development is interpreted as a system of cooperative organizational and economic interrelations that are formed owing to dialectic interactions of planned and spontaneous interventions into organizational processes and structures, that develop co-evolutionarily reproducing mutual influence of the transformations in the business environment and strategic management concepts. As a result of overview of previous findings and comparative analysis the system of key features of organizational development is complemented by the following: co-evolution of the strategic and organizational adaptations (or mutations), multifunctional leadership, the existence of systematic paradox of organizational development (proactivity and adaptivity co-existence), and cooperative features of organizational development.

In the thesis, the bibliometric analysis was conducted to reveal the clusters of the main academic outcomes in the sphere of coopetition research, the chronology analysis, global trends and the most possible trajectories of the future development of coopetition research were presented.

The hypothesis about the existence of certain drivers of competitive, cooperative and cooperative behavior in the market was formulated and proved by DEA which implies the determination of the efficiency of transformation of the inputs of an enterprise into outputs, and which gives the opportunity to reveal the industrial specifics of forming the competitive pressure, key drivers of competitive and cooperative interactions. The air crafting industry became the pilot for the research to check the hypothesis. It is proved that the competitive pressure from B2B customers (airlines) arise and shifted the focus of competitive interactions between main players towards cost-effective decisions to the detriment of human-friendly decisions. Coopetition as an opposite to rent-seeking behaviour may offer many options that will bring benefits in terms of resources economization, as well as safety and security benefits.

The methodology of the preliminary selection of the potential partners was performed in the thesis. The offered methodology is based on evaluation of three criteria: market share, intentions to competences development and ability to cooperate. These criteria allowed to form the profiles of the enterprises (outsider, laggard, business shark, lone ranger, scout, benefactor, innovator and technological leader) and their possible interferences (coopetition, intense competition, light competition, the cooperation of strong ones, cooperation of weak ones, neutrality and opportunism). The matrix of interference presented in the thesis is an effective tool for decision-making about the choice of strategic partner for coopetition.

The methodical toolbox is developed as a two-steps approach which implies the microeconomic stability evaluation and cooperation stability assessment. The microeconomic stability hexagon is based on the evaluation of the dispersion of revenue and margin, research and development costs, sales and administration costs, long-

term debts (quantitative data), meanwhile the cooperation stability hexagon is based on assessment of cooperative interactions in a sphere of supply, research and production (combination of quantitative and qualitative data).

After revealing the most relevant potential partner for further cooperation there is a need to evaluate the business-patterns and strategic ploys in accordance complementarity of the further structuring business-processes. CANVAS modelling as a methodical approach was re-structured and re-grouped towards the search of homogeneity and /or heterogeneity of the patterns, and new zones of interactions with the potential partner, which can be done by the modification of neural network analysis (as it was performed in the thesis). The CANVAS-model is complemented by new blocks of the analysis: competitors-opportunists and competitors-voluntars (neologism).

In the thesis the qualitative data research was performed (the combination of the expert evaluations and empiric research). The survey data were collected and processed to reveal the main antecedents and laws of cooperation appearance in such industries of Ukraine as: air crafting, car manufacturing, chemistry, energy and machine-building industries. It was revealed the link between the readiness to implement the cooperation strategy and life cycle of the organization, between readiness and internality – externality, and reactivity of the TOP-management of the enterprises. It is proved the cooperation is related to the competences-oriented strategy and is the opposite to the risk-avoiding and rent-seeking behavior.

The hypothesis about the interrelations between the readiness to implement cooperation and the organizational characteristics was proved. Thus, the industrial specifics were revealed as a result of data processing: there is a link between the readiness and life cycle of the organization, internality or externality of TOP-management and activity degree in a process of decision-making.

The criterions of the partner choice were detailed for the industries of Ukraine, and the link between opportunism and readiness to implement the cooperation was identified.

In the thesis, it is offered to use the term “organizational viscosity” as a characteristic of an organizational system that affects the speed of evolution towards cooperation as a new paradigm, and which is related to decentralization and speed of decision-making and dynamics of organizational configurations.

Keywords: organizational development, cooperation, cooperation interaction, cooperation model, competitive pressure, drivers of cooperative behavior, cooperation partner, organizational viscosity, strategic alliances.

Підписано до друку 23.09.2019  
Формат 60 ×90/16. Ум. друк. арк. 1,9. Обл.-вид. арк. 1,9. Тираж 120 пр. Зам. № 758.

Видавець і виготовлювач  
Сумський державний університет,  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.