

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ШВІНДІНА ГАННА ОЛЕКСАНДРІВНА

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

ДИСЕРТАЦІЯ

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

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

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших
авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Г.О. Швіндіна

Науковий консультант:
Васильєва Тетяна Анатоліївна
доктор економічних наук, проф.

Суми – 2019

АНОТАЦІЯ

Швіндіна Г.О. Методологічні засади формування коопетиційної моделі організаційного розвитку підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

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.

Дисертаційна робота присвячена розробленню теоретико-методологічних засад формуванню коопетиційної моделі організаційного розвитку промислових підприємств та розвитку на базі запропонованої моделі системи стратегічного управління організаційним розвитком. В роботі запропонована система критеріїв до класифікації моделей організаційного розвитку. Запропонована класифікація розроблена за рахунок розширення та доповнення існуючих підходів до організаційного розвитку, автором пропонується враховувати характер динаміки, домінанта, тип каузальності організаційних змін, рівень ентропії в процесі організаційного розвитку, поведінкові фактори та існуючі парадокси при побудові моделі організаційного розвитку. Це дозволило описати основні положення процесної, ситуаційної, селекційної, діалектичної, телеологічної, інституціональної, феноменологічної, ігрової, революційної, циклічної та хвильової моделей, а також моделі структурального функціоналізму в контексті організаційного розвитку промислових підприємств.

В роботі знайшло відтворення сучасних бібліометричних методів аналізу даних, який використано автором як теоретико-методичних підхід для підтвердження достовірності визначених напрямків досліджень, а також напрямків майбутніх стратегічних альянсів. В роботі встановлено щільність

використання термінів та ключових слів, і за допомогою оцінки актуалізації термінів, хронології їх виникнення автором підтверджено подальші сфери розвитку досліджень коопетиційної взаємодії.

Коопетиція як стратегія кооперації із конкурентами знайшла відображення у системі організаційного розвитку. В роботі запропоновано науково-методичний підхід до визначення сутності організаційного розвитку, який розглядається як систему коопетиційних організаційно-економічних відносин між суб'єктами, які формуються внаслідок діалектичної взаємодії взаємодій та впроваджень, як запланованих, так і стихійних в організаційні процеси та структури. Ці відносини розвиваються ко-еволюційно, відтворюючи взаємний вплив трансформацій у бізнес-середовищі та концепціях стратегічного управління. Даний підхід враховує двосторонність впливу екзогенних та ендогенних факторів, співіснування таких квазі-взаємовиключних процесів – кооперації та конкуренції, а також поєднує адаптаційний та проактивний підходи до організаційного розвитку. Автором пропонується вважати стратегію проактивним підходом, натомість адаптаційний не відносити до системи стратегічного управління.

Центральним елементом дослідження є феномен коопетиції, яка трактується як системи парадоксальних мультирівневих взаємовідносин між проактивними економічними суб'єктами, які обирають партнера для подальшої сумісної стратегії. Парадоксальність взаємовідносин полягає в поєднанні одночасно конкурентних та коопераційних підходів між одними і тими самими суб'єктами. На вибір партнера впливають різні фактори, але в цьому дослідженні висувається та підтверджується гіпотеза, що учасники ринку здійснюють вибір незалежно від передісторії та часового діапазону відносин, і цей вибір обумовлений необхідністю сумісного створення нової цінності у зовнішньому середовищі, та нових компетенцій – всередині організації. Даний підхід не заперечує існуючі теорії коопетиції, але

доповнює їх за рахунок включення таких характеристик коопетиції, як еволюційність, потенційність, мультипричинність та багаторівневість, залежність здатності до коопетиції від типу обраної підприємством стратегії організаційного розвитку (проактивна чи реактивна) тощо.

Автором розроблено підхід до класифікації типів коопетиції, який включає такі критерії як: структура ланцюга створення цінності, рівень виникнення коопетиційних зв'язків та кількість суб'єктів коопетиційної взаємодії. Цей підхід суттєво розвинув основні положення стратегічного управління та дозволяє виокремити різні типи коопетиції на різних рівнях взаємодії економічних суб'єктів.

В результаті оцінки сучасного стану вітчизняних та закордонних підприємств, автором здійснено систематизацію методів та підходів до стратегічного аналізу, серед яких виокремлені такі підходи до стратегічного управління, як оцінка бізнес-патернів, критичних факторів успіху, CANVAS-моделювання та кейс-методологія. В рамках запропонованого підходу до стратегічного аналізу автором здійснено аналіз економічної поведінки авіабудувальних підприємств США та Європи. Аналіз взаємодії між авіабудувальними компаніями та авіалініями (споживачами першого ступеня, або B2B споживачами) виявив закономірності із посилення конкурентного тиску у разі коопетиційної взаємодії між B2B споживачами.

В роботі розроблено теоретико-методологічні засади оцінки впливу стратегії підприємства на ефективність діяльності підприємств за допомогою аналізу DEA (Data Envelopment Analysis), який дозволив відслідкувати дієвість оцінки ефективності підприємств за критичними факторами успіху, фінансовими показниками та привабливістю організації. Використання DEA моделювання дозволило довести вірність припущення про залежність між параметрами розвитку підприємства, ефективністю стратегії та рівнем коопетиційних угод в галузі.

На основі виявлених закономірностей автором запропоновано авторську методичку оцінки мікроекономічної стабільності промислового підприємства, яка розраховується як на основі інтегрального показника, так і графічно, і при цьому включає в себе орієнтири стабілізаційної політики підприємства. Розрахунок інтегрального показника мікроекономічної стабільності сформульовано як комплекс розрахунків таких показників, як: рівень зростання обсягу продажу, рівень зростання рентабельності, рівень зростання трудових витрат, рівень зростання операційних витрат, рівень зростання заборгованості, рівень зростання виробничих витрат. Теоретико-методичний підхід до оцінки мікроекономічної стабільності поєднує динамічні та статичні показники та дозволяє оцінити привабливість підприємства як стратегічного партнера для подальшої кооперації в рамках коопетиційних угод.

Автором проаналізовано показники ефективності низки підприємств авіабудувальної, машинобудівної та хімічної галузей, і запропоновано науково-методичний підхід до знаходження зони комплементарності у умовах, коли коопетиційна взаємодія не враховується учасниками ринку як можлива траєкторія. Даний підхід розширює уявлення про можливі нові варіанти розвитку коопетиційної взаємодії на ринках промисловості. Даний підхід суттєво покращує систему стратегічного розвитку промислового підприємства через розширення можливих варіантів партнерства в межах та поза межами галузі.

Автором розроблено науково-методичні засади до вибору стратегічного партнера, який подано у вигляді матриці, яка побудована за трьома показниками: ступінь коопераційності, ринковою часткою та рівнем повноти компетенцій, який дозволяє виявити зони конкуренції, кооперації та коопетиції. Розроблений авторський підхід дозволяє створювати та оцінювати сценарії організаційного розвитку підприємства в рамках

можливого партнерства. Цей підхід об'єднує якісні та кількісні дані, і дозволяє формувати різні варіанти створення ланцюга цінності, стандарти обміну інформацією та ключовими компетенціями, що в перспективі прискорює впровадження інновацій різного типу.

Автором було доведено дієвість методичного інструментарію до оцінки готовності підприємства до коопетиції на базі інтегрального індикатора, який дозволяє узагальнити експертні оцінки динаміки середовища, зрілості галузі, життєвого циклу підприємства, розміру підприємства, ступеню внутрішньої та зовнішньої коопераційної підприємства, ступеня зовнішньої та внутрішньої конкурентності та ступінь опортунізму в галузі. Цей індикатор дозволяє оцінювати готовність підприємства до коопетиційної взаємодії та запроваджувати відповідні зміни у системі організаційного розвитку. В роботі здійснено оцінку рівня готовності до коопетиції низки промислових підприємств різних галузей України, побудовано відповідні матриці інтерференції за галузями, розроблено пропозиції із подальшого стратегічного розвитку підприємств.

При цьому в роботі висувається гіпотеза про існування певних бар'єрів організаційного розвитку, і таким чином автором запропоновано нове поняття «організаційна в'язкість», яку введено до термінологічного обігу, і яку представлено як характеристику, що загальмовує та / або спотворює перехід до коопетиційної фази розвитку підприємства. За умови ідентифікації перепон на шляху до коопетиційної фази, як наступного етапу еволюції підприємств, автором розроблено рекомендації із впровадження системи стратегічних та операційних рішень із прискорення розвитку, ескалації стратегічного зростання та переходу до нових інноваційних методів стратегічного управління.

Ключові слова: організаційний розвиток, коопетиція, коопетиційна взаємодія, коопетиційна модель, конкурентний тиск, драйвери коопетиційної

поведінки, коопетиційний партнер, організаційна в'язкість, стратегічні альянси.

ABSTRACT

Shvindina H. O. The methodology of the coopetition paradigm modelling of the organizational development at the enterprises. – Qualifying scientific work as the manuscript.

Thesis for the obtaining of the degree of doctor of economic sciences on specialty 08.00.04 «Economics and management of the enterprises (different types of economic 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 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 cooperation research, the chronology analysis, global trends and the most possible trajectories of the future development of cooperation 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. Cooperation as a opposite to rent-seeking behavior may offer many options that will bring benefits in terms of resources economization, as well as safety and security benefits.

The methodology of 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, lagger, 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 coopetition there is a need to evaluate the business-patterns and strategic ploys in accordance complementarity of the further structuring business-processes. CANVAS modeling 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 coopetition 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 coopetition 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 coopetition is related to the competences-oriented strategy and is the opposite to the risk-avoiding and rent-seeking behavior.

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

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

*Список публікацій здобувача
в яких опубліковані основні наукові результати дисертації*

Монографії

1. Швіндіна Г.О. Коопетиційна модель організаційного розвитку підприємств: теорія та практика». Суми: видавництво «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 : колективна монографія / За заг. ред. Т.Д. Косової. - Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2016, - 320 с. - 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 : монографія у 4-х томах / за ред. д.е.н., професора Прокопенко О.В. (гол. ред.), к.е.н., доцента Школи В.Ю., к.е.н. Щербаченко В.О. – Суми: ТОВ «Триторія», 2017. Т. I. С. 210-217. (0,49 друк. арк).

4. Shvindina H. Economic Competitiveness: An Overview of Multilevel Concept. In: Leal Filho W., Azul A., Brandli L., Özuyar P., Wall T. (eds) Responsible Consumption and Production. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals. Springer, Cham. (Springer та ін.). 2019. Available at: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-319-71062-4_63-1 Accepted 24 March 2019; First Online 24 June 2019 (1,05 друк. арк).

Публікації у зарубіжних наукових виданнях

5. Швиндина А.А. Конфликт как симптом организационного развития // Международный журнал Sustainable Development. Варна: ТУ, 2013 (Bulgaria). 2013. № 7, май. - С. 132-136. (0,37 друк. арк.)

6. 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. 2018. N 4 (2). P. 159-176. ([Academic OneFile \(Gale\)](#), [cnPLINKer \(CNPIEC\)](#), [EconLit \(American Economic Association\)](#), [Expanded Academic ASAP \(Gale\)](#), [Business Collection \(Gale\)](#)) (1,2 друк. арк.) *Особистий внесок: представлено оцінку транзакційної привабливості як елемент системи прийняття рішення щодо стратегічного партнера. (0,6 друк. арк.)*

Публікації у наукових виданнях України

7. Швiндiна Г.О. iнновацiї у розвитку стратегiчного менеджменту: вiд конкуренцiї до коопетицiї. Маркетинг i менеджмент iнновацiй, 2017, № 1. С. 180-192. DOI: 10.21272/mmi.2017.1-16 (Web of Science) (1,25 друк. арк.)

8. Leonov S.V., Vasilyeva T.A., Shvindina H.O. Methodological approach to design the organizational development evaluation system. Scientific Bulletin of Polissia, 2017. 3(11). V.2 P. 51-56. (Web of Science) (0,62 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено компоненти оцiнювання системи органiзацiйного розвитку. (0,2 друк. арк.)*

9. Котенко С.І., Швiндiна Г.О. Проблеми оцiнки конкурентоспроможностi пiдприємств як iндикатора стратегiчного розвитку. Проблеми економiки. 2018. № 3 (37). С.104-112. (UlrichWeb, RePEc, Scopus та iн.) (0,8 друк. арк.). *Особистий внесок: розроблено пiдходи до оцiнки конкурентоспроможностi на базi оцiнювання iнтегрального показника результативностi. (0,4 друк. арк.)*

10. Швiндiна Г. О. Коопетицiя як перспективна форма органiзацiйного розвитку пiдприємств в Украiнi. Вiсник ХНАУ. Серiя : Економiчнi науки. 2018. № 2. С. 257-264. (Google Scholar). (0,46 друк. арк.)

11. Швiндiна Г.О. Коопетицiйна взаємодiя як напрямок розвитку для пiдприємств украiни: сутнiсть та класифiкацiя. Вiсник СНАУ. 2018. - № 4. – С. 46-52. (0,45 друк. арк.)

12. Швiндiна Г.О. Теоретична модель оцiнки готовності пiдприємства до органiзацiйної трансформацiї вбiк коопетицiї. Науковий вiсник РУЕТ: Economic Sciences. 2018. № 3. С. 41-47 (Copernicus) (0,64 друк. арк.)

13. Швiндiна, Г.О. Стратегiчний вибiр при моделюваннi органiзацiйного розвитку пiдприємства: переваги коопетицiї. Вiсник Сумського державного унiверситету. Серiя Економiка. 2017. №4. С. 160-165. (Google Scholar). (0,48 друк. арк.)

14. Швiндiна Г.О. Коопетицiя як нова парадигма прийняття стратегiчних рiшень iз розвитку промислового пiдприємства. Вiсник СумДУ. Серiя «Економiка». 2017. № 3. С.131 – 136. (Google Scholar).). (0,48 друк. арк.)

15. Швiндiна, Г.О. Управлiння органiзацiйним розвитком в умовах стратегiчного розриву. Вiсник Сумського державного унiверситету. Серiя Економiка. 2017. №1. С. 60-64. (Google Scholar). (0,33 друк. арк.)

16. Швiндiна Г.О. Управлiння стратегiчними змiнами на пiдприємствi. Причорноморські економiчні студiї. 2016. № 12. С. 46-50. (Google Scholar). (0,45 друк. арк.)

17. Швiндiна Г.О. Iдентифiкацiя сутностi стратегiї органiзацiйного розвитку. Iнтелект-XXI, 2016, № 6. С.153-160. (Copernicus) (0,47 друк. арк.)

18. Швiндiна Г.О. Змiна парадигми стратегiчного управлiння органiзацiйним розвитком: вiд адаптацiї – до проактивностi. Економiчний вiсник Запорiзької державної iнженерної академiї, 2016, №6. С. 182-186 (0,51 друк. арк.)

19. Shvindina H. O. The applicability of the social development and organization development theories at the enterprise, *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*, 2016. 4, Available at: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_4/epm2016_4_10.pdf (IIFS, ISRA, Google Scholar та iн.). (0,61 друк. арк.)

20. Швiндiна Г.О. Змiни прiоритетiв органiзацiйного розвитку та iх параметризацiя. Економiчний Вiсник Нацiонального гiрничого унiверситету, 2016, № 4(56). С. 80-88. (Copernicus, Google Scholar, Research Bible та iн.) (0,81 друк. арк.)

21. Швiндiна Г.О. Визначення основних елементiв моделi управлiння органiзацiйним розвитком на пiдприємствi. Ukrainian Journal of Applied Economics, 2016, [Том 1, № 4 \(2016\)](#). С. 147 - 156. (0,66 друк. арк.)

22. Швiндiна Г.О. Теоретичнi та практичнi аспекти органiзацiйних змiн на пiдприємствi. Бiзнес-Информ, 2016, №11. С. 354 – 359. (UlrichWeb, RePEc, Copernicus, Google Scholar та iн.) (0,60 друк. арк.)

23. Швiндiна Г.О. Еволюцiя пiдходiв до iдентифiкацiї змiсту стратегiї // Mechanism of Economic Regulation. 2016. № 3. С.66-77 (Copernicus) (0,99 друк. арк.)

24. Швiндiна Г.О. Пошук стратегiй розвитку для пiдприємств України: вiдповiдi на глобальнi виклики [Електронний ресурс]. Ефективна економiка, 2015. - № 12. – Режим доступу до журналу: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=%3C/p%3E%3Cp%20id=&z=5706> (Copernicus) (0,49 друк. арк.)

25. Швiндiна Г.О. Порiвняльнiй аналiз моделей органiзацiйного розвитку [Електронний ресурс]. Ефективна економiка, 2015. № 11. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5707> (Copernicus) (0,44 друк. арк.)

26. Shvindina H., Shkurko I. Development of the Quantitative Five Forces Analysis as a Strategic Management Tool // Journal "Vistnik of SSU. Economics" (Sumy). 2015. № 1. P.75-82. (Google Scholar). (0,48 друк. арк.) *Особистий внесок: розроблено науково-методичний пiдхiд до кiлькiсної оцiнки впливу ринкових сил за моделлю Портера (0,25 друк. арк.)*

27. Швиндина, А.А. Теоретические основы цикличности развития экономических систем. Вісник Сумського державного університету. – 2012. - № 2. – С. 123-130. (Google Scholar) (0,53 друк. арк.)

28. Швиндина, А. А. Особенности управления проектно-ориентированной организацией. Управління проектами та розвиток виробництва. Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля. - 2011. № 3 (39). С. 10-17. (0,56 друк. арк.)

29. Швіндіна, Г.О., Кошевець В.В. Ділова репутація як показник ефективності функціонування організації // Вісник Сумського державного університету. 2011. № 2. С. 75-79. (Google Scholar) (0,56 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано методичний підхід до ідентифікації зв'язку між конкурентоспроможністю та основними показниками результативності (0,27 друк. арк.).*

30. Швиндина А.А. Управление ключевыми компетенциями - основа стратегии развития современной компании / А.А. Швиндина // Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. 2010. № 3. Т.1. С.234-238. (0,39 друк. арк.).

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

Інші видання:

32. Lyulyov O., Shvindina H. Stabilization Pentagon Model: application in the management at macro- and micro-levels. Problems and Perspectives in Management (open-access). 2017. 15(3), 42-52. doi:[10.21511/ppm.15\(3\).2017.04](https://doi.org/10.21511/ppm.15(3).2017.04) (SCOPUS) (0,78 друк. арк.) *Особистий внесок: розроблено та представлено науково-методологічний підхід до оцінки мікроекономічної стабільності (0,35 друк. арк.)*

33. Hanna Shvindina (2017). Organizational changes: new challenges in search for sustainability. *Environmental Economics* (open-access), 8(4), 80-86. doi:[10.21511/ee.08\(4\).2017.10](https://doi.org/10.21511/ee.08(4).2017.10) (0,68 друк. арк.)

34. Shvindina, H. Leadership as a driver for organizational change. *Business Ethics and Leadership*. 2017. Vol. 1, Issue 1. P. 74-82. doi: 10.21272/bel.2017.1-09. (0,95 друк. арк.).

Тези доповідей на наукових конференціях

35. Shvindina H. New concepts of organization development // *STABICONsystems – 2018* : матеріали Міжнародного наукового форуму, м. Суми, 26–28 квітня 2018 р. / редкол. : Г. О. Швіндіна, Д. О. Смоленніков, А. А. Іскаков. Суми : Сумський державний університет, 2018. 136 с.; 127-129 (0,12 друк. арк.)

36. Shvindina H. New strategies for sustainable development: futurism or reality for Ukraine? *STABICONsystems – 2017*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 27 – 29 квітня 2017 р. / редкол. : Г. О. Швіндіна, Д.О. Смоленніков, А. А. Іскаков. Суми : Сумський державний університет, 2017. 141 с.; С.139-140. (0,11 друк. арк.)

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

38. Швіндіна Г.О. Коопетиційні стратегії – трансформація конкурентних переваг. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки: матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 26 жовтня 2017 р. Ч. 1. Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2017. 372 с. - С.118-120. (0,18 друк. арк.)

39. Швіндіна Г.О. Сучасні тенденції в стратегічному управлінні та управління конкурентоспроможністю підприємства. *International Scientific*

Conference Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions: Conference Proceedings, Part 2, September 28, 2016. Kielce, Poland: Baltija Publishing. 216 pages. - С. 135-137. (0,19 друк. арк.)

40. Швіндіна Г.О. Доцільність застосування стратегії коопетиції українськими підприємствами. Сучасні управлінські процеси в національній економіці. Матеріали науково-практичної Інтернет-конференції (21 жовтня 2016 року) / Відп. ред. Г.О. Дорошенко. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016 156 с. С. 121-123. (0,15 друк. арк.)

41. 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. - Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2015. 500 p., pp. 320–324. (0,15 друк. арк.)

42. Швиндина А.А. Сущность и закономерности организационного развития. Молодежь и наука: модернизация и инновационное развитие страны: материалы международной научно-практической конференции. Пенза: Пензенский государственный технологический университет, 2013. 701 с. С.130-132. (0,24 друк. арк.)

43. Швиндина А.А. Управление проектно-ориентированной организацией: изменение концепции лидерства. Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании: материалы III Межд. научно-практ. Конференции. 12 апреля 2013 г. / под ред. В.И. Ресина. - Москва: Изд-во ФГБОУ ВПО "РЭУ им. Г.В. Плеханова", 2013 (RUSSIA). - 260 с., С. 228-232 (0,18 друк. арк.)

44. Швиндина, А. А. Теоретические подходы к определению свойств организационной системы. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту

СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. / Відп. за вип. О.В. Прокопенко. Суми : СумДУ, 2012. Т.2. С. 179. (0,05 друк. арк.)

45. Швиндина, А. А. Динамика приоритетов организационного развития. Екологічний менеджмент у загальній системі управління : збірник тез доповідей Дванадцятої щорічної Всеукраїнської наукової конференції, м. Суми, 18-19 квітня 2012 р. / Відп. за вип. О.М. Теліженко; Рецензенти: С.М. Козьменко, Є.В. Мішенін. Суми : СумДУ, 2012. С. 192-193. (0,06 друк. арк.)

46. Швиндина А.А. Адаптация организационных систем. Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науковопрактичної конференції, м. Суми 18-20 травня 2011 р. : В 2 т. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.Ю. Троян. Суми: СумДУ, 2011. Т.1. 167 с. С. 137-139. (0,12 друк. арк.)

47. Швиндина А.А. Актуальность и применимость теории жизненного цикла организаций. Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні, технологічні проблеми розвитку суспільства: Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції Харків, 18 листопада 2011 р. : Харків : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2011. 332 с. С.313-314. (0,10 друк. арк.)

48. Швиндина А.А. Особенности идентификации и оценки организационных изменений. VII Міжнародна конференція "Стратегія якості у промисловості і освіті" (3-10 червня 2011 р., Варна, Болгарія): Матеріали. У 3-х томах. Том III. Упорядники: Хохлова Т.С., Хохлов В.О., Ступак Ю.О. Дніпропетровськ Варна, 2011. 762 с. С. 741-743. (0,16 друк. арк.)

49. Швиндина А.А. Основные подходы к оценке эффективности стратегических решений. Сборник докл. Междунар. научн-практ. конф. "Актуальные проблемы экономического развития": - Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2010. - Ч.2. - 421 с.- С.361-364 (0,21 друк. арк.)

50. Швиндіна А.А. Управление ключевыми компетенциями - основа конкурентного преимущества. Матеріали Всеукраїнської наук.-практ. Конференції "Пріоритети нової економіки знань в ХХІ сторіччі". - Дніпропетровськ: Вид-во ПНОІ ІТ. - 2010. - 317 с. - С.32-36 (0,22 друк. арк.)

51. Швіндіна, Г.О. Управління ключовими компетенціями організації Актуальні проблеми і прогресивні напрямки управління економічним розвитком вітчизняних підприємств: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (21-22 травня 2009 р.). У 2 т. Том І. Кривий Ріг: КЕІ КНЕУ, 2009. 364 с. - С.137-139 (0,11 друк. арк.)

52. Швіндіна, Г.О. Виявлення чинників, що визначають напрямки організаційних змін. Матеріали Всеукраїнської заочної науково-практичної конференції "Економіка ХХІ століття: виклики та проблеми". Ужгород: Вид-во ЗакДУ, 2009. 560 с. С.92-94 (0,12 друк. арк.)

53. Швіндіна Г.О., Голець Т.А. Стратегічне управління на основі аналізу ключових компетенцій організації. Збірник тез доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспіратів і студентів факультету економіки та менеджменту «Економічні проблеми сталого розвитку», присвяченої дню науки в Україні. Суми: Вид-во СумДУ, 2009. Частина 3. С. 41-42. (0,11 друк. арк.) *Особистий внесок: запропоновано науково-методичний підхід до виокремлення ключових компетенцій як активної компоненти стратегічного управління на підприємстві (0,5 друк. арк.)*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	23
РОЗДІЛ 1 РОЗВИТОК ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ ФОРМУВАННЯ КООПЕТИЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	36
1.1 Еволюція наукових доробок в галузі організаційного розвитку.....	36
1.2 Формування засад моделювання стратегічного організаційного розвитку	41
1.3 Концептуальні положення формування комплексного підходу до стратегічного управління розвитком підприємства	89
Висновки до розділу 1	101
РОЗДІЛ 2 ТЕРМІНОЛОГІЧНЕ ПІДґРУНТЯ ТА СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ КООПЕТИЦІЇ	106
2.1 Бібліометричний аналіз досліджень в сфері коопетиції: пошук нових перспектив та напрямків.....	106
2.2 Передумови формування кооперації між конкурентами як можливого напрямку сумісного розвитку	119
2.3 Концептуальна рамка стратегії коопетиції	133
Висновки до розділу 2.....	156
РОЗДІЛ 3 НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ГАЛУЗЕВИХ ДРАЙВЕРІВ КООПЕТИЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ	159
3.1 Теоретичні та практичні положення стратегічного аналізу	

факторів коопетиційної взаємодії	159
3.2 Науково-методичний підхід до комплексного оцінювання драйверів конкурентної поведінки гравців в галузі на прикладі авіабудування (стратегії виробника versus стратегія B2B споживача)	187
3.3 Методологічні засади формування пулу підприємств-потенційних партнерів подальшої стратегії коопетиції	219
Висновки до розділу 3.....	233
РОЗДІЛ 4 РОЗВИТОК МЕТОДОЛОГІЇ ВИБОРУ	
КООПЕТИЦІЙНОГО ПАРТНЕРА ТА БІЗНЕС-ПАТЕРНІВ	
КООПЕТИЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ	238
4.1 Теоретичні засади параметризації стратегічного вибору потенційного партнера	238
4.2 Розроблення науково-методичного підходу до комплексного оцінювання та вибору коопетиційного партнера	252
4.3 Розвиток методичного інструментарію комплексного оцінювання бізнес-патернів промислового підприємства.....	282
Висновки до розділу 4.....	303
РОЗДІЛ 5 НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДґРУНТЯ	
ПАРАМЕТРИЗАЦІЇ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО	
КООПЕТИЦІЇ	306
5.1 Пошук стратегій розвитку для підприємств України: відповіді на глобальні виклики.....	306
5.2 Обґрунтування підходу до оцінки готовності підприємства до запровадження коопетиційної моделі розвитку та основні результати емпіричного дослідження.....	328
5.3 Організаційно-економічні передумови зменшення опору	

змінам та перспективи для сталого розвитку підприємств	346
Висновки до розділу 5.....	407
ВИСНОВКИ.....	410
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	415
ДОДАТКИ.....	463

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток вітчизняної промисловості є одним із пріоритетним напрямків державної політики, про що свідчить відповідні компоненти в таких документах, як Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» та розпорядження КМУ «Про затвердження Середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року». При цьому останні десятиліття і різних вітчизняних галузях промисловості спостерігається скорочення обсягів виробництва, зростання заборгованості промислових підприємств, зростає кількість банкрутств та припинення діяльності економічних суб'єктів. Так, за даними Держстату промислове виробництво в Україні падало чотири роки поспіль, при цьому у 2015 році було найбільше падіння (13%), після 2016 року зростання відновилось, але не у достатній мірі, аби повернутися до рівня 2014 або 2015 року. Падіння обсягів пов'язують із зміною традиційних ринків, але більшість експертів ігнорують те, що всі останні роки існування вітчизняного промисловості, починаючи із 90-тих років, характеризуються низькою конкурентоспроможністю. Кількість промислових підприємств, які б займались інноваційною діяльністю є вкрай малою, але й при цьому питома вага інноваційної продукції в сукупному обсязі виробництва таких підприємств – також невисока. Такі тенденції спостерігаються на тлі жорсткої глобальної конкуренції, яка посилюється і ставить під загрозу існування окремих суб'єктів.

Існуюча система стратегічного управління на вітчизняних промислових підприємства характеризується низькою ефективністю, неодноразово експертами відмічається рівень низької технологічності продукції промислових підприємств порівняно із закордонними аналогами.

В умовах необхідності посилення рівня національної безпеки, економічної стабілізації розвитку економіки України, показників рівня життя та соціальної стабільності, дослідження, які спрямовані на стабілізацію та розвиток промислових підприємств є актуальними.

Методологія, підходи та прийоми стратегічного управління та організаційного розвитку знаходяться в постійному розвитку в економіці розвинутих країн Європи та США. Підходи до інноваційних процесів на підприємствах України потребують впровадження новітніх знань та трансформації вбік найкращих практик, які довели свою ефективність. Одним з таких підходів є коопетиційна модель, згідно якої партнерами для подальшого впровадження стратегії стають конкуренти галузі, які на попередньому етапі взаємовідносин довели свою зацікавленість у підвищенні результативності, ефективності, конкурентоспроможності тощо. Саме коопетиційні угоди зробили можливим певні технологічні прориви на ринках телекомунікацій, програмного забезпечення, авіабудування та автомобілебудування тощо. Але на жаль, у вітчизняних умовах коопетиція й досі є революційною ідеєю, яка не сприймається операторами ринку як можлива до впровадження. Все згадане вище надає актуальності формування методологічних засад до формування коопетиційної моделі організаційного розвитку та пошуку способів наукового обґрунтування переходу до коопетиційної фази розвитку для вітчизняних промислових підприємств та їх партнерів на вітчизняних та глобальних ринках.

Фундаментальні засади дослідження стратегії коопетиції закладено в працях зарубіжних науковців із стратегічного управління: Г. Чезброу (H. Chesbrough), Е. Фрімена (E. Freeman), Г. Хемела (G. Hamel) та К.К. Прахалада (C. K. Prahalad), Г. Мінцберга (H. Mintzberg), М. Портера (M. Porter), власне дослідження коопетиції відомі завдяки роботам А. Брандербургера (A. Branderburger) та Б. Налєбаффа (Barry Nalebuff), які

стали співзасновниками цієї течії академічної думки, крім цього слід згадати М. Бенгстон (M. Bengtsson) та С. Кок (S. Kock), В. Закона (W. Czakon), Дж. Б. Даніно (G. B. Dagnino), Д. Гняваллі (D. Gnyawali), Я. Луо (Y. Luo), Дж. Падулу (G. Padula), Ф. Ле Руа (F. Le Roy) та Е-С. Фернандез (A.-S. Fernandez). 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, які пов'язані із формування методології впровадження коопетиційної стратегії як наступної еволюційної фази розвитку, 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 організаційного розвитку та визначенням шляхів їх подолання тощо на базі вітчизняних промислових підприємств. Наразі кількість угод із конкурентами в Україні не відображається у звітності, і більшість підприємств уникає такої співпраці. Таким чином, оцінка готовності до коопетиції та розроблення підходів до оцінки ефективності стратегії коопетиції як елементу системи організаційного розвитку є невирішеними науковими та практичними задачами. Оскільки дослідження в сфері коопетиційних стратегій знаходяться ще в процесі становлення, та практичні знання, які отримані в результаті впровадженнь коопетиційних угод в різних сферах та галузях носять поодинокий характер, хоча і доводить свою ефективність, існує нагальна потреба у створенні методології формування коопетиційної моделі організаційного розвитку. Відсутність комплексного уявлення про зміст, передумови та перспективи формування коопетиційної

моделі організаційного розвитку 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 Сумського 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 організаційного розвитку; «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 організаційного розвитку.

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

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- уточнити критерії класифікації моделей організаційного розвитку, описати їх основні положення;
- уточнити трактування сутності організаційного розвитку;
- доповнити систему ключових характеристик організаційного розвитку;
- 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 організаційного розвитку 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 організаційного розвитку.

У роботі використано такі методи дослідження: індукції, дедукції, наукового узагальнення та наукової абстракції (при уточненні категоріального апарату, класифікації типів організаційного розвитку та коопетиції), бібліометричного аналізу (під час визначення векторів перспективного розвитку теорії коопетиції), групувань (під час визначення класифікаційних ознак КВ, класифікації моделей організаційного розвитку), 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 KB), регресійно-кореляційного аналізу (при встановленні залежності між параметрами організаційного розвитку та готовністю до KB), 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 організаційного розвитку 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 організаційного розвитку 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 волонтистів, 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, галузевої 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 в'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 в'язкості як різниці між розрахунковим значенням готовності підприємства до коопетиції та фактичною кількістю укладених коопетиційних угод;

набули подальшого розвитку:

– система критеріїв класифікації моделей організаційного розвитку шляхом доповнення її такими критеріальними ознаками: характером динаміки, домінантою, типом каузальності організаційних змін, рівнем ентропії в процесі організаційного розвитку, врахуванням поведінкових факторів та існуючих парадоксів під час побудови моделі організаційного розвитку, 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 організаційного розвитку 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-еволуційно, відтворюючи взаємний вплив трансформацій у бізнес-середовищі та концепціях стратегічного управління;

– система ключових характеристик організаційного розвитку шляхом доповнення її ознаками: ко-еволуційності 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 організаційного розвитку (поєднання проактивної та адаптивної компонент), коопетиційного характеру організаційного розвитку (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 такий підхід ураховує еволюційну потенційність, мультипричинність і багаторівневість КВ, залежність здатності до КВ від типу стратегії організаційного розвитку 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 організаційного розвитку; галузевими асоціаціями та спілками – під час розроблення кодексів доброчесної 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 організаційного розвитку – 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 положення дисертації доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на 19 міжнародних та наукових конференціях, серед яких: «Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні, технологічні проблеми розвитку суспільства» (Україна, м. Харків, 18 листопада 2011 р.), «Стратегія якості у промисловості і освіті» (Болгарія, м. Варна, 3-10 червня 2011 р.), «Promising problems of economics and management» (м. Монреаль, Канада, 2015 р.), «Modernization of socio-economic systems» (м. Кельце, Польща, 28 вересня 2016 р.); «Aplokovane vedecke novinky - 2017» (м. Прага, Чехія, 22-30 липня 2017 р.), «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку

національної економіки» (Україна, м. Полтава, 26 жовтня 2017 р.). 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. Основні результати дисертаційного 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 містить вступ, п'ять розділів, п'ятнадцять підрозділів, загальні висновки, список використаних джерел і додатки. Повний обсяг дисертації – 502 с., зокрема 371 с. основного тексту, 25 табл., 70 рис., 9 додатків і список літератури з 467 найменувань.

РОЗДІЛ 1 РОЗВИТОК ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Еволюція наукових доробок в галузі організаційного розвитку

Організаційний розвиток тісно пов'язаний із питаннями стратегічного управління, оскільки останнє передбачає постійний пошук нових способів та методів управління, нових елементів цінності для споживача, нових варіантів посилення ключових компетенцій та відкриття нових стратегічних вікон. У межах стратегічного управління постають питання не стільки досягнення стратегічних цілей, скільки утримання досягнутого, чи радше побудови такої організаційної архітектури, яка б дозволила модифікувати цілі організації без втрати набутих ресурсів, досвіду, компетенцій, а також модифікувати внутрішні процеси задля досягнення стратегічних цілей. Найкращий спосіб пристосуватися до змін – це стати лідером та «замовником» трансформацій у галузі. Варто наголосити, що галузь організаційного розвитку охоплює багато напрямків, а її представники працюють як антикризові менеджери, медіатори, стратеги та спеціалісти з прийняття рішень, фахівці з інжинірингу та інші спеціалісти з динамічних перетворень. На сьогодні від організацій вимагається чітке усвідомлення життєздатності розвитку та продумана програма змін у відповідь на виклики динамічного середовища.

Дослідження Маршала Ігана [110] надало багато матеріалу для аналізу, адже вчений подав 27 різних визначень організаційного розвитку, які з'явилися у період з 1969 по 1999 рр., на деяких з яких ми зупинимось у нашому дослідженні. Згадана публікація породила дискусію між М. Іганом та Г. МакЛіном [226], при чому останній вважає, що визначення необхідно

подавати у протиставленні один одному та висвітлюючи певні аспекти відповідно до мети дослідження. Беручи до уваги критику Г. МакЛіна, ми виокремили найбільш сутнісні визначення вчених серед запропонованих 27-ми. Серед основних визначень організаційного розвитку нами було проаналізовано погляди таких вчених, як: Р. Бекхард, У. Бенніс, М. Бир, В.Г. Даер, Д.Т. Холл, (наведені в огляді вищезгаданого М. Ігана [110]).

Крім цих, вважаємо за потрібне залучити до розгляду і визначення Гарі МакЛіна, наведене у роботі 2005 року [226], де він називає організаційним розвитком «будь-який процес або діяльність, яка базується на поведінкових науках, які, або із самого початку або через довгий час, мають потенціал розвивати, в межах організаційного середовища, вдосконалені знання, експертний досвід, продуктивність, задоволеність, дохід, міжлюдські відносини, та або інші бажані результати, або для персональної або групової / командної користі, або для виграшу організації, спільноти, нації, регіону, або, зрештою, всього людства» [226, стор. 9]. Звертає на себе увагу те, що персональна зацікавленість у змінах не відокремлюється від командної, і вважається, що всі зміни, які йдуть на користь людині і відбуваються всередині організації, є організаційним розвитком.

Нам здається доречним розглянути визначення Т. Куммінгса та К. Ворлея, яке має більш прикладний характер і подає організаційний розвиток як «системне застосування та перехід знань поведінкових наук у форму запланованого розвитку, впровадження та посилення стратегій, структур та процесів, що призводять до організаційної ефективності» [82].

Ці дослідники додають, що організаційний розвиток відрізняється від організаційних змін цінностями, на які орієнтується. Так організаційний розвиток підтримує цінності людського потенціалу, участі, розвитку на користь результативності та конкурентної переваги. Управління змінами

фокусується більше на звужених цінностях витрат, якості та диспетчерування. Таким чином, за Куммінгсом та Ворлеєм, організаційний розвиток – більш довготривала програма, ніж управління змінами, і водночас управління змінами – більш широке поняття, ніж організаційний розвиток. Неодноразово практики із організаційного розвитку підкреслювали, що управління змінами – це управління парадоксами, і це підтверджується розходженнями у визначенні цих явищ та ідентифікації причинно-наслідкового зв'язку між ними. Постають питання: чи зміни впливають із організаційного розвитку, чи організаційний розвиток – це алгоритмізовані та заплановані зміни? Дослідження та спроби надати обґрунтовану відповідь на ці та інші питання і досі в центрі уваги науковців.

Як ми бачимо із таблиці 1.1, дослідники у визначенні ототожнюють розвиток із такими поняттями, як: «зусилля» (efforts), «навчання» (education), а також із такими характеристиками самого процесу, як «вдосконалення» (enhanced) та підвищення «ефективності» (performance). Таким чином визначення Д.Т. Холла на сьогодні є для нас найбільш перспективним, оскільки слабких місць цього визначення не знайдено, окрім першочергового фокусу на зовнішніх змінах, які оточують організацію.

Усі визначення можна критикувати за те, що в них відсутній ключовий момент – результат змін або конкретизована мета самого процесу. З іншого боку, організаційний розвиток призводить до певного результату, який ми можемо оцінити лише *post factum*, отже, визначення організаційного розвитку через специфічні показники досягнення певних цілей обмежує його використання.

Таблиця 1.1 - Визначення організаційного розвитку

Автор	Зміст дефініції «Організаційний розвиток»	Критика, слабкі місця
Бекхард, 1969	Зусилля, які: (1) заплановані, (2) поширюються на всю організацію, та (3) керуються зверху задля (4) підвищення організаційної ефективності та здоров'я через (5) заплановані інтервенції в організаційних процесах, використовуючи знання з біхевіористичних наук	В умовах складного та динамічного середовища зміни важко планувати; Не приймається різними культурами (керування зверху вниз); Поняття «здоров'я» малоприматне для організацій
Бенніс, 1969	Відповідь на зміни, складна навчальна стратегія, створена для зміни цінностей, установок, вірувань та структур організацій таким чином, щоб вони змогли краще адаптуватися до нових технологій, ринків та викликів, та прискорення самих змін	Адаптація протиставляється проактивній позиції стратегічного управління 90-х років.
Холл, 1977	Довготривалі зусилля з покращення організаційних здібностей із вирішення проблем та здібностей долати зміни зовнішнього середовища за допомогою зовнішніх та внутрішніх спеціалістів та консультантів із людської поведінки та агентів змін	Фокус на змінах зовнішнього середовища як джерела
Бир, 1980	Процес діагностування організаційних проблем за допомогою пошуку розходжень між середовищем, структурами, процесами та людьми	Відсутність активних дій
Даер, 1997	Процес, у якому дії спрямовані на вивільнення креативних та продуктивних зусиль людей під час досягнення загальноорганізаційних цілей, таких, як прибутковість, конкурентоспроможність та сталість	Збіг із поняттям стимулювання креативності та продуктивності
МакЛін, 2005	Будь-який процес або діяльність (на базі поведінкових наук), які із самого початку або через довгий час розвивають у межах організаційного середовища вдосконалені знання, експертний досвід, продуктивність, задоволеність, дохід, міжлюдські відносини та інші бажані результати або для персональної або групової / командної користі, або для виграву організації, спільноти, нації, регіону та всього людства	Не враховані конфлікти інтересів, вважається, що інтереси акторів та агентів змін співпадають
Т. Куммінгс та К. Ворлей, 2008	Системне застосування та перехід знань поведінкових наук у форму запланованого розвитку, впровадження та посилення стратегій, структур та процесів, що призводять до організаційної ефективності	Схожість із 7S моделлю МакКінзі, яка визначає стратегію

Джерело: узагальнено автором на основі [38; 82; 101; 226] та здійснено авторську оцінку можливостей їх застосування

Первісними, хоча і не винятковими, цілями організаційного розвитку Г. МакЛін [226] називає покращення організаційної ефективності. Серед інших характеристик організаційного розвитку, які вирізняють це явище поміж інших, практик МакЛін запропонував такі:

- Організаційний розвиток є міждисциплінарною галуззю знань із перевагою на користь поведінкових наук, яка охоплює такі напрямки, як організаційна поведінка, менеджмент, управління бізнесом, психологія, соціологія, антропологія, економіка, освіта, консультування та управління державою.
- Фокус організаційного розвитку – вся організація та її взаємозалежні частини.
- Організаційний розвиток передбачає *коопераційні* («коллабораційні» за МакЛіном) підходи до залучення у хід змін. Вважаємо використання терміну «кооперація» більш доречним для уникнення негативного відтінку «коллаборації».
- Це програма навчання для розвитку установок, норм та практик менеджменту, що оздоровлює організаційний клімат, і задля гуманістичних цінностей.
- Програма проводиться агентом змін, командою змін та лінійним керівництвом, чия основна роль – бути фасілітаторами, вчителями та коучами більше, ніж експертами.
- Організаційний розвиток передбачає заплановані інтервенції та покращення в організаційних процесах та структурах та вимагає певних навичок праці із індивідуумами, групами та цілими організаціями, що є можливим у межах моделі «дослідження-дії» [226].

Якщо взяти до уваги визначення організаційних змін У.Барнетта та Г.Керола, які вважали, що це «трансформація організації між двома моментами часу» [31], то треба акцентувати, що трансформація організації неможлива без трансформаційних лідерів.

1.2 Формування засад класифікації моделей організаційного розвитку

Історично склалося так у академічній літературі з менеджменту, що питання організаційної еволюції та адаптації до навколишнього середовища є головною тематикою досліджень. Дослідження із стратегічного менеджменту та із організаційного розвитку базуються на різних рівнях розуміння феномену та представляють різні теоретичні та емпіричні підходи. Одні дослідники називають організаційний розвиток зумовленим ззовні, інші стверджують, що організаційний розвиток відбувається завдяки внутрішньо вбудованій програмі. Робота Ч. Дарвіна вплинула на соціологічні дослідження із аналізу поведінки індивідуумів та дослідження аналітиків з управлінських та організаційних систем, які зосередили свою увагу на механізмах варіації, селекції та утриманні організаційними одиницями рис, необхідних для подальшого існування. Теорія популяційної екології організацій, яка була запропонована М. Хананом та Дж. Фріманом [151] стала одним з важливіших етапів, які визначили подальші напрямки дослідників із організаційної природи.

Адаптація до швидких змін передбачає часті та рішучі трансформації системи цілей та системи вмінь, навичок з досягнення поставлених цілей. Поняття адаптації – досить широке, та торкається багатьох сфер. Так, наприклад, у призмі досягнення стійкості, адаптивність можна представити як прагнення до стану стійкої рівноваги, яке передбачає пристосування параметрів системи до змінних параметрів зовнішнього середовища.

Якщо ми будемо говорити про оптимальність, то адаптивність – здатність системи автоматично змінювати алгоритми свого функціонування та свою структуру з метою збереження чи досягнення оптимального стану за умов зміни зовнішніх умов, як вважає Ханалієв Г.І. [419].

Р. Акофф називає адаптацією «відклик на зміну (стимул), яка здібна реально чи потенційно зменшити ефективність поведінки системи, відгук системи, який перешкоджає її послабленню» [379] . При цьому вчений розрізняє пасивну та активну адаптації, які різняться за впливом на зовнішнє середовище. Так, пасивна адаптація передбачає реагування внутрішніми змінами системи у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі, в той час як активна адаптація є впливом системи на зовнішнє середовище для того, аби в майбутньому отримати бажану відповідність між середовищем та системою.

Адаптивність за Р. Акоффом є здатністю системи модифікувати себе або навколишнє середовище у випадках, коли зміни негативно впливають на систему, таким чином, аби поновити хоч би частину втраченої ефективності.

Як наслідок, можна стверджувати про існування проблеми розмежування понять, що відображають адаптивність. Для уникнення протиріч, доцільно представити співвідношення понять таким чином (рис.1.1).

Рисунок 1.1 відображає нашу думку про те, що адаптація включає в себе сумісність, як властивість взаємної пристосовності елементів системи одного до іншого. Але модифікація навколишнього середовища не входить в поняття адаптивності, на нашу думку, а отже будемо вважати це визначення Р. Акоффа дискусійним. Адаптацією будемо вважати властивість системи пристосовуватися, змінюючи *себе*.

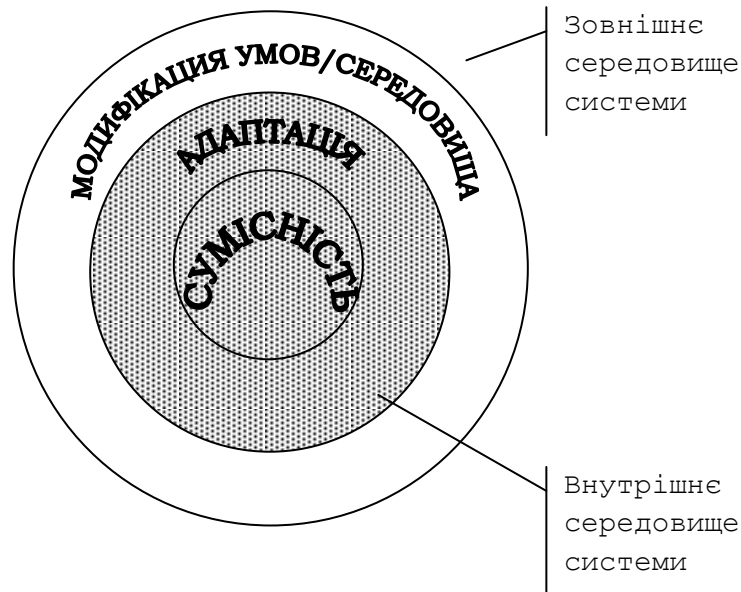


Рисунок 1.1 - Співвідношення понять "сумісність", "адаптація" та "модифікація"

Джерело: розроблено автором

Поняття «адаптація» в контексті стратегічного управління набуває популярності після появи роботи Дерекка Абеля [1], який аналізує ринкові зміни, і стверджує, що фірми мають адаптувати себе до змін через модифікацію маркетингових чи інших функціональних програм. В своїй роботі вчений стверджує, що існує обмежений період, протягом якого «відповідність» між ключовими вимогами ринку та окремими компетенціями фірм конкурувати на цьому ринку є оптимальною. Порухує таку рівновагу так звані «стратегічні вікна», якими він називає такі радикальні зміни, які дискваліфікують ринкових лідерів та надають нові можливості для новачків. Д. Абель називав еволюцією ринку - такі змінні

вимоги до ринку, які закривають стратегічні вікна для діючих конкурентів та відкривають стратегічні вікна для новачків,.

Взагалі, коли дослідники використовують еволюцію як ідею, що пояснює організаційні та ринкові зміни, виникає питання про доречність використання біологічних аналогій в теорії фірми. Вчені порівнюють організацію із біологічним організмом, оскільки сама людина представляє собою сукупність систем, що функціонують та розвиваються за певними принципами, при цьому розвиток можна прискорити або пригальмувати. І з іншого боку, біологічні аналогії є результатом сприйняття організації як популяції осіб, що об'єднані загальною метою і є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Крім того, мусимо додати, що біологічні аналогії використовуються через когнітивний дисонанс, оскільки дослідники вибірково знаходять підтвердження своїм здогадкам, які вибудовують по звичній траєкторії аналогій, якими б вони не були – біологічними, механістичними чи фізичними.

Повертаючись до поняття еволюції середовища, необхідно відмітити, що погляди на його динаміку змінювалися. Спочатку йде мова про середовища, що змінюється, а згодом про динамічне середовище. А у 60-тих роках мова вже йде про турбулентне середовище, як середовище із великою кількістю активних змін, що ведуть до нестабільності та невизначеності майбутнього. Елвін Тоффлер у своїй книзі «Шок майбутнього» [418] вже у 70-тих роках веде мову про адхократичні структури, які виникають у відповідь на швидкозмінні виклики середовища. Таким чином, і розуміння «відповідності» ринковим вимогам змінюється, адже така «відповідність» не може бути стійкою. Підтверджують цю думку низка радикальних змін, які відбуваються у 80-ті та 90-ті роки. Зокрема, розмиваються межі цілих галузей завдяки дерегуляційним законам, структурним змінами та стратегічним альянсам. В той же час зміни в очікуваннях споживачів у

відповідь на технологічні прориви, виникнення торгівельних блоків призводить до глобалізації конкуренції. Тенденції змін стає не просто важко попередити чи врахувати, але й місця для пасивної адаптації в системі стратегічного управління не залишається. На думку К.К. Прахалада та Г. Хемела [148], стратегія – більше не «відповідність» вимогам навколишнього середовища, а «розтягнення» між існуючими компетенціями та вимогами майбутнього. Таким чином, еволюційна адаптація до середовища – більше не спрацьовує за думкою вчених, виграють лише ті, хто пропонує проактивну діяльність – тобто таку діяльність, яка змінює майбутнє вже сьогодні.

В організаційних теоріях проактивність – це поведінкова установка, орієнтована на передбачення, передчуття та ініціювання змін. Принцип проактивності можна сформулювати так: «замість реагувати на зміни, впроваджуйте нові – на випередження». Така проактивна позиція багатьох компаній змушує їх впроваджувати так звані самонаступальні стратегії. Не очікуючи відповідних дій з боку конкурентів, лідер галузі сам атакує поточні продукти, канали та технології, навіть якщо вони є власними. Таку стратегію, наприклад, обирає компанія Gillette, Apple та інші. Постійна боротьба задля тимчасової переваги (адже більше вона не може бути стійкою в таких швидкозмінних умовах) на глобальних ринках отримує назву «гіперконкуренції», концепцію якої розвиває в своїй роботі Ричард Д'Авені [86]. Він підкреслює, по-перше, що жодна конкурентна перевага більше не є стійкою, по-друге, фірми мають незначний вплив на подальшу деескалацію зростаючої конкуренції на більшості ринків та по-третє, гіперконкуренція відбувається із поштовхами на різних аренах гри, що формує цикли поштовхів. Сумуючи тенденції ринків, Р. Д'Авені зводить вибір сучасного стратега до дилеми «Руйнуй або вмирай» [86], маючи на

увазі, що руйнувати прийдеться традиційні підходи до стратегічного управління та взаємодії із зовнішнім середовищем.

Враховуючи вищесказане, ми пропонуємо своє бачення коеволюції організаційних систем та зовнішнього середовища, яке знайшло відображення у трансформаціях поглядів на стратегію взагалі та в конкретних концепціях стратегічного менеджменту (див. рис. 1.2).

Поняття «коеволюція» було запропоновано вченими А.І. Левіним, К.П. Лонгом та Т.Н. Кероллом [202], які припустили, що стратегічні та організаційні адаптації відбуваються коеволюційно, тобто зміни відбуваються одночасно – і в організаційних системах, і у концептуальних підходах до стратегічного управління і у навколишньому середовищі. Іншими словами, організаційні популяції та форми можуть мутувати, і як наслідок, з'являються нові форми в існуючих організаційних популяціях, що в свою чергу, призводить до нових змін у навколишньому середовищі.

Природа організаційних мутацій потребує додаткової уваги, оскільки як і у популяціях біологічних систем, так і в організаційних системах залишаються, закріплюються та відтворюються лише вдалі організаційні девіації. Різниця між прикладною екологією та організаційною екологією в тому, що девіації є результатом телеологічного втручання осіб, що приймають рішення з питань організаційного розвитку, в той час як в природних системах девіації є наслідком стихійних процесів.

На рисунку 1.2 представлено декілька концепцій стратегічного менеджменту, які на наш погляд, з'явилися історично послідовно у відповідь на ринкові зрушення. В умовах рівноважного ринку, коли відбуваються коливання попиту та пропозиції в межах однієї галузі за передбачуваною логікою, отримала популярність ресурсна теорія фірми. В умовах прискорення динаміки середовища виникає потреба у адаптації до швидкозмінних характеристик середовища.

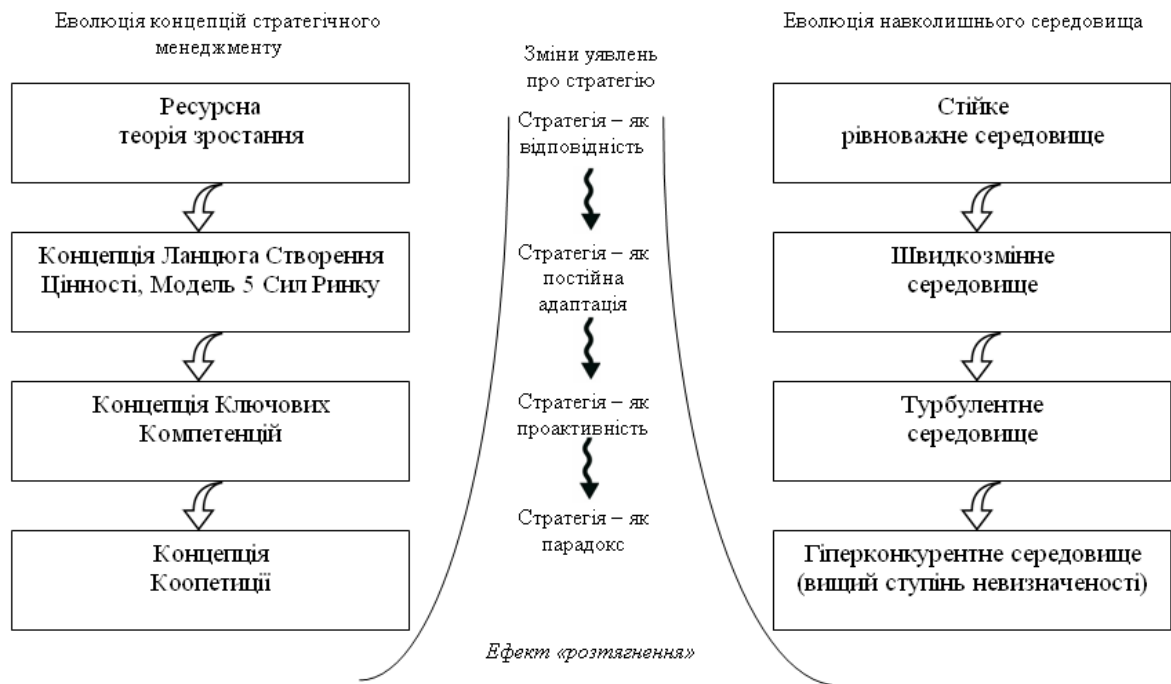


Рисунок 1.2 – Коеволюція середовища та систем стратегічного управління

Джерело: розроблено автором

Ця мета може бути досягнута завдяки застосуванню Моделі Ринкових сил М. Портера, яка допомагає структурувати взаємозалежність галузевих сил та вплинути на їх дієвість. У рамках турбулентного середовища адаптивні стратегії більше не спрацьовують, більше того, можна сказати, що адаптація призводить до спеціалізації організацій, а це, свою чергу, до нішевої стратегії. Стратегія ніші може стати високоприбутковою грою, але в умовах глобалізації та гіперконкуренції, перетворюється на програшну. Отже, проактивна позиція, яка співвідноситься із концепцією ключових компетенцій, стає новою парадигмою у стратегічному управлінні. Експерти

із галузі стратегічних розроблень стверджують тепер, що адаптація – не є стратегією, хоча іноді стратегія може включати адаптацію.

Раніше ми вже аналізували характеристики адаптивних організацій [422], які вважаємо за потрібне представити у протиставленні до проактивності в такий спосіб (див. табл. 1.2).

Протиставлення «адаптивність» – «проактивність» формує погляд на стратегію, як на парадокс, який сполучає в собі протилежно спрямовані сили, погляди, дихотомії, тактики та системи формування та управління. Наприклад, коопетиція як новий напрям в стратегічному менеджменту є поєднанням конкуренції та кооперації, та передбачає діадні та парадоксальні взаємовідносини, які виникають, коли дві фірми кооперують в одних сферах діяльності, одночасно перебуваючи у конкуренції одна до одної в інших сферах діяльності [43; 209]. Наразі такий парадоксальний підхід набуває популярності в практиці закордонних компаній та в академічному середовищі.

Парадоксальний підхід передбачає комбінацію взаємовиключних та взаємодоповнюючих елементів, процесів та характеристик. Відносно поняття стратегії ми мусимо додати, що стратегія має розглядатися як парадокс комбінування адаптивності та проактивності як процесів та установок, що існують та функціонують задля організаційного розвитку.

Отже, можемо сумувати, що адаптація до зовнішнього середовища дійсно може виключати стратегічне управління, оскільки стратегія – це проактивна позиція. При цьому, виходячи із парадоксального погляду на стратегії та формування ринків, можемо припустити, що процеси адаптації та проактивності доповнюють одні одного.

Таблиця 1.2 - Основні розходження між адаптивними та проактивними організаціями

<i>Адаптивні організації</i>	<i>Проактивні організації</i>
Відновлюють властивості системи після порушеної рівноваги внаслідок взаємодії в системі «організація – середовище»	Формують нові властивості системи після зрушень в навколишньому середовищі
Вдосконалюють внутрішню структуру, виходячи на більш високі рівні розвитку	Впливають на зовнішні трансформаційні сили галузі
Трансформують ситуаційну поведінку, яка є пробною, випадковою реакцією на нові виклики середовища, - у стійку практику функціонування	Стають лідерами змін в галузі, формують виклики середовища
Швидко засвоюють нові технології (зв'язки, відносини), або швидко відтворюють порушені старі технології (зв'язки, відносини)	Пропонують нові технології (зв'язки, відносини)
Стають більш диференційованими, обираючи нішу (в тому числі ризики стратегії ніші)	Стають більш диверсифікованими, обираючи глобальний ринок (в тому числі і ризики стратегії мега-можливостей)
ПАРАДОКС РОЗВИТКУ	

Джерело: розроблено автором

Історія розвитку концепцій організаційних змін як окремої галузі теорії управління розпочалося після 50-тих років, одночасно із розвитком стратегічного управління, адже стратегія розуміється як «аналіз поточної

ситуації та її зміна, у разі потреби, на основі співвідношення наявних ресурсів і бажаних» (курсив наш – Г. Ш.) згідно Пітера Друкера [105]. В своїй книзі П.Друкер наголошує на тому, що зміни – це норма, і головна відмінність ефективних стратегій – це інноваційність. Одночасно із пошуком цілеспрямованих методів та принципів стратегічного управління та змін, розвивається окремий напрямок організаційного еволюціонізму, послідовники якого спостерігають всі типи організаційних змін аби знайти певний алгоритм їх відтворення.

До основних моделей організаційного розвитку належить модель Курта Левіна, яка з'явилась у 1972 р. та яка впродовж довгих років завдяки своїй універсальності була домінуючою в академічній літературі та практиці менеджменту. Трифазна модель К. Левіна «розморожування - зміна - заморожування» була настільки лаконічною та всеохопною водночас, що дослідники А.Арменакіс та А.Бедіан [25] проаналізували мультифазні моделі із 5-тма, 7-ма та 9-ма стадіями і дійшли висновку, що вони є різними варіаціями моделі К. Левіна.

У тому ж зв'язку необхідно згадати модель Л. Грейнера [97], який дійшов висновку на основі аналізу множини конкретних кейсів, що найважливішими параметрами моделі розвитку організації є вік та розмір організації, етапи еволюції та етапи революції, а також темпи зростання галузі. На основі цього Л. Грейнер виокремлює п'ять етапів зростання: креативність, директивне керівництво, делегування, координацію та співробітництво («колаборація» за Грейнером). Л. Грейнер називає свою концепцію моделлю зростання організації, але пізніше ця модель отримує назву «модель життєвого циклу Грейнера», за якою її знають і досі (див. рис. 1.3).

Деякі вчені вважають теорію Ларі Грейнера незавершеною, оскільки його траєкторія розвитку є лінією, що уходить у нескінченність, але й сам

автор ставить в кінці знак питання. Адже в своїй роботі Л. Грейнер пише, що представлення організаційного розвитку у п'ять фаз є наближенням до реальності, і те, що великі організації мають знаходити власні рішення для постійної неприливної еволюції.

Раніше ми вже описували недоліки та переваги моделей життєвого циклу, і отже можемо сказати, що цю модель можна критикувати за те, що в ній використані обмежений набір параметрів розвитку, при цьому розмір організації є детермінантою.

При цьому необхідно звернути увагу на те, що Л. Грейнер залишає наступну стадію розвитку під питанням (рис. 1.3), наводячи на думку, що еволюційно організації можуть і мають розвиватися за межі запропонованих стадій. Наше переконання полягає в тому, що наступна стадія, яка слідує за колаборацією є коопетиційна фаза розвитку.

Модель І. Адізеса стала серйозним кроком вперед у розвитку моделей життєвого циклу організації. І. Адісес стверджує, що існує шість стадій розвитку: «залицяння», малоліття, бурхливі роки (оригінальна назва «Давай-давай»), юність, ранній та пізній розквіт [378]. Розпочаті в кінці 1970-х рр., його дослідження на сьогоднішній день є найбільш відомими та визначальними для філософії сучасного дослідника організаційних систем.

Однією з найважливіших, на наш погляд, переваг моделі І. Адізеса є те, що він залучив до моделювання стадії деградації організаційної системи.

Це породжує нові питання: чи слід вважати стадії деградації «старіння» за І. Адісесом [378] стадіями організаційного розвитку? Чи містить організаційний розвиток у собі і деградацію?

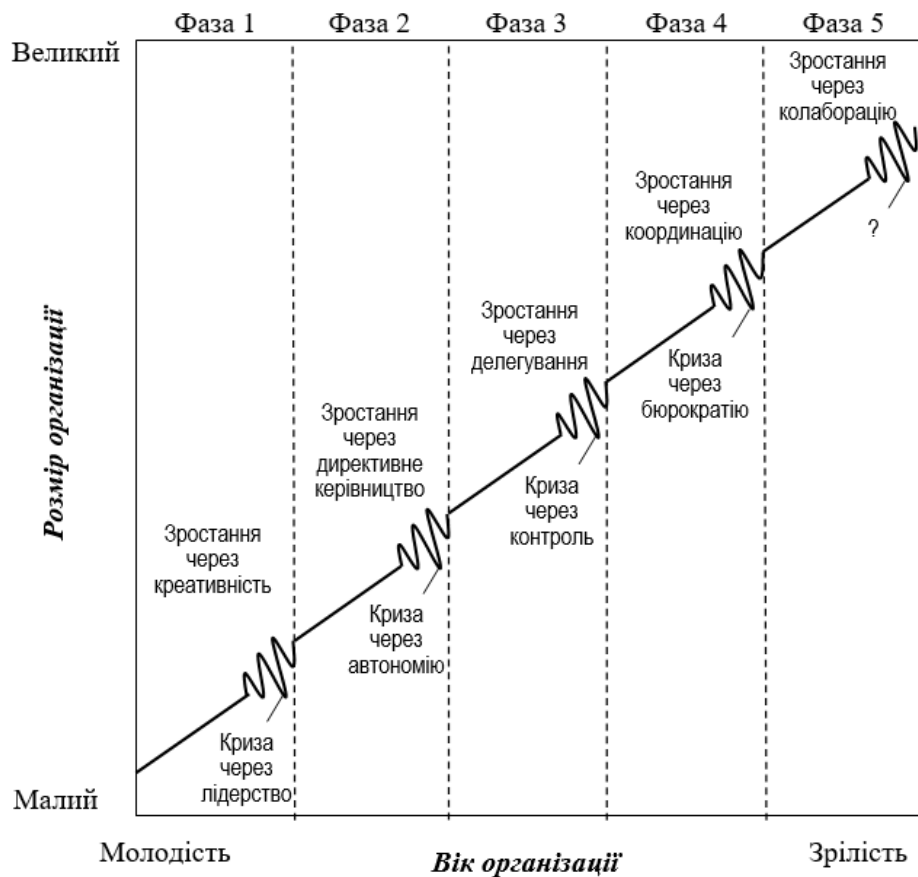


Рисунок 1.3 – П'ятифазна модель зростання Ларі Грейнера
Джерело: адаптовано автором із [97]

На наш погляд, зміни як більш широке поняття, безумовно, охоплюють усі процеси – і розвитку, і деградації, і навіть стагнації, але слід говорити про розрізнення поняття життєвого циклу та організаційного розвитку. І якщо життєвий цикл містить усі перелічені процеси, то організаційний розвиток – лише конструктивні зміни.

Використовуючи термінологію теорії систем та припущення, що біологічну аналогію про існування життєвого циклу можна застосовувати до організаційного розвитку, ми можемо стверджувати, що організаційний розвиток є послідовністю змін фаз порядку та хаосу, або впорядкованості та

безладдя, або організації – дезорганізації. Симптомами дезорганізації ми вважаємо конфлікт, як яскравий прояв протиріч, що накопичилася в системі соціально-економічних відносин.

Детальний опис стадій розвитку та деградації організації, представлений І. Адізесом на базі низки спостережень, дозволив нам запропонувати припущення щодо природи конфліктів, які виникають на кожній стадії розвитку (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Типи конфліктів, які виникають на різних стадіях розвитку організації

<i>Стадія життєвого циклу організації за І. Адізесом [378].</i>	<i>Типи конфліктів (визначено автором)</i>
«Залицяння»	Конфлікти цілей та рольові конфлікти (внаслідок відсутності чіткої системи розподілу завдань)
«Дитинство»	Коопераційні конфлікти* (<i>пропонується</i>)
«Давай-давай»	Функціональні конфлікти, конфлікти зростання та сфокусований рольовий конфлікт менеджера («маятниковий синдром менеджера» або «синдром чайки» за Адізесом)
«Юність»	Вгасання внутрішньо групових конфліктів та загострення конфліктів між підрозділами та різними стейкхолдерами
«Розквіт»	Можливі позиційні конфлікти, які загострюються в умовах інноваційної діяльності («консерватори» - «підприємці»)

Примітка*: пропонується таке визначення коопераційних конфліктів, як «протиріччя, що виникають в роботах з інтеграції ресурсів, людей, технологій та – найскладніше – цілей – у єдину систему. Бурхливі за проявом, інтенсивні, масштабні, вони торкаються інтересів більшості учасників та руйнують слабкі соціальні зв'язки».

Джерело: сформовано автором

Ми можемо стверджувати, що в ході конструктивного розв'язання конфліктів, що виникають, організація переходить на наступну стадію розвитку із передумовами для рішення нових проблем. В процесі розв'язання конфліктів на різних стадіях розвитку організація акумулює компетенції в області ефективного управління конфліктами, управління в команді, набуває нових властивостей соціальної стійкості. Можна сказати, що організація успішно проходить соціалізацію, якщо проводити аналогію із психологією особистості.

В разі не розв'язання конфліктів, організація зростає, накопичує проблеми попереднього етапу життєвого циклу. Все це обумовлює несприятливі перспективи подальшого розвитку та прискорює процеси деградації організації. Повертаючись до визначення ролі конфліктів, як симптому дезорганізації, треба відмітити наступне. Конфлікт не можна а priori вважати негативним чи позитивним симптомом динамічних процесів в організації. Конфлікт – це протиборство, активне протиборство різноспрямованих драйверів організаційного розвитку. В рамках такого протистояння руйнуються слабкі ланки між елементами та народжуються нові – більш стійкі взаємовідносини. Сам конфлікт, за сутністю, є проявом інстинкту самозбереження індивідів, окремих підрозділів, стейкхолдерів та організацій в цілому.

Саме тому точки переходу із стадії в стадію мають супроводжуватися, на наш погляд, підвищенням частоти виникнення певних, специфічних, характерних саме для цього переходу, протистоянь. І саме тому в разі виникнення конфліктів, ми говоримо про динаміку. І тільки якісний моніторинг соціальних, економічних, технологічних та інших параметрів організації може дозволити побудувати більш чітку картину динаміки організаційного розвитку.

На сьогодні моделі Л. Грейнера та І. Адізеса є найпоширенішими серед дослідників та практиків організаційного розвитку.

Слід згадати модель Е. Демінга, яка з'явилась у Японії у 50-ті рр., а згодом у 1980 рр. - у США і в 90-ті рр. отримала розповсюдження в Україні. Ця модель популяризувала концепцію постійного покращення і пропонувала діяти за циклом PDCA (plan – do – check – act) : «плануй – роби – перевіряй – впливай» [93].

Крім циклу, Демінг пропонує 14 принципів управління організаційним розвитком, які відіграли неабияку роль у формуванні підходів до організаційного управління. Так Дж. Андерсен та його співавтори стверджують, що модель менеджменту, яку запропонував Демінг, лежить у площині таких концепцій, як провісницьке лідерство, внутрішня та зовнішня кооперація, концепції організаційного навчання, процесний менеджмент, концепція постійного вдосконалення, посилення задоволення працівників, задоволення споживачів [16].

На сьогодні ця модель у неявній формі активно застосовується провідними компаніями, і вона є невід'ємною складовою сучасного менеджменту. Необхідно зауважити, що Е. Демінг рекомендував свою модель для виходу з кризи, адже 80-ті рр. характеризувались високими темпами ринкових змін, які ще Е. Тоффлер називав «турбулентними».

Іншу модель виходу з кризи за допомогою трансформації організації запропонували Пітер Дойль та Філіп Стерн [101], які припустили існування чотирьох типів змін: поступових, нульових змін (або їх відсутність), безсистемні коливання та трансформаційні зміни. Трансформаційні зміни передбачають набуття нових компетенцій та ресурсів, перезарядження робочої сили, аби охопити нові напрямки із ентузіазмом, та постійна реконфігурація бізнесу та мережі постачальників та партнерів з дистрибуції. Трансформаційні зміни або, як ми можемо трактувати, організаційна

трансформація, необхідні в умовах стратегічного розриву, коли компанія втратила свої позиції та бажає вийти із стратегічного «піке».

Програма організаційної трансформації за П. Дойлем та Ф. Стерном містить такі етапи [101], як оцінка зовнішніх сил трансформації галузі, розроблення концепції лідерства в галузі (переглядання та конструювання конкурентної переваги, ключових компетенцій та нових каналів розповсюдження); розроблення програми побудови ключових компетенцій для досягнення цілей конкурентоспроможності, розроблення та вибір конкретних стратегій та підходів трансформаційного лідерства. Ми вважаємо цей підхід таким, що збігається із серією процесів із розроблення стратегії організації. Однак цей погляд також робить свій внесок у розвиток моделей організаційного розвитку.

Необхідно враховувати, що найбільшу цікавість мають питання щодо причин змін. Дослідники слушно розділяють їх на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні), при цьому продовжуються дебати щодо переваги сил в системі внутрішні – зовнішні фактори. Якщо дослідники організаційних змін фокусуються на стані та процесах внутрішньоорганізаційного метаболізму, то практики стратегічного менеджменту наводять докази про існування революційних та еволюційних змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, Дерек Ф. Абель [1], розділяє повільні та прогнозовані зміна та раптові події, які відбуваються несподівано у зовнішньому середовищі. І таким чином, з'являється новий термін «стратегічні вікна» або можливості, які відкриваються перед суб'єктами господарювання в результаті змін на ринку. Цей термін широко застосовується у стратегічному менеджменті та управлінні інноваціями. Можна стверджувати, що дослідники і досі дискутують щодо типології змін, беручи до уваги такі їх характеристики, як швидкість - повільність, дискретність – безперервність, джерело походження (внутрішні – зовнішні), дискретність та кумулятивність, і звісно масштаби

змін. Типологія змін пропонувалась дослідниками неодноразово, але частіше за все в класифікації змішувалися ознаки, вказані нами вище, а щодо причин змін дискусія триває.

Аналіз досліджень в області змін виявив розбіжність у трактуваннях самих понять «організаційні зміни», які слід, на наш погляд, систематизувати. Наведемо деякі з визначень, серед яких класичним є ствердження А.Ван де Вена та М.С. Пуля [347]: «Зміни – це тип подій, які проявляють себе у різниці форми, якості, або стану організаційної одиниці протягом часу, і які підтверджуються в ході емпіричного спостереження» [347, С. 512]. При цьому розвиток вони розуміють як процес змін, або як «прогресію у подіях змін, які розгортаються протягом існування організаційної одиниці – від ініціації чи початку до її кінця або ліквідації» [347, С. 512]. В той же час У.Барнетт та Г.Керол [31] дають більше коротке визначення організаційних змін: «це трансформація організації між двома моментами часу» [31, С. 219]. Як вказує Т.Є. Андрєєва [380] в більшості визначень організаційних змін змішуються змістовність змін та процес реалізації цих змін і рекомендує розділити їх на змістовне визначення, погоджуючись із дефініцією А. Ван де Вена та М.С. Пуля, а сам процес змін вчена пропонує розглядати як «послідовність подій, які призвели до змістовних змін в організації, які спостерігаються, тобто сукупність причин, які викликають зміни, підпроцеси прийняття рішень про зміни, його детальне розроблення та впровадження» [380, С. 35-36]. На наш погляд, таке процесне визначення об'єднує причини та наслідки подій, які відбуваються в організації.

Якщо вчені розглядають зміни в межах однієї дихотомії, наприклад, революційність – еволюційність змін, то А. Ван де Вен та М.С. Пуль [347] пропонують двовимірну матрицю за характеристиками «режим змін» - «одиниця змін» (див. рис. 1.4). Для того, аби відобразити внутрішні драйвери

та процеси змін ті ж самі А.Ван де Вен та М.С. Пуль вводять поняття «мотор змін», розробляють та представляють типологію таких драйверів, і досі їх концепція є домінуючою в закордонній академічній літературі із питань організаційних змін. Вважаємо за доцільне зупинитися детальніше на цій концепції.

В своїй роботі вчені проробили більше 20-ти процесних теорій змін та дійшли висновку, що їх можна типологізувати за чотирма ідеальними типами (див. рис. 1.3). Значущість цієї класифікації в тому, що вона конкретизує трактування різних типів змін відповідно до ідентифікованих сучасних підходів. Так, наприклад, підходи з точки зору життєвого циклу включають в себе девелопменталізм, біогенез, отногенез, низку підходів із стадійного розвитку людини (дитини), теорії життєвого циклу організації та частину теорій інноваційного розвитку.

Цей погляд спирається на іманентну природу змін, адже суб'єкт, що розвивається, має вбудовану логіку, програму, або навіть код (подібний до ДНК), який регулює процеси змін та зрушує весь суб'єкт від точки відправлення до наступної точки, або бажаної точки, яка визначена в сьогоdnішньому стані. Таким чином, зміни - це прогресуюча послідовність нарощування характеристик через стадії, при цьому процес є кумулятивним та кон'юнктивним водночас в розрізі життєво-циклового підходу.

Згідно телеологічного підходу, зміни відбуваються через волю та наміри цілеспрямованого актора чи організаційної одиниці. Таким чином, організаційний розвиток - це процес послідовного формування цілей, впровадження, оцінка та модифікація цілей, який постійно повторюється. Але на відміну від життєво-циклових теорій, телеологія не передбачає якоеь чіткого правила, чи логічного напрямку, більше того, досягнення цілей не означає перманентної рівноваги, цілі постійно переглядаються та конструюються виходячи із отриманого досвіду, знань та помилок. Одним з

обмежень, чи радше вимог для впровадження телеологічного підходу на рівні організації, є кооперація суб'єктів (організаційних одиниць). І головне припущення телеологічних теорій в тому, що суб'єкти приймають раціональні рішення або діють в межах норм раціональної поведінки.



Рисунок 1.4 – Процесні теорії організаційного розвитку та змін

за А. Ван де Веном та М. Пулем

Джерело: адаптовано автором із [347].

Згідно діалектичних теорій зміни виникають, коли протиставлені цінності, рушійні сили або події отримують достатньо влади для конфронтації та встановлення нового статус-кво. Що стосується еволюційних теорій, то еволюція як раз в самому широкому сенсі - це кумулятивні зміни структурних форм популяцій організаційних одиниць

серед спільнот, галузей або суспільств, як вказували М. Ханан та Дж. Фріман [151], які були родоначальниками нової галузі – організаційної екології. В своєму огляді А. Ван де Вен та М. Пуль [347] роблять висновок, що з точки зору еволюційних підходів, зміни – це періодичний кумулятивний та імовірнісний прогрес від варіації до селекції (із елімінацією неефективних організаційних практик чи одиниць), і від селекції до утримання організаційних одиниць [347, С.518]. Слід згадати у цьому зв'язку більш ранню працю А. Ван де Вана та У. Астлея [26].

Перелічені підходи до розуміння організаційних змін формують різні, так звані генератори або «мотори» змін, за виразом вчених. А вже комбінація таких моторів визначає ту чи іншу гібридну теорію змін. Так, наприклад, за такою системою організаційна екологія М. Ханана та Дж. Фрімена є одномоторною концепцією, а теорія організаційного розвитку Л. Грейнера оцінюється як дуальна, тобто така, що комбінує два мотори змін, в цьому випадку - іманентну програму життєвого циклу та конфлікти - із діалектичного підходу. Вчені роблять припущення про існування трьох- та чотиривимірних підходів до організаційних змін. Універсальність класифікації А. Ван де Вена та М. Пуля стає в нагоді стратегічним менеджерам та практикам із змін у ході реалізації програм організаційного розвитку.

Ще одна деталізована класифікацією моделей організаційного розвитку була представлена В. Щербіною та О. Поповою [463], які структурували теорії за шістьма напрямками, які взяті як базові у даному дослідженні.

1. *Структуральні та ситуаційні моделі.* Представники ситуаційного підходу є Поль Р. Лоуренс та Дж. В. Лорш [194] та Джеймс Томпсон [341]. Ця модель також презентує бачення експертів, які дотримуються ендогенної версії (наприклад, В. Смолні [323] та екзогенної версії [374] інновацій. Що

стосується структурального підходу, чи точніше структурального функціоналізму Т. Парсонса [260] та К. Мертонна [228] та структуральної випадковості (structural contingency), серед засновників якого слід назвати П.М. Блау та У.Р. Скотта, роботи яких знайшли продовження у дослідженні Л. Дональдсона [99].

2. *Теорія «сміттєвого ящика»*, авторами якої є Майкл Коен, Джеймс Марч та Джоан Олсен [78]. Згідно цього погляду на організаційну анархію, організація є «зібранням виборів у процесі пошуку проблем, питань та відчуттів в пошуку рішень ситуацій, в яких вони можуть виникнути, рішень, які шукають питання, для яких можуть стати відповіддю та тих, що приймає рішень, які шукають роботи» [78, С. 2]. Іншими словами, організація є результатом та продуктом набору різних дій, здійснених різними акторами в різних ситуаціях.

3. *Новий інституціональний підхід до організаційних змін* був представлений Волтером Пауеллом, Полем ДіМаджіо [96] та Джоном Мейером [229]. В цьому підході в центрі уваги знаходиться логічне прагнення організації слідувати нормам та стандартам, встановлених суспільством (або організаційними групами) з легітимізації діяльності або – іншими словами, отримати схвалення на використання позитивних екстерналій та інших вигод членства в суспільства. Сюди ж можна віднести теорії стандартизації етичних правил організаційних змін [59].

4. *Феноменальний підхід або феноменологічний*, представники якого є Стюарт Ренсон, Боб Хінінгз та Ройстон Грінвуд [279], які зображують організаційні зміни, які реальності, зконструйовані акторами.

5. *Модель конфліктів*, до якої дослідники відносять нових марксистів, таких Джон Брюер [52], Скотт Ласш та Джон Уррі [191], Мікаель Буравой [54], а також дослідників теорії ігор – від Джона вон Нюмана та Оскара Моргенстерна, Джона Неша та інших – до Річарда Сведберга [336]. Базою

цього підходу є війна за домінування між представниками різних соціальних сегментів, або, якщо говорити в термінах теорії ігор, - організації виникають як набір ігор між партнерами, які мають грати один з одним відповідно до певних неформальних правил або прописаних формальних ролей.

6. Природна селекційна модель, яка запропонована Говардом Алдріхом та Джефрі Пфеффером [12; 267].

Ця класифікація Щербіної-Попової відображає причини існування організації та може бути використана для кращого розуміння мети її появи та функціонування. На наш погляд, ця класифікація не позбавлена недоліків. Наприклад, до природних селекційних моделей слід додати згаданих раніше Майкла Ханнана та Джона Фрімена як представників підходу, що має окрему назву *«організаційна екологія»*.

Беручи до уваги те, що ринкові актори є індивідуумами, ми маємо сконцентрувати свою увагу на класифікації соціальних теорії змін. З цієї причини представлена нижче класифікація Ю. Плотинського [406] дозволяє згрупувати теорії змін наслідуючи таку логіку диференціації.

1. Еволюційні теорії, які можуть бути розділені на:

- Універсальні теорії еволюції (дослідження Герберта Спенсера, Чарльза Дарвіна) або іншими словами, соціальний дарвінізм.
- Нелінійна еволюція (Люїс Генрі Морган, Карл Маркс та інші революційні теорії);
- Мультилінійна еволюція (Леслі Вайт та Джуліан Стюард)

2. Циклічні теорії, які включають:

- теорії цивілізації циклів;
- цикли національного етносу Гумільова;
- цикли соціальних рухів;
- життєві цикли організацій (Л. Грейнер, І. Адісес);

- життєвий цикл технології;
- життєвий цикл продукції;
- життєвий цикл сім'ї та індивідуума, а також
- цикли поколінь, виявлені Клейнбергом,
- теорії політичних циклів Дж.Д. Барбера та інших.

3. Хвильові теорії, які можуть бути розбиті на такі:

- Теорія циклів та хвиль А. Чижевського;
- Теорія хвиль поколінь К. Мангейма;
- Теорія циркуляції еліт, представлена В. Парето;
- Хвилі Саймона Кузнеця;
- Хвилі Миколая Кондратьєва;
- Хвилі війн за Тойнбі;
- Довгі Хвилі Дж. Голдстейна та інші [406].

Варто відмітити, що класифікація Ю. Плотинського об'єднує революційні та еволюційні теорії, оскільки революція розглядається як стадія довготривалого розвитку та частина еволюції.

Необхідно відмітити також теорії, які залишилися поза увагою дослідника. Так, наприклад, теорія функціоналізму Талкотта Парсонса [260] або теорія переривчастої рівноваги Н. Елдріджа та С.Дж. Гоулда [132]. Крім цього, треба згадати теорії, які сприймають скептично в академічних колах, і які все одно заслуговують на увагу, наприклад, теорію технологічної сингулярності або концепція кліодинаміки Пітера Турчина [342]. Крім того, слід зауважити, що дана класифікація не містить в собі елементів поділення теорій відповідно до рівня осіб, що приймають рішення про зміни, або участь в змінах. Зацікавленість дослідників у можливості застосування соціальних та поведінкових теорій до феноменів теорії управління почала проявляти себе у 60-ті роки, але посилилась після робіт Джорджа Акерлоффа

та Рейчел Крантон [10; 11], в яких вони встановили зв'язок між індивідуальними особами, змінами в групі та соціальним контекстом в ринковій динаміці.

Таким чином узагальнення згаданих підходів та ідентифікація існуючих недоліків дозволяє запропонувати авторську класифікацію пояснень організаційних та соціальних змін. Ми пропонуємо обрати дихотомії як інструмент для розподілу подій та феноменів у певному порядку (див. табл. 1.4). Якщо співставити найбільш поширені характеристики змін, такі як «еволюція – революція», наслідуючи логіку Л. Грейнера, «цикли – хвилі» (слідуючи за Ю. Плотинським), можна класифікувати підходи у порядку, представленому у таблиці 1.3. Вважаємо, що розподіл на еволюційні та революційні теорії, пояснюють природу змін відповідно і у системі теорій «рівновага – переривчаста рівновага», адже еволюційні теорії включають підходи з точки зору пошуку рівноваги, а революційні теорії включають теорії переривчастої рівноваги. Різниця між еволюційними та революційними поясненнями – така ж як і для градуалістської парадигми змін, що подається у контрасті до парадигми дискретних змін.

Крім вказаних ознак, доцільним є введення такого розподілу як «стандарт – парадокс». Такий розподіл дозволить виокремити теорії змін, які пояснюють природу організаційних трансформацій з точки зору парадоксального підходу, вже запропонованого нами раніше. Розподіл теорій – відносний та перелік теорій – не є повним, більш описовим аби продемонструвати принцип класифікації.

Таблиця 1.4. Запропонована класифікація моделей організаційного розвитку/змін

Еволюційні Теорії (включаючи теорії рівноваги)	Революційні Теорії (включаючи теорії переривчастої рівноваги)
Соціальний дарвінізм (1877) Модель організаційних змін К. Левіна (1972) Структуральний функціоналізм Т. Парсонса (1975) Модель природної селекції (1976) Екологія організацій М. Ханнана та Дж. Фрімена (1977) Новий інституціоналізм (1991)	Теорія інновацій Дж. Шумпетера (1934) Теорія конфліктів (Макс, 1867, Козер, 1956, Дарендорф, 1957) Модель підривних інновацій К. Крістенсена (1996) Теорія соціальних змін як травми за П. Штомкою (2000)
Циклічні теорії	Хвильові теорії
Цикли цивілізації за А. Тойнбі (1934) Цикли національного ентонсу за Л. Гумільовим (1989) Цикли соціальних рухів та організаційні цикли за Й. Рамштадтом (1986) Модель економічного зростання У. Ростоу (1960) Життєві цикли технології за І. Роджерсом (1962) Життєвий цикл продукту Життєвий цикл корпорації за І. Адісесом (1979) Життєвий цикл сім'ї та індивіда за Е. Еріксоном (1998)	Теорії хвиль поколінь за К. Мангеймом (1923) Хвилі М. Кондратьєва (1925) Хвилі С. Кузнеця (1930) Циркуляція еліт за В. Парето (1935) Теорія циклів та хвиль за О. Чижевським (1942) Цикли війн за А. Тойнбі (1934) Хвилі індустріального та пост-індустріального суспільства за Е. Тоффлером (1970) Довгі Хвилі Дж. Голдстейну (середина 1980-х рр.)

Джерело: узагальнено автором на базі [25; 63; 74; 82; 96; 463; 406; 337]

За таким розподілом коопетиційна стратегія, про яку мова детально піде пізніше є циклічною та еволюційною одночасно, оскільки суміщає в собі циклічну зміну фаз конкуренції та кооперації, і є наслідком еволюції галузі та організаційного розвитку.

Поточні тренди в управлінні сучасними організаціями та підприємствами доводять, що не всі згадані підходи є застосованими. Наприклад, підхід І. Адізеса – широко розповсюджений серед корпоративних аналітиків, але менеджера та особи, що приймають рішення

не готові впроваджувати теорії соціальних змін навіть якщо знають про вигравш у разі запровадження. Огляд існуючих класифікацій та пропозиція власної дозволяє виявити та частково відповісти на питання щодо драйверів організаційних змін, та служить основою для формулювання принципів моделювання організаційного розвитку. На наш погляд, відповіддю на питання Л. Грейнера (адже саме маркер питання дослідник залишив для наступного покоління дослідників), а «що є наступною стадією розвитку організації?» є коопетиція, як стратегія, як взаємодія, як парадокс розвитку. Іцхаз Адізес також залишає питання щодо реабілітації та відновлення організаційного розвитку на різних стадіях деградації чи занепаду організацій. І в цьому ж випадку, ми стверджуємо, що коопетиція як стратегія організаційного розвитку є наступною стадією, про що мова піде у подальших розділах.

Систематизація наукових досліджень з питань стратегічного управління та теорії організації дозволила виявити розгалуженість не лише підходів до розуміння змістовних характеристик, принципів та процесів організаційного розвитку, а й критеріальних ознак, які покладені в основу класифікації моделей організаційного розвитку. Зокрема, більшість науковців класифікують ці моделі залежно від рівня керованості, масштабу застосування, характеру та якості змін, типу об'єкту організаційного розвитку, складності процесів тощо. Нами запропоновано нову систему критеріальних ознак для класифікації моделей організаційного розвитку із урахуванням системи управління стратегічними змінами, а саме:

- K1 – характер динаміки організаційних змін: безперервні (+) / дискретні (-);
- K2 – домінанта організаційних змін: індивідуальні дії суб'єктів прийняття управлінських рішень (+) / системна діяльність організації 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 при побудові моделі ОР: враховується вплив ірраціональності, опортунізму, суб'єктивізму (+) / не враховуються, всі рішення апіорно вважаються раціональними (-);
- К6 – відображення існуючих парадоксів в моделі організаційного розвитку (існування різноспрямованих, квазі-взаємовиключних зв'язків між елементами системи, які при цьому не порушують її цілісність): враховують (+) / не враховують (-).

Проведена на основі запропонованої системи критеріїв класифікація моделей організаційного розвитку наведена в табл. 1.5. При цьому необхідно виокремити третю ситуацію, в якій певний тип моделей може мати риси обох діаметрально протилежних критеріальних ознак, або підхід об'єднує представників із діаметрально протилежними поглядами (тому використовується позначка «+-»). Так, наприклад, циклічна модель Демінга за критерієм К4 передбачає впорядкованість управлінських процесів, а циклічні моделі організаційного розвитку Грейнера та Адізеса вже згадують стихійність організаційних змін, які важко передбачити. Така ж логіка в оцінюванні співпадіння за критеріями спостерігається і для хвильових теорій.

Таблиця 1.5 – Класифікація моделей організаційного розвитку (ОР)

Модель ОР	Засновники	Посилання	Базова ідея моделі ОР	Відповідність критеріальним ознакам					
				K1	K2	K3	K4	K5	K6
процесна	А. Ван де Вен, М. Пуль	(Van de Ven, Poole, 1995)	ОР як прогресія подій, які розгортаються протягом існування організаційної одиниці – від ініціації чи початку до її кінця або ліквідації	+	+-	-	-	-	-
ситуаційна	Поль Р. Лоуренс, Дж. В. Лорш та ін.	(Lawrence & Lorsch, 1967)	ОР обумовлений визначеністю зовнішніх умов та типом взаємодії між організаційною одиницею та бізнес-середовищем	+-	-	+	-	-	-
селекційна	Г. Алдріч, Дж. Пфеффер, М. Ханнан, Дж. Фріман та ін.	(Aldrich & Pfeffer, 1976) (Hannan & Freeman, 1997)	ОР як періодичний кумулятивний, імовірнісний трьохфазний прогрес: варіація (виникнення організаційних одиниць та практик) – селекція (ліквідація неефективних одиниць та практик) – утримання (закріплення та відтворення дієвих організаційних одиниць та практик)	+	-	+	-	-	-
діалектична	В.Ф. Гегель, К. Маркс, Дж.К. Бенсон та ін.	(Гегель, 1997; Маркс, 1934; Bengtson et al., 1974)	ОР як результат переходу до нового типу відносин (формації) внаслідок отримання протиставленими рушійними силами/подіями можливостей для конфронтації та встановлення нового статус-кво	-	+	-	+	+-	+
телеологічна	Г. Саймон, М. Коен, Дж. Марч та ін.	(Simon, 1955; Cohen, March, Olsen, 1972)	ОР як цілеспрямований процес досягнення заданого (бажаного) таргету / стану об'єкту	+-	+	-	-	-	-
інституціональна	В. Пауелл, П. Ді Маджіо, Дж. Мейєр та ін.	(DiMaggio & Powell, 1991; Meyer, 2010; Greenwood, & Hinings, 1996)	ОР як результат логічного прагнення організації слідувати нормам та стандартам, встановленим суспільством (або організаційними групами) з легітимізації діяльності	+-	-	+	+	-	-
феноменологічна	С. Ренсон, Р. Хінінгз, Р. Грінвуд та ін.	(Ranson, Hinings, & Greenwood, 1980)	ОР як результат взаємодії сукупності організаційних феноменів (організаційні патерни, стратегії, культура), сконструйованих суб'єктами прийняття рішень	+	+	-	+	+	+
структурального функціоналізму	А. Редкліфф-Браун, Т. Парсонс, Р. Мертон та ін.	(Radcliffe-Brown, 1940); Parsons, 1977; Merton, 1996)	ОР як результат прагнення суб'єктів прийняття рішень (через покращення їх функціональності) забезпечити стабільність та гомеостаз організації	+-	+-	-	-	-	-
ірова	Л. Козер, С. Лаш, Дж. Уррі, Дж. Ньюман, О. Моргенстерн	(Neumann & Morgenstern, 1947; Coser, 1957; Lash S., & Urry, 1984)	Організації виникають (створюються, розвиваються) як набір «ігор» між партнерами, які мають «грати» один з одним відповідно до певних неформальних правил або прописаних формальних ролей	-	+	-	-	+-	+-
революційна	И. Шумпетер, Д. Абель К. Крістенсен та ін.	(Schumpeter, 1942; Abbel, 1978; Christensen, 1997)	ОР як наслідок раптових явищ та подій, які відбуваються несподівано у зовнішньому середовищі («стратегічні вікна») та у внутрішньому середовищі («підприємні інновації»)	-	+-	+-	+	+	+
циклічна	Е. Демінг, Л. Грейнер, І. Адізес, Е. Роджерс та ін.	(Deming, 1991; Greiner, 1997; Адізес, 2007; Rogers, 2010)	ОР як безперервний та рівномірний процес руху від одних параметрів розвитку до інших у певному проміжку часу, готовною ознакою циклу є повторюваність (етапів, показників, характеристик, рівноваг)	+	-	+	+-	-	-
хвильова	У. Ростоу, С. Кузнець, В. Парето, Е. Тоффлер та ін.	(Rostow, 1975; Pareto, 1991 Тоффлер, 2002)	ОР як хвильоподібний процес змін, під час яких відтворюються певні параметри у певних довготривалих проміжках часу (хвилі включають в себе цикли розвитку)	+	-	+	+-	-	-

Джерело: розроблено автором

Модель Ван де Вана – Пуля взагалі об'єднує телеологічні (K2+), холістичні (K2-), екзогенно (K3+) та ендогенно (K3-) сформовані організаційні системи, при цьому набуваючи принципіально нового трактування поняття «процесний» підхід.

Діалектичний підхід об'єднує послідовників діалектичного підходу, що є сполучним для суб'єктивної та об'єктивної діалектики, а отже передбачає, що перехід від кількісних до якісних змін (і навпаки) відбувається як внаслідок впливу ірраціональних, так і раціональних дій суб'єктів (об'єднує K5).

Інституційний та телеологічний підхід складно розділити за першим критерієм безперервності-дискретності, оскільки в різний проміжок часу окремі представники цих підходів вважали прояви розвитку як дискретними, а інші – безперервними.

Основними знахідками побудови даного підходу ми вважаємо те, що серед існуючих на сьогоднішній час моделей організаційного розвитку слід виокремити три (процесний підхід Ван де Вана-Пуля; ігрова модель та революційна модель), які розвивались за принципом інтегрального підходу, але класифіковані за ідеєю, яка переважає (зміни як процес, теорія ігор, революційність змін - відповідно). Це знайшло відображення у використанні відповідних позначок (дві з категоріальних ознак мають «+-»).

Подальший аналіз та групування моделей за встановленими критеріями дозволяє нам зробити певні припущення щодо їх спільних та відмітних рис.

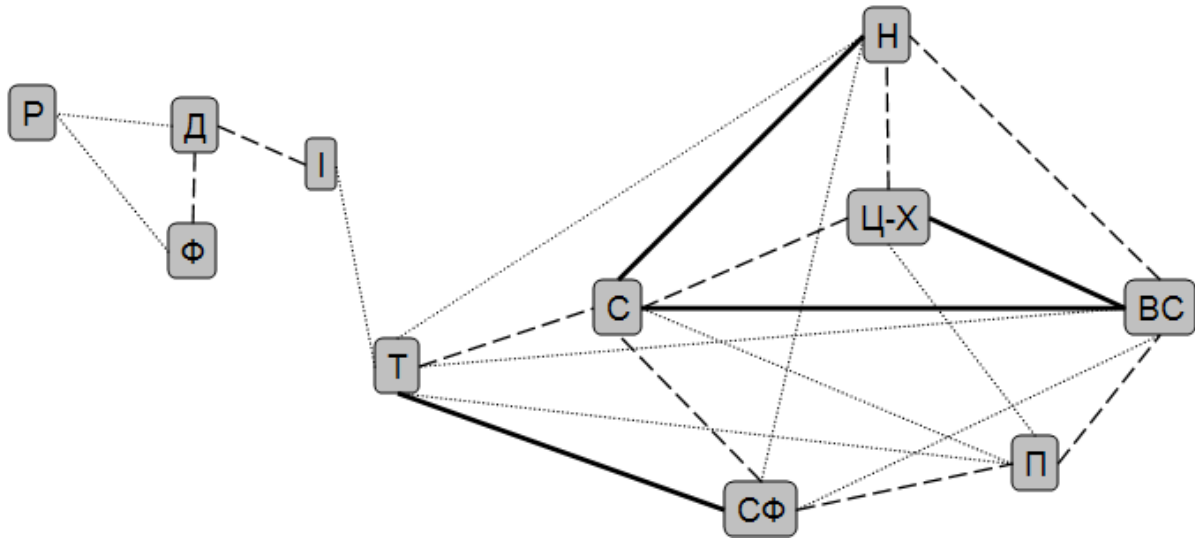


Рисунок 1.5 – Взаємозв'язок моделей ОР,

де: П – означає процесна, С – ситуаційна, ВС – селекційна, Д – діалектична, Т – телеологічна, Н – Інституціональна, Ф – феноменологічна, СФ – структурального функціоналізму, І – ігрова, Р – революційна, Ц – циклічна та Х – хвильова моделі

Джерело: розроблено автором

Дана схема побудована за допомогою встановлення зв'язків між моделями відповідно до представлених критеріїв у табл. 1.5, а саме:

- Подібний зв'язок між найбільш схожими моделями відображений товстою суцільною лінією.
- Штрихова лінія відповідає меншій подібності
- Тонка пунктирна означає – найменшу подібність між теоріями. ще меншій - тонка пунктирна.

Таким чином, можна виділити групу найбільш подібних моделей (циклічна, хвильова, селекційна, ситуаційна та інституційна), до якої примикає дещо менш до них подібна процесна.

Окрему групу (двійку) формують моделі структурального функціоналізму та телеологічна модель.

Революційна модель займає позицію – найбільш віддалену від інших за схожістю за відповідними критеріями.

Трійка діалектична – феноменологічна – ігрова моделі формують кластер із частково схожих (тобто тих, в яких критерії перетинаються), і частково розрізнених моделей.

Відповідно до обраних критеріїв запропонованої класифікації хвильова модель тотожна циклічній, але тим не менш ми залишаємо розділення на хвильові та циклічні моделі через традиційно існуючі протиріччя між представниками даних шкіл. Основна різниця між уявленнями про зміни в об'єктивній реальності, які відбуваються або циклічно, або хвильово – це ствердження про замкнутість циклу, і розімкнення хвилі (кінцева точка не є початком нового циклу).

Селекційна модель має спільні риси із процесною, ситуаційною і циклічно-хвильової моделями. А телеологічна - частково перетинається із моделлю структурного функціоналізму.

Пошук підходів до визначення адекватних внутрішніх та зовнішніх змін є першочерговою задачею у процесі формулювання проактивної стратегії сучасної організації. В ході дослідження зроблено систематизування існуючих моделей до організаційного розвитку. Узагальнення поглядів дослідників на природу стратегічних змін дозволило виокремити основні принципи побудови системи управління стратегічними змінами на підприємстві.

Однією з найбільших проблем в ході впровадження організаційних змін є опір змінам. Тому останні десятиліття дослідники присвячують роботи з'ясуванню ролі лідерства в здійсненні успішних організаційних змін (зокрема, [23]). В процесі розвитку уявлення про організаційні зміни трансформуються і уявлення про роль лідера змін. Він має бути провісником та мотиватором інновацій в організації. І завдяки роботі Джеймса

МакГрегора Бернса «Трансформаційне лідерство» 1978 р. з'являється однойменний термін. Дослідники Б. Басс, Д. Уолдман, Б. Аволіо та М. Беб [35] пишуть, посилаючись на Д.М. Бернса, що лідерство може бути або трансакційним, або трансформаційним. Якщо трансакційний лідер націлений на виконання поставлених цілей і на відповідність заявленим стандартам, то трансформаційний лідер «намагається піднести потреби послідовників до цілей та задач лідера» [35, С. 74). Іншими словами, трансформаційний лідер - націлений на зміни як всередині організації, так і всередині організаційних одиниць, включаючи окремих послідовників. Трансформаційний лідер – це той, хто надихає на позитивні зміни, або той, хто робить зміни позитивними. На наш погляд, це людина, яка керує своїм досвідом та інсайтами, проактивно просуває ідею про зміни, впливає на оточення та сприйняття окремих людей, генерує ідеї або підтримує їх генерацію та механізми впровадження організаційних змін, і сприяє успішному розвитку своїх послідовників, перетворюючи їх на лідерів змін.

Дослідники виявили, що саме цей стиль керівництва призводить до підвищення продуктивності груп та організацій в цілому. Д. Герольд та його співавтори [160], вводять поняття «зобов'язання змінам» (change commitment), яке «виходить за межі просто позитивного ставлення до змін, включаючи наміри підтримувати зміни, а також бажання працювати задля їх успішного впровадження» [160, С. 347). Таке зобов'язання є психологічною відданістю змінам, яке є більшим ніж демонстрація підтримки, чи відкритості, чи навіть прийняття змін. Як стверджують ті ж Д. Герольд та його співавтори, існує три типи зобов'язань змінам – афективні, нормативні та безперервні. Як раз афективні зобов'язання пов'язують із трансформаційним лідерством, оскільки трансформаційні лідери підвищують продуктивність послідовників, адже впливають на ідентифікацію послідовників із групою, на інтерналізацію групових

цінностей, як підтверджують роботи Б. Шаміра, Р. Хауса та М. Артура [303]. Доречно навести модель ефективності організаційного розвитку, яка розроблена У. Берке та Дж. Літвіном [55], яка відображає щонайменш два рівня організаційного розвитку – трансформаційну та транзакційну динаміку (див. дві площини на рис. 1.6). Інші дослідники виокремлюють ще й індивідуальний рівень.

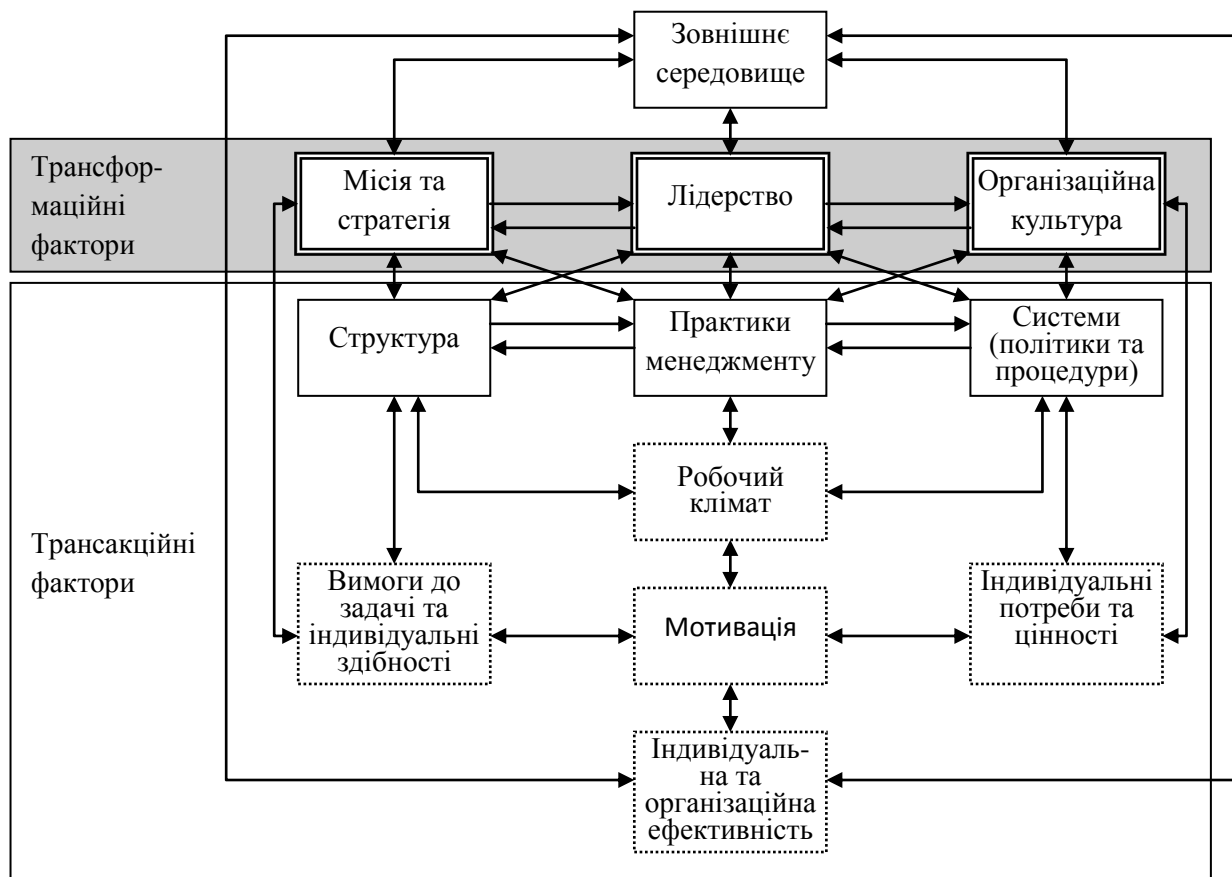


Рисунок 1.6 – Модель організаційної ефективності та змін Берке-Літвін

Джерело: адаптовано автором із [55].

Таке структурування є корисним для моделювання процесу організаційного розвитку. Ті ж У. Берке та Дж. Літвін стверджували, що модель організаційного розвитку призвана допомагати розумінню організаційної поведінки, сприяти категоризації даних з організаційної

поведінки та організації в цілому, допомагає інтерпретувати дані про організацію та надавати знання про організацію доступною мовою.

Наведена модель Берке-Літвін є доволі розповсюдженої серед стратегів та практиків менеджменту, оскільки надає можливість оцінити та вибудувати драйвери змін.

Беручи до уваги вищевикладені погляди на організаційний розвиток та критичний аналіз наявних дефініцій, ми пропонуємо таке визначення організаційного розвитку: це тривалі та послідовні дії з організаційної трансформації, нарощування організаційних здібностей із вирішення внутрішніх завдань та реагування на зовнішні виклики, за допомогою конструктивної кооперації операторів змін із агентами змін у системі впливу трансформаційних лідерів. При цьому операторами змін ми називаємо людей, які зміни реалізують (незалежно від рівня ієрархії), агентами змін є команда, яка розробляє заходи із організаційного розвитку, підходи, прийоми та плани, і які є каталізаторами організаційних змін, а трансформаційний лідер – це та людина, яка має чітке бачення майбутнього організації, розуміє зв'язок та траєкторію між поточною ситуацією і бажаною і перетворює агентів та операторів змін на лідерів, які трансформують організацію. Такий поділ є досить умовним, оскільки може статися так, що оператори змін, агенти змін та трансформаційний лідер – це одна і та ж сама особа, яка встановлює план, вибудовує прийоми та траєкторію розвитку і сама впроваджує власне бачення змін. Але для того, аби розвиток мав великий масштаб та видимі результати, необхідна команда та коопераційні дії між цими трьома елементами, які відбуваються поступово: спочатку оточуючі стають операторами змін (займає нейтральну позицію до зміни, але не чинить опір), потім агентами змін (займає активну позицію, є каталізатором змін), і в ідеалі – трансформаційний лідер (ініціює процес змін, є розробником стратегії трансформації). Цикл перетворень

розпочинається із лідера, і без лідера двигун організаційної трансформації не є життєдіяльним.

Практики з організаційних змін пропонують різні моделі впровадження – в межах налагодженої системи стратегічного управління, або зміни як окремий проект. В рамках цього дослідження ми обрали модель А. Мааса [213], яка має назву модель порядку виконання стратегії. В межах цієї моделі змішуються підходи до організаційних змін, поняття про трансформаційне лідерство та стратегічне управління. А. Маас пропонує послідовність із 9-ти стадій, яка забезпечить, на його думку успішну реалізацію стратегії як системи дій з організаційних змін (див. рис. 1.7).

Дана модель за класифікацією Ван де Вена – Пуля є телеологічною, оскільки заснована на намірах стратега та топ-менеджменту впроваджувати зміни задля підвищення результативності компанії, та відбувається в циклі. На наш погляд, одним із основних елементів моделі слід вважати зміну культури та лідерство, і насамперед – трансформаційне лідерство.

В якості прикладу наведемо кейс та історію розвитку компанії Starbucks.

Кейс «Трансформаційний лідер Говард Шульц». Із самого початку заснування у 1971 р. ця компанія спеціалізувалася на продажу кава-машин, і для цього в їх магазині в м. Сієтл розливали чудову каву, аби привчати покупців до високоякісного напою та змінювати смаки на користь добре змеленої та приготовленої кави. Все змінилося у 1982 р. із появою Говарда Шульца, який був постачальником компонент для кава-машин і вирішив відвідати своїх клієнтів. З його слів, після того, як він скуштував каву у Starbucks, він «закохався», і вирішив бути частиною цього бізнесу [164].

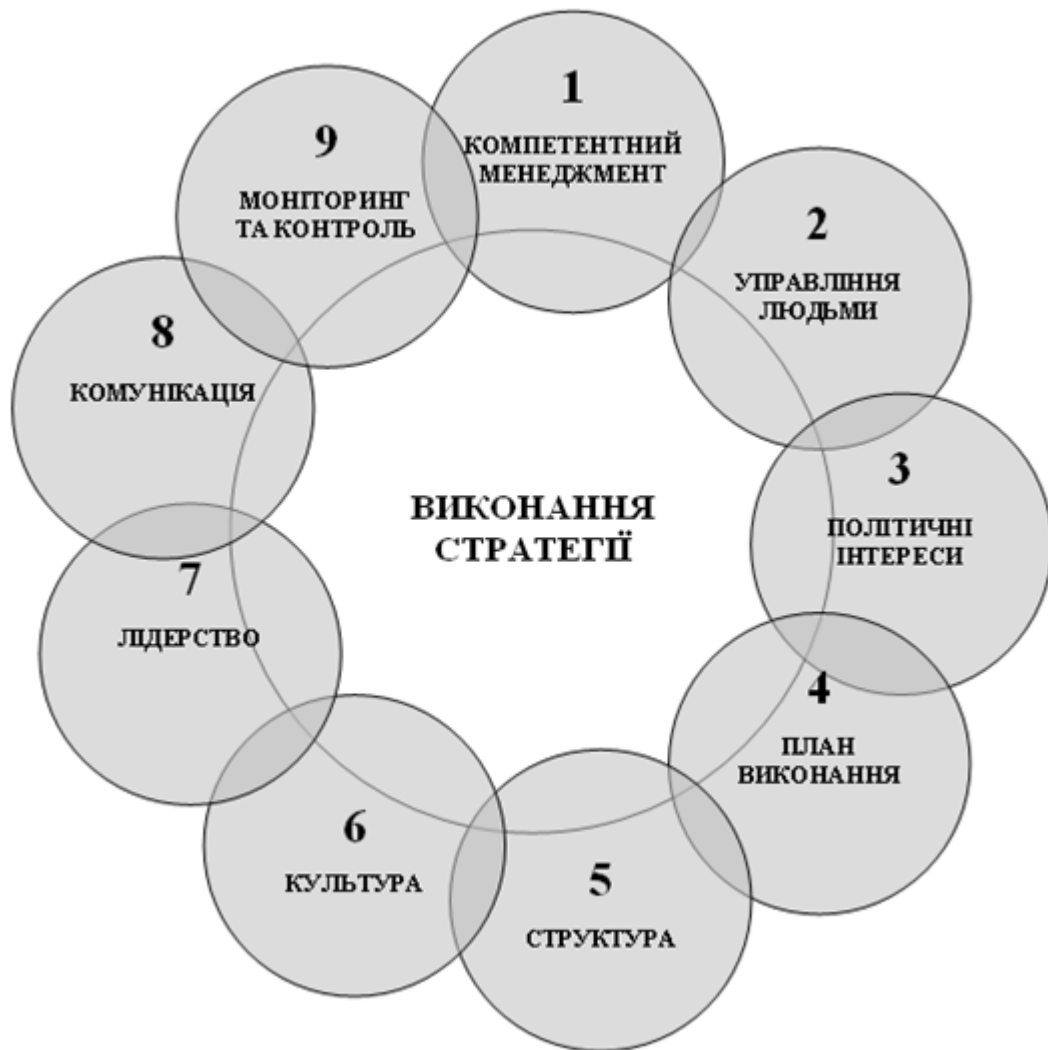


Рисунок 1.7 – Модель впровадження стратегії за А.Маасом

Джерело: адаптовано автором із [213].

Говард змінює місце роботи, стає директором з маркетингу в Starbucks, і з метою розширення асортименту вирушає до Мілану, збирає найкращі рецепти кави, влаштовує навчання персоналу, і у 1985 р. пропонує бізнес-план з розширення бізнесу, і перетворення його на мережу кав'ярень. Але засновники бізнесу відмовляються від цієї ідеї. Говард вимушений піти, оскільки, відданий організаційним змінам, він не знаходить підтримки менеджменту. Він відкриває свій бізнес, дуже схожий на Starbucks.

Наступного ж року керівництво Starbucks усвідомлює, що більше не може керувати великою компанією та продає бізнес. Говард, який не втрачає надії на розвиток, знаходить інвесторів, спонсорів, позичальників та викупає бізнес. З цього часу розпочинається розквіт та експансія Starbucks, і кав'ярні стають такими, якими їх знають сучасні споживачі. В цьому кейсі ми бачимо, що відсутність компетентного менеджменту (власники компанії не бачили перспективності бізнес-мережі) зіграло фатальну роль у протистоянні лідеру змін – Говарду Шульцу. І сама фігура Говарда як трансформаційного лідера стала тим самим «секретом» фірми та її ключовим фактором успіху. Його відданість змінам та закоханість у справу змінило уявлення про індустрію в цілому, вплинула на стандарти обслуговування, управління людськими ресурсами та уявлення про успішність організаційних змін.

Встає питання, був би Starbucks тією компанією, яку ми знаємо сьогодні, без Говарда Шульца? Наскільки важливою є роль трансформаційного лідера в процесі організаційних змін – все це слід досліджувати на прикладі багатьох компаній.

Беручи до уваги розглянуті моделі та враховуючи запропонований нами принцип організаційного розвитку, пропонуємо модель організаційних змін зобразити таким чином (рис. 1.8).

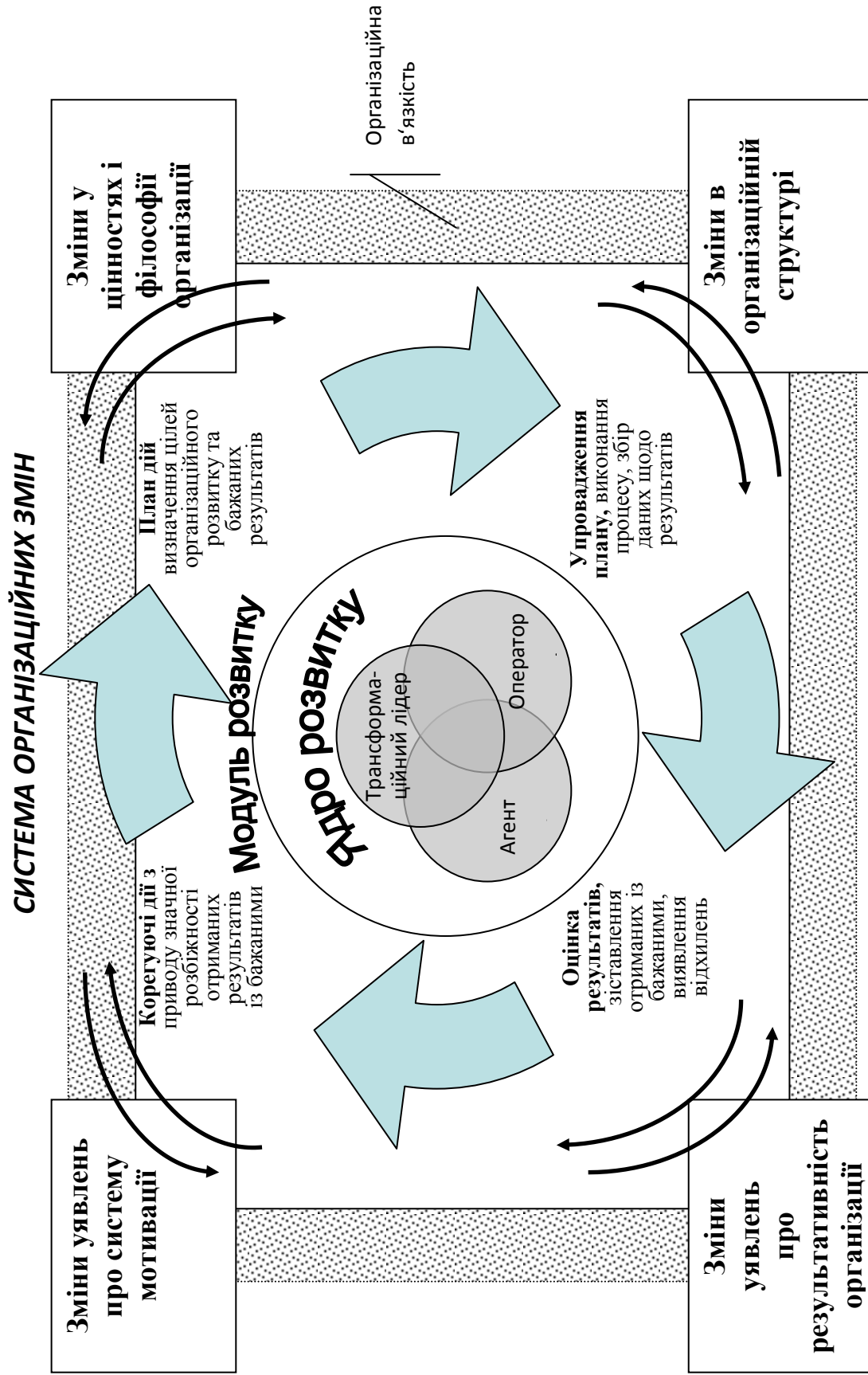


Рисунок 1.8 - Запропоновані елементи моделі управління організаційним розвитком

Джерело: розроблено автором

Зображена на рисунку 1.8 модель організаційного розвитку є спробою схематично зобразити два по-різному спрямованих процеси організаційних перетворень – організаційний розвиток, який відбувається за циклом PDCA (згадана раніше модель Демінга) та циклічною моделлю вже згаданого Мааса, і також самі організаційні зміни, які є щонайменш двобічними. Двобічність природи організаційних змін потребує додаткового пояснення та обґрунтування, але вже зараз ми можемо стверджувати, що організаційні зміни охоплюють конструктивні та деструктивні процеси в організації та поза межами організаційної системи. У нашій моделі ми відобразили те, що організаційні зміни відбуваються в системі «зміна у цінностях, і філософії організації» ↔ «зміни в організаційній структурі» ↔ «зміни уявлень про результативність організації» ↔ «зміни у мотивації» і далі за циклом. Але при цьому ці зміни стаються як у межах прямого впливу ядра розвитку, так і поза межами його прямого впливу і можуть йти в протилежному напрямку. Ядром розвитку ми називаємо мережу соціальних відносин між операторами змін, агентами змін та трансформаційним лідером, який ініціює програму організаційного розвитку. Це ядро відіграє роль двигуна організаційних перетворень, і від його успішної функціональності залежить успіх організації загалом. Запропонована схема містить основні елементи моделі управління організаційним розвитком на підприємстві із урахуванням наявної проблеми, яку ми називаємо протиріччям між турбулентним зовнішнім середовищем та характеристиками організаційного середовища. Наша гіпотеза полягає в тому, що є сукупність характеристик організаційної системи, яка визначає швидкість та масштаби організаційних змін, їх результативність, та можливість відтворення у схожих умовах. Крім того, не можна ігнорувати вбудований «амортизаційний механізм» організаційного життєзабезпечення, а саме властивість організаційного середовища чинити опір змінам,

реконфігурації організаційних елементів та зв'язків, у результаті чого робота із організаційного розвитку розсіюється.

Аналіз та узагальнення досліджень в галузь організаційних змін показало розбіжності у трактуванні поняття «організаційні зміни». Дослідники концентрують свою увагу на виявленні причин змін, їх рушійних сил, а також таких характеристиках, які є дуже схожими до характеристик організаційного розвитку. Серед них: швидкість - повільність, дискретність – безперервність, кумулятивність, масштаби, джерело їх походження та прогнозованість наслідків.

Наведена типологія А. Ван де Вена та М. Пуля вирішує частково цю проблему, класифікуючи зміни відповідно до чотирьох ідеальних моделей змін. Ця типологія дозволяє оцінити життєздатність сучасних моделей управління організаційними змінами та моделей стратегічного управління. Наведені приклади та практичні аспекти організаційних змін дозволяють стверджувати, що роль трансформаційних лідерів є недослідженою та вимагає додаткової уваги. Крім зазначеної проблеми ідентифікації ролі трансформаційного лідерства, залишаються дискусійними інші питання моделювання організаційних змін: революційність та еволюційність змін, пропорційність впливу кардинальних та поступових перетворень на організаційну ефективність, типи життєвого циклу організації, питання існування певного алгоритму змін та типовість розвитку організаційних одиниць. Всі ці питання змальовують напрямки подальших досліджень в даній галузі.

Як показав Г. Мінцберг у своїй статті «Шаблони формування стратегії» [234], керівництво опосередковує силу між мінливим середовищем та організаційною операційною системою (чи бюрократією). Слідуючи за логікою дослідження, стратегія визначається як сукупність рішень, зумовлених взаємодією між трьома системами реакції: баланс організації,

навколишнього середовища, зміни організації навколишнього середовища та прискорення лідерства. Час і швидкість стратегічних змін стримуються бюрократичними силами.

Літературна література представила трансформаційне лідерство як цілеспрямоване на зміни та інновації [36; 37]. Басс представив свою концепцію трансформаційного лідерства як комбінацію: ідеалізованого впливу, натхненної мотивації, інтелектуального стимулювання та індивідуалізованого розгляду [36]. Трансформаційне лідерство протилежне нетрансформаційному або транзакційному лідерству. Незважаючи на те, що трансформаційний лідер орієнтований на конструктивні зміни, нетрансформаційне зосереджується на статусі-кво і сприяє підвищенню продуктивності [37]. Історично, диференціація між трансформаційними та транзакційними лідерами з'явилася через логіку протиріччя ролей менеджера і лідера, що неодноразово виконувалася в академічній літературі [56; 182]. Наприклад, В. Берк [56] порівнював і поєднував попередні дослідження з зрозумілим підходом до з'ясування ролей цих типів лідерів (див. Таблицю 4.3). У. Берк запропонував такі контрастні відмінності, щоб розрізнити і прояснити різницю між типами лідерства: 1) забезпечення напрямків для послідовників і підлеглих, 2) стимулювання послідовників і підлеглих, 3) нагородження послідовників і підлеглих, 4) розвитку послідовників і підлеглих і звертаючись до потреб послідовників і підлеглих [56].

Хоча як лідери, так і менеджери зацікавлені в особистому зростанні послідовників, типи стимулювання різні. Інтелектуальна стимуляція, запропонована лідерами трансформації, заохочує послідовників думати «за межами коробки» [172] і стати інноваційними мислителями, які ведуть до командної інновації.

До згаданого переліку характеристик слід додати «створення спроможності до змін» за визначенням Ф. Граетця [133], це означає, що

лідер стає каталізатором інноваційних ідей, які раніше приховувалися і перетворювалися на реальні після дій лідера. І тільки тоді починається артикуляція бачення і мети. Слід додати, що транзакційні лідери в цьому випадку можуть грати протилежну роль, як антагоністи трансформаційних лідерів, запускаючи різні стратегії впливу, за ствердженням Н. Канунго [175].

Таблиця 1.6 - Відмінності між лідерами трансформації та менеджерами транзакцій (співставлення двох теорій)

Джерело	Процеси розширення прав / можливостей	Трансформаційне лідерство (Лідер)	Транзакційне керівництво (менеджер)
(Burke, 1986)	Надання напряму	Забезпечення бачення та мети	Забезпечення напряму шляху
	Стимулююча	Стимулювання виходить від захоплюючої ідеї	Стимулювання виходить від дії
	Нагородження	Неформальне та спонтанне, позитивне підкріплення «ударами» Система формальних стимулів	Система формальних стимулів
	Розвиток	Встановлення високих стандартів та “неможливих” цілей	Залучення до важливого та відповідного процесу прийняття рішень
	Звернення	Звернення до потреби у залежності (послідовники повинні мати напрямки)	Звернення до індивідуалізму через процес участі
(Graetz, 2000)	Здатність до змін	Створення спроможності до змін	X

Джерело: адаптовано автором на основі узагальнення [56; 133].

Академічні вчені та консультанти зі змін погоджуються, що організаційні зміни та лідерство дуже взаємопов'язані. Тим не менш, роль лідерства в змінах піддається критиці через брак емпіричних даних і тому, що експерименти в дослідженнях лідерства важко відтворити. Це все ще

дискусійне питання - як лідери трансформують послідовників, групи, суспільства та інституції, як вони впливають на поведінку окремих осіб і груп, якщо вони це роблять.

У своїй недавній роботі Р. Бай, М. Хьюз і Дж. Форд представили найпоширеніші міфи про лідерство [59] і їх розкриття. Їх узагальнення та висновки сприяють широкому розумінню феномену лідерства. Основними результатами їх дослідження є ствердження про те, що індивідуальний лідер не існує, керівництва недостатньо для змін і не існує правила «за розміром».

Перш за все, керівництво не означає окремого лідера. Звичайно, існують найяскравіші лідери. Наприклад, В. Берк використовував приклад Махатми Ганді як трансформаційного лідера. Ми можемо назвати Говарда Шульца як приклад трансформаційного лідера кавоварного бізнесу або Стіва Джобса як особу, яка змінила кілька галузей. Але насправді ці екстремальні приклади відволікають дослідника від природи лідерства, яка є багатофункціональною. Більш того, окремі лідери менш успішні у масштабних змінах, ніж це було раніше. Керівництво працює як партнерство, як система, де функції лідера розподіляються між кількома людьми [140] або керівними групами [115]. Дослідження з лідерства повинні включати нові горизонти для пошуку даних для розуміння інтегрованого і розподіленого лідерства [59] або в нашому розумінні, спільному керівництві або *мережевому керівництві*. Ми припускаємо, що якщо лідери шукають послідовників, то вони можуть шукати інших лідерів, аби поділилися функціями керівництва. У цьому випадку вони можуть виступати в ролі партнерів - поза контекстом конкуренції - розвивати конструктивні та очікувані організаційні зміни, і вони можуть успішно розподіляти функції. Цей аспект організаційних змін виправданий для вивчення в майбутньому.

По-друге, зростаюча література про внески керівництва до успішних змін призвела до припущення, що трансформаційне лідерство є ключовим і

головним компонентом змін. Проте, транзакційні та трансформаційні лідери доповнюють один одного відповідно до досліджень [37], і після розкриття міфів лідерства згаданими експертами [59] слід підкреслити складність диференціації реального впливу трансформаційного лідера від впливу інших факторів. В організаційному внутрішньому середовищі завжди є місце для конфліктів або синергії. Співпраця лідера з проектними групами та операційним персоналом стала джерелом інноваційних проривів, як це було продемонстровано на прикладі аналізу декількох компаній, наприклад Whole Foods, General Electric [150]. Результатом змін можуть бути і вони є результатом поєднання численних факторів, що призвели до певного моменту в організаційному розвитку, і ми не повинні виключати жодного з них, включаючи екзогенний шок.

По-третє, зміни мають різні характеристики, такі як тривалість (наприклад, теорія довгих хвиль проти короткочасних циклів), ресурсні обмеження для організаційних змін (дискусія почалася десятиліттями тому і продовжується і досі в науковій літературі), траєкторії шляхів, які можуть бути спіральними, нелінійними проти домінуючих лінійних моделей (наприклад, моделей Грейнера чи Адізеса); різниця в кількості етапів - від 3 до 9 стадій за різними джерелами тощо.

Дослідники відзначили, що різні варіації змін потребують різних типів лідерства. Наприклад, К. Вейк і Р. Куїнн пропонували порівняння між епізодичними і безперервними змінами з різними ролями агентів змін [356]. У своєму дослідженні дослідники представили метафори та аналітичні рамки для розуміння різних типів змін та процесів зміни. Ми не можемо сказати, що існує якась універсальна «формула» для лідерства, яку можна повторити з однаковим результатом за тих самих умов. Лідерство орієнтоване на ситуацію, і чим складніша ситуація, тим більша кількість ролей

розповсюджується серед лідерів змін. Водночас лідерство теж змінюється, і його значення важко оцінити [173].

Всі ці особливості феномену лідерства є джерелом обмежень досліджень лідерства для відтворення і таким чином, базою для серйозних досліджень емпіричних дослідників.

Існує безліч моделей, які пропонують основу для побудови, аналізу або реплікації лідерства, таких як трансформаційно-транзакційна лідерська модель Берке-Літвіна, яка представляє причинну модель як зв'язок між зовнішнім середовищем, транзакційними та трансформаційними змінними [55] або Модель лідерства зацікавлених сторін М. Шнайдера [296].

Модель Шнайдера має такі компоненти: інституційне середовище (промислове та додаткове), галузеве середовище та організаційне керівництво [296, С. 212]. Дослідник представляє організаційне лідерство як складну систему основних практик, рольових наборів лідерів, відносин лідерів, атрибутів лідера та ефективності лідера.

Натхненні роботами згаданих вище вчених, таких як Вейк, Куїнн, Мінцберг, Берке і Шнайдер, ми припускаємо, що існує система активних сил (драйверів) організаційних змін, які необхідно проаналізувати для доказів взаємодій. Ми пропонуємо розглянути щонайменше чотири активні сили, які взаємодіють один з одним, і вони можуть бути основними елементами для моделі організаційних змін (рисунок 4.4). Ми вже писали про це у першому розділі, а наразі хочем загострити увагу саме на взаємодії чотирьох елементів: трансформаційний лідер – оператор змін – агент змін та середовище.

Трансформаційний лідер представляє собою комбінацію харизматичного, персоналізованого впливу (забезпечення бачення, заохочення високих стандартів, активізація послідовників) та інструментального, компетентнісного професіоналізму (драйвер для

інновацій, підкріплення основних компетенцій, комунікатор із зацікавленими сторонами). Тут можна сказати, що ідея мережевого лідерства може бути реалізована для складних змін, коли ключові ролі керівництва повинні бути розсіяні.

Ця схема відповідає думці Мінцберга про лідерство як опосередковану силу між мінливим середовищем та організаційною операційною системою, і в той же час відбиває інші більш пізні результати у академічній літературі.

Організаційні зміни відбуваються в повсякденному житті будь-якої організації, а чітке бачення її змісту і процесів має вирішальне значення для стратегічної боротьби на ринках. Але, на нашу думку, аналіз причин-наслідків може стати потужним інструментом аналізу організаційних змін.

Для забезпечення успіху стратеги повинні розуміти ендогенні та екзогенні джерела змін та їх взаємодії. В даному дослідженні лідерство представлено як посередник між середовищем та організаційною системою.

Враховуючи вищевикладене та досягнення попередніх дослідників, ми вважаємо доречним представити такий комплекс дій з управління стратегічними змінами на підприємстві (рис.1.9).

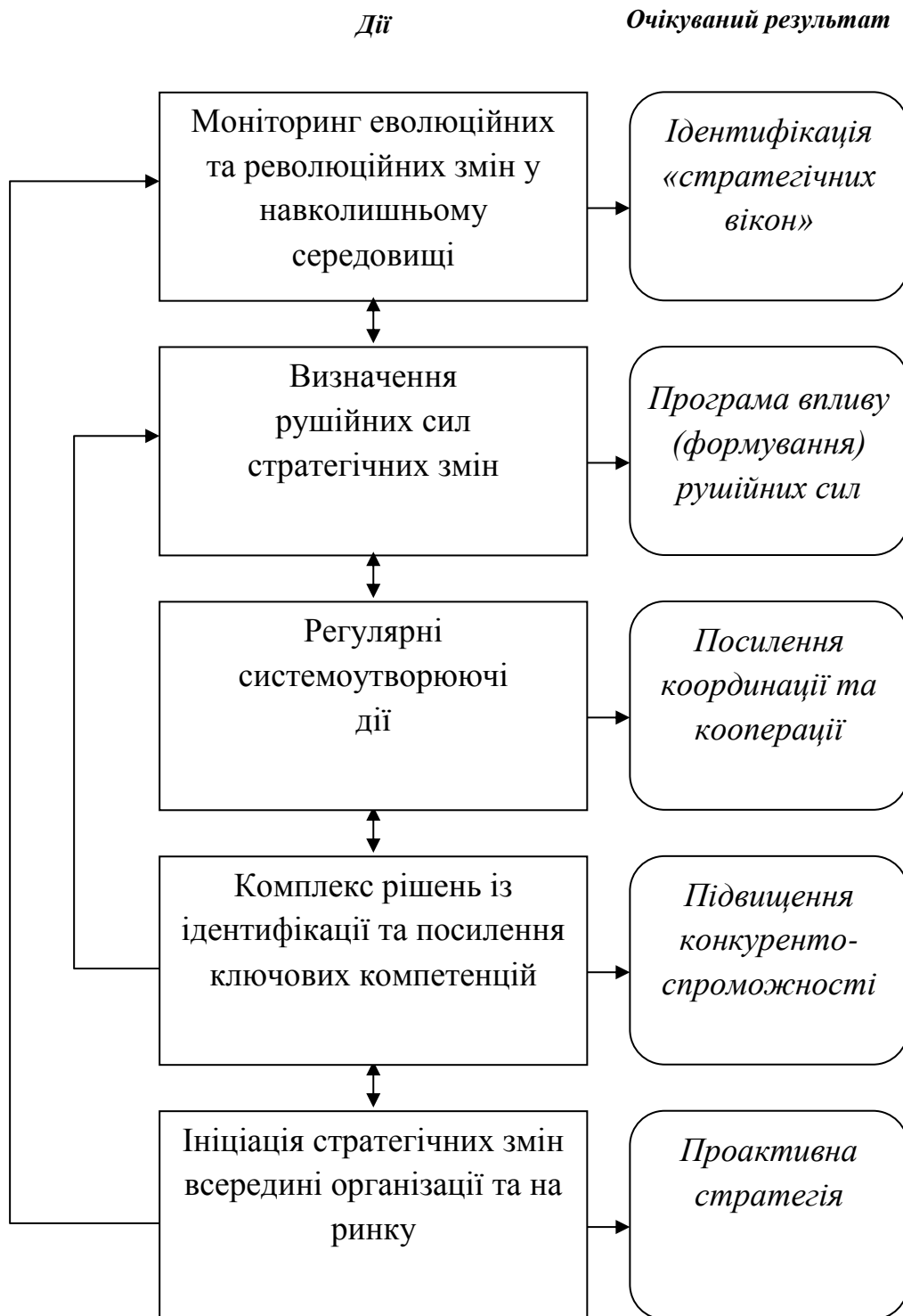


Рисунок 1.9 – Система управління стратегічними змінами на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Відповідно наших припущень моніторинг еволюційних та революційних змін у навколишньому середовищі має стати відправною точкою у системі управління стратегічними змінами. Чітка ідентифікація стратегічних вікон дозволить організації вчасно і влучно відреагувати на появу нововведень. Визначення рушійних сил стратегічних змін передбачає аналіз мотивів осіб, що приймають рішення, вимог навколишнього середовища, які можуть бути діаметрально протилежними, і як варіант – визначення пріоритетності та важливості стратегічних задач, сильних та слабких сторін організації. На виході з цього етапу менеджер має бути озброєним розробленою програмою впливу на рушійні сили організації.

Проведення регулярних системоутворюючих дій в організації означає постійний пошук конструктивних варіантів комунікації між проектними командами, командами менеджерів та операційним ядром організації. Як наслідок, має бути посилена координація та кооперація.

Нарощування динамічних здібностей організації неможливо без перегляду існуючих та пошуку нових ключових компетенцій у конкуренції за майбутнє.

Найкращий спосіб адаптації до змін у навколишньому середовищі – стати ініціатором та лідером таких змін, і тому ми вважаємо, що найвищою точкою стратегічних змін є формування проактивної стратегії підприємства, яка спрямована на знаходження та відтворення успішних патернів у стратегіях.

Як видно з рисунку, ці дії відбуваються в циклі, але головною метою таких стратегічних змін має бути виробництво цінності для споживача продукту організації, який є одночасно споживачем стратегічних змін, оскільки своїми діями схвалює або не приймає нововведення.

Залишаються дискусійними питання детермінованості стратегічних змін, їх взаємовпливу та можливостей оцінки їх ефективності через

слабкопрогнозованість кінцевих результатів. Стратегічні зміни – це ризикована гра, яка не завжди призводить до виграшу гравців, і отже вбудована система постійного моніторингу ключових показників розвитку організації є основною умовою впровадження нововведень.

1.3 Концептуальні положення формування комплексного підходу до стратегічного управління розвитком підприємства

Слово «стратегія» має давньогрецьке походження (від давньогрецької *stratégia* < *stratos* – військо, *ago* – веду), яке перекладається як «мистецтво полководця». Цей термін був широко вживаний у військовій справі. В своєму дослідженні історичного походження терміну стратегія, Джефрі Брекер [50] віднайшов, що Сократ ще у V сторіччі до н.е. давав поради Нікомахиду (Розмова з Нікомахидом про стратега та господаря), де Сократ призивав свого опонента побачити схожі риси бізнесу та військової справи, адже стратегія може бути застосована до будь-якого рівня управління. «Добрий господар [як і стратег] знає, що немає нічого такого вигідного, прибуткового, як перемога над ворогами в бою, і нічого такого не вигідного, збиткового, як поразка, і тому старанно буде шукати і готувати все для перемоги», каже свого часу Сократ [50, С.219].

В той же час періодом виникнення підходу до планування у довгостроковій перспективі можна назвати період з 400 до 320 р. до н.е. Саме в цей період як вважають, з'явилась відома книга Сунь Цзи «Мистецтво війни» [355]. Інші вчені стверджують, що сказати достовірно, коли з'явилась ця книга, неможливо. Цей стародавній китайський трактат був першим підручником з військової стратегії та тактики на той час та першою відомою спробою систематично сформулювати раціональні основи планування військових операцій. Відродження ідей Сун Цзи відбулося

завдяки публікації Чоу Хоу Ві у 1991 р. за ствердженням сінгапурських вчених [339]. На їх думку, Ч.Х. Ві зробив трактат максимально зрозумілим та адаптував давню концепцію до нових реалій. Завдяки його зусиллям тепер ця книга стала необхідною для вивчення кожним сучасним стратегом.

У Європі термін «стратегія» був перекладений у XVIII сторіччі і використовувався лише задля опису військових дій чи конфліктів до другої половини XX сторіччя. Отже, можемо резюмувати, що це поняття розвивалося в різних культурах, і більшою мірою в межах військової справи.

Доречно згадати Джона Вон Неймана та Оскара Моргенстерна, які у 1944 році представили світові теорію ігор [243], і які представили стратегію як «серію дій фірми, які прийняті у відповідь на певну ситуацію». Саме ця книга значно вплинула на роботи Джона Неша, та уявлення дослідників про рівновагу у моделях, що пояснюють економічну поведінку суб'єктів. Ця теорія також змінила хід досліджень у порівняльній економіці, політичній науці, еволюційній біології, які згодом знов активізували розвиток методології стратегічного менеджменту.

Першим з наукових інститутів необхідно згадати Стенфордський Дослідницький інститут, який організував підписку, випускаючи звіти для обмеженої кількості членів. За період з 1962 по 1970 роки ця послуга була дуже корисною для своїх клієнтів, які тепер досліджували різні типи планів, що мають бути підготовлені та дискутували щодо процесу та інсайтів з методів аналізу. Одним з членів цього клубу був Девід Хассі [166], який описав цю практику в своїй книзі і який був свідком того, як ця практика послужила концентрацією думок щодо стратегії та стратегічного менеджменту. Основою для виокремлення стратегічного менеджменту було протиставлення його оперативному плануванню. Це стало своєрідною традицією у науковців. Таке протиставлення й досі практикується. На той час вже існували такі техніки як аналіз дисконтованого грошового потоку,

геп-аналіз (Gap-analysis) та техніки технологічного прогнозування, але термін «корпоративне планування» завоював арену у 1960-ті роки - частково через влучну назву, а частково - через акцент на тому, що це підхід до загального менеджменту, що охоплює цілу організацію, який пов'язує і довгострокові і короткострокові плани, і дозволяє менеджменту розробляти та впроваджувати стратегії, які приведуть організацію до іншого та невизначеного майбутнього.

Деякі з цих ідей відлунюють у роботах Пітера Друкера щодо його ствердження про неминучі зміни у майбутньому. Праця Пітера Друкера у 1954 році «Практика Менеджменту», яка була націлена на вивчення найважливіших функцій в американському суспільстві, виголошувала, що стратегія – це аналіз поточної ситуації та її зміна у разі потреби. При цьому належним чином треба співвідносити наявні і очікувані ресурси. Пізніше у книзі «Менеджмент: задачі, відповідальність, практики» П. Друкер [105] наголошує на тому, що зміни – це норма, і головна відмінність ефективних стратегій – це акцент на цінності для споживача та інноваційність. Отже, він виокремлює підприємницькі стратегії в такі чотири типи: бути «найшвидшим за найвеликих», «бити там, де їх нема», екологічна ніша та стратегія зміни економічних характеристик продуктів, ринку та індустрії (інноваційна стратегія). Але ці висновки з'явилися як узагальнення підходів вже існуючих на кінець ХХ сторіччя, мова про які піде далі.

Альфред Чандлер у 1962 році в роботі «Структура та стратегія» [68] стверджував, що стратегія детермінує основні довгострокові цілі підприємства, і задля досягнення цілей необхідні прийняття курсу дій та розподіл ресурсів [68, С. 13]. Аналізуючи кейси з практики таких підприємств як Дю Понт, Дженерал Моторз, Сандар Ой лов Нью-Джерси та Сирз, Чандлер доводить думку про те, що структура йде за стратегією, а не навпаки. Саме зміни у стратегії призводять до змін в організаційній

структурі у відповідь на виклик зовнішнього середовища. Досліджуючи діяльність згаданих підприємств, Чандлер хронологізує зміни стратегії, конфлікти можливостей та організаційні інновації, якими він називає створення дивізіонних та мультидивізіонних структур. Більше того, Чандлер наголошує, що саме аналіз структури є ключовим елементом розуміння стратегії. На кожний еволюційний виток у зовнішньому середовищі, підприємство відповідає зміною в стратегії, що знаходить своє відображення у радикальному розвитку організаційної структури. Отже, адекватність адаптації організаційної структури визначає ефективність стратегії підприємства.

У 1957 р. Ігор Ансофф [20], який також брав участь у підготовці звітів Стенфордського Дослідницького інституту, пропонує матрицю вибору стратегії в своїй статті, і вперше дає визначення диверсифікації – як вибору нового ринку для нового продукту, найбільш ризикованої стратегії, яка може бути як виграшною, так і програшною у разі не родинної диверсифікації. У 1965 р. І. Ансофф видає свою працю «Корпоративна стратегія», стає основоположником аналітичного підходу до формування стратегії, згодом отримує неформальний титул «батька стратегії», в тому числі завдяки книзі «Стратегічний менеджмент», виданій у 1979 р., і також завдяки емпіричним дослідженням 1983-1990 рр. у різних галузях різних країн світу, які підтвердили вірність його гіпотез успішної поведінки фірми за певних умов зовнішньої турбулентності.

Вже згаданий Девід Хассі був учеником І. Ансоффа і в своїй книзі пише, що вже у 1965 р. І. Ансофф стверджував таке: 1) важко, якщо не неможливо продовжувати зростання; 2) попередньо існуючі стратегії більше не успішні; 3) прибутковість та зростання - не поєднані; 4) майбутнє – дуже невизначене та 5) зовнішнє середовище несе несподіванки [166].

Девід Хассі також став свідком змін у стратегічному мисленні після появи відомої книги Елвіна Тоффлера [418] «Шок майбутнього» у 1970 р. Ця робота додає нових аргументів до теорії турбулентності, при цьому дослідження Е. Тоффлера вносить свій вклад в розвиток ідей про адхократичні структури, їх різноманіття та швидкозмінне теперішнє і ще більш швидкозмінне майбутнє.

Пізніше в своїй статті Ансофф [20] описує стратегічний менеджмент як нову роль для головних менеджерів, яка дуже відрізняється від попередніх ролей. Нова роль вимагає від менеджерів комбінувати креативну та директивну ролі в плануванні та керівництві адаптацією фірми до переривчастого та турбулентного майбутнього. Ця роль вимагає підприємницької творчості в створенні нових стратегій для фірми, конструюванні нових організаційних здібностей та керування трансформацією фірми до її нової стратегічної позиції. І саме ця комбінація цих трьох фірмо-змінюючих діяльностей стало відомим як стратегічний менеджмент. В тій же статті Ансофф припускає, що альтернативною назвою для стратегічного менеджменту може стати «дисципліноване підприємництво».

Концепція стратегічного планування Рассела Акоффа [379] пов'язала стратегію з типом рішень, які важко змінити згодом, і робить акцент на адаптації, як відгуку на зміну (стимулювання), який здатний вплинути на ефективність системи. При цьому Акофф виокремлює пасивну та активну адаптацію. Стратегія за Акоффом передбачає використання двох типів реакції, а саме зміна поведінки в умовах, що змінюються (пасивна адаптація), та впливу системи на зовнішнє середовище таким чином, щоб наблизити теперішню ефективність системи до бажаної в майбутньому (активна адаптація).

Отже завдяки Акоффу продовжуються суперечки між експертами із соціального дарвінізму та дослідниками інноваційних стратегій по теперішній час. Деякі експерти сьогодні стверджують, що адаптація – не є стратегію взагалі, але ця дискусія матиме місце пізніше в цьому розділі.

Необхідно відмітити те, що Акофф [379] запропонував розділення планування реактивне, проактивне та інтерактивне. Найбільшої цікавості викликає інтерактивне планування, адже саме його беруть за основне визначення сучасної стратегії, оскільки цей тип планування передбачає складання сценарію бажаного майбутнього та вибору або винайдення шляхів з його досягнення з максимальним ступенем близькості до задуманого (с. 137). Практика таких фірм, як Apple, Microsoft та інших підтверджує успішність формування пропозиції для ще не існуючого ринку, а потім ініціювання та розвиток ринку завдяки цілеспрямованому впливу компанії.

Окремої уваги заслуговує те, що Акоффом запропонований інший алгоритм прийняття стратегічних рішень, який відрізняється від попередніх.

Класичний підхід, що сформувався завдяки Чандлеру, Друкеру, Ансоффу та іншим дослідникам, полягає у прийнятті рішень у такій послідовності: формування місії та бачення, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розроблення стратегії та її реалізація.

Акофф пропонує починати з формулювання безладу, а потім переходити до планування ідеалізованої системи, планування засобів, ресурсів та виконання плану та контролю. Не дивлячись на те, що Акофф називає безладям існуючі фактори-бар'єри на напрямку розвитку організації, нам здається цікавим такий підхід, оскільки він співпадає із факторним аналізом турбулентного середовища, яким займається Ансофф у 1980-ті роки.

Як видно із таблиці 1.7 дослідники акцентують на певних рисах стратегії, які ідентифікують її серед інших термінів менеджменту. Якщо

узагальнити, то це певні дії (наголос на активній взаємодії з зовнішнім середовищем), це певний аналіз (довгостроковий характер, невизначеність, багатофакторність), це певний набір правил (іншими словами, політика, яка також довгострокова), це певні рішення, це певні зміни, це певний патерн поведінки.

Так званий патерн (з англійської – зразок, модель) стає ключовим елементом аналізу в роботі Генрі Мінцберга у 1978 році, в якій він стверджує так: «стратегія взагалі, та реалізована стратегія зокрема, визначається як патерн в потоці рішень» [234, С.935].

Таблиця 1.7 – Узагальнення поглядів на зміст поняття «стратегія»

Дата	Автор, джерело	Визначення стратегії
6 вік до н.е.	Сократ (Ксенофонт, 2001)	Добрий господар [як і стратег] знає, що немає нічого такого вигідного, прибуткового, як перемога над ворогами в бою, і нічого такого не вигідного, збиткового, як поразка, і тому старанно буде шукати і готувати все для перемоги.
1944	Джон вон Нейман та Оскар Моргенстерн (Neumann & Morgenstern, 1947)	Стратегія – це серія <i>дій</i> фірми, які прийняті у відповідь на певну ситуацію
1954	Пітер Друкер (Drucker, Revised Edition. – 1973, 1974 and 2008)	Стратегія – це <i>аналіз</i> поточної ситуації та її зміна, у разі потреби, на основі співвідношення наявних ресурсів і бажаних.
1962	Альфред Чандлер (Chandler, 1962, 1990)	Стратегія - це <i>детермінатор</i> основних довгострокових цілей підприємства, і задля досягнення цілей необхідні прийняття курсу дій та розподіл ресурсів
1965	Ігор Ансофф (Ansoff, 1991)	Стратегія - це <i>правило</i> прийняття рішень, які детерміновані шкалою продукт-ринок, вектором зростання, конкурентними переваги та синергією
1972	Шендель та Хаттен (Schendel & Hatten, 1972)	Стратегія – це основні цілі та задачі організації, головні програми дій, обрані для досягнення цих цілей та задач, а також головний <i>патерн</i> розподілу ресурсів задля співвідношення організації та її навколишнього середовища.

Продовження табл. 1.6

1974	Рассел Акофф (Акофф, 2002)	<i>План</i> тоді є стратегічним, чим більше термін його дії і чим трудніше його <i>змінити</i> , і чим більше організаційних функцій він охоплює. Стратегічне планування має відношення до <i>рішень</i> , спрямованим на тривалі дії та віддалений результат, який важко змінити.
1978	Генрі Мінцберг (Mintzberg, 1978)	Стратегія може бути розглянута як <i>набір постійної поведінки (патерн)</i> за допомогою якої організація закріплює себе у середовищі на певний час, а стратегічні зміни можуть бути розглянуті як відповідь організації на зміни у середовищі, які обмежені рушійною силою бюрократії та прискорена чи уповільнена лідерством.
1980	Майкл Портер (Портер, 2005)	Конкурентна стратегія – це [діяльність – Г.Ш.] компанії із <i>досягнення</i> стійкої та вигідної <i>позиції</i> , яка дозволить компанії <i>протистояти</i> напору рушійних сил конкуренції або <i>змінити</i> їх структуру/ступінь впливу в інтересах компанії.
1987	Генрі Мінцберг (Mintzberg, 1987)	Стратегія з позиції інтегруючої концепції «П'яти Пі» - це план, прийом, патерн, позиція, перспектива та їх взаємодія.
1991	Ігор Ансофф (Ansoff, 1991)	Стратегія – це дисципліноване <i>підприємництво</i> , яке представляє собою комбінацію трьох фірмо-змінюючих діяльностей: створення нових стратегій, конструювання нових організаційних здібностей та керування трансформацією фірми до зайняття нею нової стратегічної позиції
1984	Едвард Р. Фрімен (Freeman, 1984)	Стратегія – це система стратегічних програм, які відповідають інтересам стейкхолдерів, у ході досягнення організаційної місії.
1991	Авінаш К. Діксіт та Баррі Дж. Налєбафф (Dixit & Nalebuff, 1991)	Стратегія – це мистецтво взаємодії із конкурентами, в ході якої розробляється найкраща відповідь на дію конкурентів, які водночас діють так само
1993	Куїмбаторе Крішнарао Прахалад та Гері Хемел (Hamel & Prahalad, 1993)	Стратегія - це відповідність та розтягнення між баченням менеджментом основної лінії лідерства компанії (амбіції) та ресурсами. Стратегія – це боротьба за інтелектуальне лідерство за рахунок ідентифікації та посилення ключових компетенцій організації.
1998 (оригінал), 1999 (переклад)	Пітер Дойль (Дойль, 1999)	Стратегія – це комплекс рішень, що приймаються менеджментом, з питань розміщення ресурсів підприємства та досягнення довгострокових <i>конкурентних переваг</i> на цільових ринках
2008	Гері Джонсон, Кевін Шольз та Ричард Вітінгтон (Johnson et al., 2008)	Стратегія – це спрямування та масштаб організації у довготривалій перспективі, яка приносить [конкурентну] перевагу в середовищі, що змінюється, через конфігурацію ресурсів та компетенцій з метою задовольнити очікування стейкхолдерів.

Джерело: побудовано автором

Під рішенням Мінцберг розуміє зобов'язання діяти, а також зобов'язання в ресурсах. При цьому розрізняє стратегію та стратегічні зміни, відносячи до других - відповідь організації на зміни у середовищі. Це ще один аргумент для думки, що адаптація до зовнішніх змін – це ще на стратегія.

З появою робіт Майкла Портера, з'явився рух у дослідженні конкурентних переваг, адже саме вони, за його ствердженням, забезпечують успіх у конкурентній боротьбі. В своїй роботі «Конкурентна перевага» (яка з'явилась у 1980 році, була перекладена на російську у 2005, з термінологічними помилками) Портер концентрує увагу на тому, що конкуренція – це головний фактор, який визначає, чи стане компанія успішною чи ні, і отже досліджує лише так звані конкурентні стратегії. З цього моменту в стратегічному менеджменті закріплюється розділення на корпоративні, конкурентні та операційні стратегії. Ця книга була визнана як номер 9 з 10-ти найбільш впливових книг у менеджменті в ХХ сторіччі.

Отже, за Портером конкурентна стратегія – це наміри компанії зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі, при цьому мета її – досягти стійкої та вигідної позиції, яка дозволить компанії протистояти напору тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

Інше визначення стратегії Портер дає через призму п'яти рушійних сил ринку. Конкурентна стратегія має бути розроблена на основі всебічного розуміння правил конкурентної боротьби, які і визначають привабливість чи прибутковість того чи іншого бізнесу. Кінцева мета конкурентної стратегії полягає в тому, щоб оволодіти цими правилами, а також – в ідеалі – бути здібними змінювати їх в інтересах компанії [408].

Отже дискусія щодо того, що таке стратегія продовжується, автори різних підходів пропонують власне наповнення напрямку стратегічних дій з

точного попадання чи відповідності (“match”, “fit”): можливості організації-вимоги зовнішнього середовища, цілі-ресурси, конкурентні переваги – очікування споживача.

Однією з пропозицій є концепція Е. Фрімена [120], який пропонує розглядати стратегію як відповідність інтересам стейкхолдерів, якими є всі групи чи індивідууми, які впливають чи відчують вплив від діяльності організації. Це вплинуло на хід розвитку стратегічного менеджменту, і досі вчені трактують стратегію як діяльність із досягнення конкурентних переваг через конфігурацію ресурсів та компетенцій з метою задовольнити очікування стейкхолдерів.

Розуміння стратегії як еволюційної адаптації, яка передбачає, що успішні фірми – це ті, що більш швидко адаптуються до швидкозмінного середовища – більше не спрацьовує починаючи з 1990-тих років, за думкою стратегів та вчених. Пошук нової парадигми стратегії привів К.К. Прахалада та Г. Хемела до формулювання стратегії як «розтягнення» (“stretch”), у контрасті до загальноприйнятої «відповідності» цілей та ресурсів [148]. Аналіз діяльності японських компаній, таких як Мазда, Мацушита, Кенон, Комацу та порівняння їх стратегій із компаніями із США та Європи дозволило вченим виявити таке поняття, як «розтягнення» - це бачення одразу багатьох феноменів конкурентного середовища: конкуренція не є конфронтацією, а змінним оточенням, крім цього є факти прискорення життєвого циклу виробництва продукції, існують тісно пов’язані між собою функціональні команди, відбувається фокус на ключових компетенціях, організовані стратегічні альянси із постачальниками, ініційовані програми із залучення працівників до управління і т.ін. Таким чином, стратегія більше не є патерном у потоці рішень, чи «великим планом», - це розтягнення між баченням менеджментом основної лінії лідерства компанії (амбіції) та ресурсами. Розходження між зазіханнями та поточними ресурсами долається

за допомогою різних прийомів, таких як конвергенція ресурсів, фокусування, екстракція та позичання (леверидж), змішування та балансування ресурсів, рециркулювання та коопетиція, прикриття та відродження ресурсів. Розглянувши безліч варіантів залучання додаткових ресурсів та знаходження компетенцій, Прахалад та Хемел намагаються змінити бачення на стратегічний процес в цілому, пропонуючи відійти від жорсткого директивного зведення ресурсно-цільового бюджету до новаторського пошуку нових шляхів мислення та виробництва.

У своєму погляді на природу стратегії вчені дійшли парадоксальних висновків, які представили як нову парадигму у такому вигляді (таблиця 1.8).

Резюмуючи вищевикладане, можемо стверджувати, що організаційний розвиток є проактивною стратегією, яка спрямована на формування таких ключових компетенцій, які перетворюються на конкурентні переваги в умовах функціонування на цільових ринках, і той же час, організаційний розвиток має внутрішню спрямованість, тобто розвиток бізнес-процесів, окремих ланок ланцюга створення цінності та їх системну з'єднаність у єдине ціле задля створення цінності для споживача кінцевої продукції (послуги).

Окремої уваги потребує теорія коопетиції, яка розглядає стратегію як мистецтво взаємодії із конкурентами, в ході якої розробляється найкраща відповідь на дія конкурентів, які водночас діють так само. Ця ідея була запропонована авторами Авінашем К. Діксітом та Баррі Дж. Налєбаффом у 1991 році [97] і потім розвинута в концепції коопетиції А. Брандербургером та Б.Дж. Налєбаффом у 1996 році [51].

Таблиця 1.8 – Нова парадигма стратегії, запропонована Г. Хемелом та К.К. Прахаладом

Не тільки	А також
Конкурентний виклик	
Реінжиніринг процесів	Регенерування стратегій
Організаційна трансформація	Галузева трансформація
Конкуренція за частку ринку	Конкуренція за частку можливостей
Пошук майбутнього	
Стратегія як навчання	Стратегія як забування
Стратегія як позиціонування	Стратегія як передбачення
Мобілізація майбутнього	
Стратегія як відповідність (fit)	Стратегія як розтягнення (stretch)
Стратегія як розподіл ресурсів	Стратегія як акумуляція ресурсів та леверидж
Потрапити до майбутнього	
Конкуренція всередині існуючої галузевої структури	Конкуренція за формування майбутнього галузевої структури
Конкуренція за лідерство продукту	Конкуренція за лідерство ключових компетенцій
Максимізація частки нових продуктів-«хітів»	Максимізація частки навчання на новому ринку
Мінімізація періоду виходу на ринок	Мінімізація періоду глобального визнання

Джерело: адаптовано автором із [149].

Таким чином, враховуючи вищевикладене (табл. 1.7 та 1.8) пропонується виділити такі групи підходи до визначення стратегії:

1. Стратегія як координація вищого типу для складних відкритих ієрархічних систем. Ця група представлена такими дослідниками, як А. Чандлер, Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер та іншими вченими, які розглядають стратегію як атрибут та синонім корпоративного управління.

2. Стратегія як пошук відповідності до викликів навколишнього середовища із одночасним отриманням переваги над опонентами. В межах цієї групи можна назвати:

- орієнтацію на конкурентні переваги М. Портера, та роботи його послідовників, серед яких П. Дойль, Г. Джонсон, К. Шольз, Р. Вітінгтон, Р.А. Фатхутдінов та інші.

- фокусування на ресурсах та компетенціях. Виграють компанії, які мають перевагу у володінні унікальними ресурсами (Е. Пенроуз), унікальними компетенціями (Г. Хемел та К.К. Прахалад), перевагу у кількості отриманих знань, досліджень, запатентованих розробок та відкритості до інновацій (Д. Тіс);

3. Стратегія – це збалансована взаємодія із іншими акторами. Наприклад, збалансована взаємодія із стейкхолдерами (Е. Фрімен), із опонентами (А. Брандербургер та Б. Налєбафф). Вчені, які дотримуються цього підходу черпають своє натхнення з теорії ігор Д. Неймана та О. Моргенстерна.

4. Стратегія – це парадокс. Це інтегральний погляд на стратегію, який вбирає в себе процесний, структурний підходи та різноспрямовані дихотомії у визначенні стратегії. Сюди слід віднести інтегральну концепцію Г. Мінцберга, стратегію як парадокс Г. Хемела та К.К. Прахалада, стратегію коопетиції яка представлена в роботах Деві Р. Гняваллі, Фредеріка Ле Руа та інших послідовників теорії коопетиції.

Таким чином, узагальнення запропонованих підходів дозволяє нам стверджувати, що організаційний розвиток – це система 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.

Запропоноване визначення враховує ко-еволюційний характер стратегічних та організаційних адаптацій (детально представлено на рис. 1.2), мультифункціональний характер лідерства (детально представлено на рис. 1.5), та враховує об'єктивне існування системного парадоксу, який проявляється у поєднанні проактивної та адаптивних компонент (детально представлено у табл. 1.2). При цьому варто зазначити, що існування системи організаційного розвитку неможливо без поєднання процесів кооперації та конкуренції, які будучи з першого погляду взаємовиключними, співіснують та посилюють один одного.

Таким чином, до системи ключових характеристик ОР необхідно включити низку 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 ендогенних 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.

Таке визначення дозволить вийти за рамки чисто конкурентного, або чисто коопераційного уявлення про бізнес-процеси всередині організації, та значно збагатить набір стратегічних можливостей для подальшого розвитку будь-якого підприємства чи економічного суб'єкта.

Висновки до першого розділу

У першому розділі узагальнено еволюцію понятійного апарату в сфері стратегічного управління та управління організаційного розвитку, уточнено трактування сутності організаційного розвитку та коопетиції, розроблено систему критеріїв класифікації моделей організаційного розвитку. Пошук підходів до визначення адекватних внутрішніх та зовнішніх змін є першочерговою задачею у процесі формулювання проактивної стратегії сучасної організації. В ході дослідження зроблено систематизування існуючих моделей до організаційного розвитку. Узагальнення поглядів дослідників на природу стратегічних змін дозволило виокремити основні

принципи побудови системи управління стратегічними змінами на підприємстві.

Систематизація наукових досліджень з питань стратегічного управління та теорії організації дозволила виявити розгалуженість не лише підходів до розуміння змістовних характеристик, принципів та процесів організаційного розвитку, а й критеріальних ознак, які покладені в основу класифікації моделей організаційного розвитку. Так, зокрема, більшість науковців класифікують ці моделі залежно від рівня керованості, масштабу застосування, характеру та якості змін, типу об'єкту організаційного розвитку, складності процесів тощо. На відміну від існуючих, в роботі запропоновано нову систему критеріальних ознак для класифікації моделей організаційного розвитку, які включають характер динаміки організаційних змін, домінанту організаційних змін, тип каузальності організаційних змін, рівень ентропії в процесі організаційного розвитку, врахування поведінкових факторів при побудові моделі організаційного розвитку, відображення існуючих парадоксів в моделі організаційного розвитку.

В роботі описано основні положення даних моделей, визначено їх переваги, недоліки та передумови застосування. Фундаментальним науковим підґрунтям в межах даної дисертації обрано системне поєднання основних постулатів телеологічної, ігрової та феноменологічної моделей організаційного розвитку. Виходячи з цього, організаційного розвитку запропоновано розуміти як систему 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.

В роботі доведено, що стратегічні та організаційні адаптації відбуваються одночасно: і в організаційних системах, і у концептуальних підходах до стратегічного управління, і у бізнес-середовищі. Існуючі організаційні популяції та форми через відповідні організаційні мутації провокують появу нових характеристик, які, в свою чергу, призводять до трансформації бізнес-середовища.

Досліджено мультифункціональний характер лідерства, яке перестає бути індивідуальним, перетворюється на партнерство, яке передбачає розподіл керівних функцій між членами команди або групами. При цьому необхідно враховувати об'єктивне існування системного парадоксу, який проявляється у поєднанні проактивної компоненти (створення окремими суб'єктами або організацією в цілому нових технологій / управлінських практик як ендогенних та/або екзогенних збурення, що трансформують модель організаційного розвитку) та адаптивної компоненти (відновлення властивостей організаційної системи після збурень, вдосконалення її внутрішньої структури, трансформація ситуаційної поведінки, засвоєння нових технологій та управлінських практик) в системі управління організаційною динамікою.

Аналіз попередніх досліджень в сфері стратегічного управління, організаційного розвитку та практики коопетиції дозволило стверджувати, що організаційний розвиток базується на співіснуванні квазі-взаємовиключних процесів – кооперації та конкуренції, які поєднуючись, посилюють один одного, отже організаційний розвиток набуває ознак коопетиції, тобто може бути охарактеризований як конкурентний та коопераційний одночасно.

Основні положення першого розділу дисертаційної роботи опубліковано автором в роботах [306, 307, 308, 311, 315, 316, 422, 423, 427, 435, 439, 450, 454, 455]

РОЗДІЛ 2 ТЕРМІНОЛОГІЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ТА СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ КООПЕТИЦІЇ

2.1 Бібліометричний аналіз досліджень в сфері коопетиції: пошук нових перспектив та напрямків

Для більш чіткого аналізу використовуваних термінів та визначення перетину областей дослідження нами було застосовані методи сучасного бібліометричного аналізу. Для аналізу була обрана наукометрична база даних Scopus, а ключовими словами стала «коопетиція». Зростаюча кількість статей, яку можна продемонструвати на рисунку (див. рис. 2.1) свідчить про те, що сфера дослідження знаходиться на стадії раннього зростання, хоча перша стаття зафіксована у 1991 році.

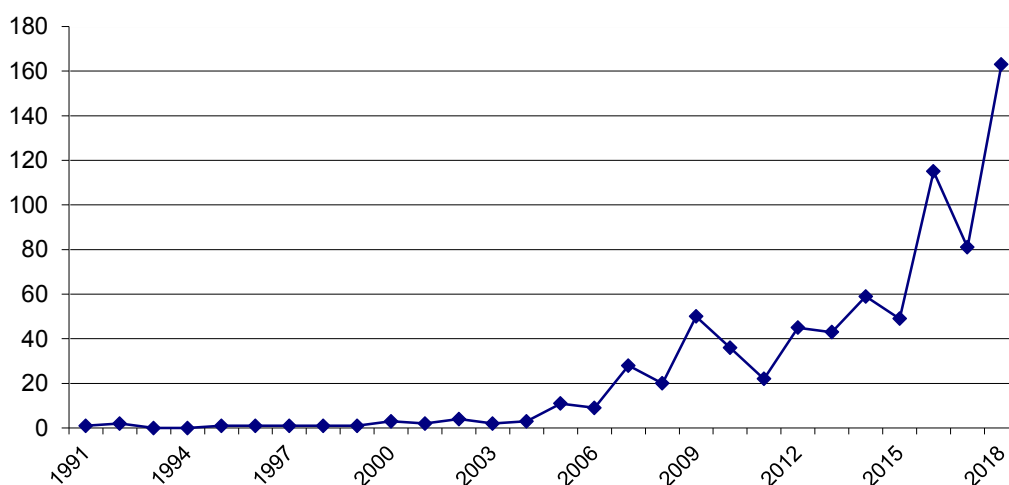


Рисунок 2.1 – Тренд академічних публікації в сфері коопетиції

Джерело: побудовано автором на базі даних Scopus

Аналізуючи останні публікації у вказаній галузі знань, нами була висунута гіпотеза про те, що розроблення програмного забезпечення в

рамках сумісних угод, а також сумісні дослідження в сфері кібербезпеки є наступним кроком у розвитку коопетиційних стратегій.

Бібліометричний аналіз було обрано як метод верифікації напрямків поточних та прогнозування майбутніх досліджень, оскільки він вже довів свою дієвість в інших науках, наприклад у сфері прикладної екології [117].

У цьому дослідженні методологія бібліометричного аналізу була розроблена та здійснена таким чином:

1) здійснено пошук статей в наукометричній базі даних Scopus а ключовими словами «коопетиція», «безпека» та, оскільки кооперація може бути визначена як інтеграція співпраці і конкуренції одночасно, за комбінацією слів «конкуренція» і «кооперація».

2) дані були екстраговані та оброблені для подальшої систематизації за серією даних (авторство, географія, афіліація, хронологія, ключові слова і т.д.);

3) було здійснено аналіз цитування (повний і дробовий підрахунок) для виявлення найбільш авторитетних авторів у цій галузі;

4) побудовано мережу спів-цитування авторів, виявлено найбільш вживані терміни, сполучні із дослідженнями коопетиції, та здійснено кластерування термінів за хронологією виникнення (система накладання у часі), та мережева візуалізація термінів (щільність використання та взаємозв'язок);

5) проведено мережевий аналіз, що ідентифікує зв'язок між коопетицією та іншими сферами наукових досліджень, що дозволив підтвердити гіпотезу.

Всього статей у базі даних Scopus із згадуванням терміну «коопетиція» виявлено 753 одиниці (на кінець 2018 р.). Зважаючи на те, що початок дискусії відбувся у 90-х роках, основне швидке зростання спостерігається останнім часом: 90 статей протягом першого періоду, і решта з'явилась за

останнє десятиліття і тому, зважаючи на зростаючі тенденції публікаційної діяльності і домінуючі предметні області, початковий пошук даних був уточнений до переліку статей в період 2008-2018 рр. При цьому вилучені матеріали та доповіді конференцій та книги (які часто дублюють статті), а також примітки редактора (які також індексуються наукометричною базою). Таким чином вибірка статей склала 664 одиниці (див. табл. 2.1).

Ключові слова	Кількість статей, 1991-2018 рр	Відібрано, 2008-2018 рр
cooperation AND safety	13787	
cooperation AND security	12927	
cooperation AND security AND safety	914	
coopetition	753	664
cooperation AND competition AND safety	189	
cooperation AND competition AND security AND safety	21	
coopetition AND security	8	7
coopetition AND safety	0	

Таблиця 2.1. Вихідні дані для подальшої обробки

Джерело: сформовано автором

Ці результати пошуку були збережені у форматі RIS, який включає всю інформацію необхідну для подальшого бібліометричного аналізу (включаючи назву, імена авторів, їх приналежність до певного закладу чи організації, реферати, ключові слова, посилання тощо). Серед існуючих програмних засобів, що використовуються для бібліометричного аналізу, були вибрані BibExcel і VOSviewer. BibExcel було обрано через зручність використання та коригування будь-якого формату вхідних даних (у тому числі Scopus), можливість співпрацювати з іншими програмами, такими як

VOSviewer тощо. Дані статей (вибірка у 664 статті) були розміщені у форматі RIS, що містить всю необхідну бібліографічну інформацію.

Аналіз вибірки із 664 робіт виявив, що журнали, які опублікували більше 12% всіх статей за останні 10 років, є такими: «Industrial Marketing Management» / «Промисловий маркетинг менеджмент» (43 статті), «International Journal of Entrepreneurship and Small Business» / «Міжнародний журнал підприємництва та малого бізнесу» (11), «International Journal of Technology Management» / «Журнал управління технологіями» (11), «Review of Managerial Science» / «Огляд управлінської науки» (11), «International Studies of Management and Organization» / «Міжнародні дослідження управління та організації» (8). Аналіз початкових даних дозволяє виявити ТОП-10 авторів, які сприяють розвитку дослідження (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – ТОП-10 авторів, які зробили внесок у дослідження коопетиції

Автор / Афіліція	Кількість статей
Ле Руа, Ф. (Університет Монпельє, Франція)	23
Рітала, П. (Технологічний університет Лаппеенранта-Лахті, Фінляндія)	21
Закон, В. (Ягеллонський Університет в Кракові, Польща)	15
Даніно, Г.Б. (Університет Лібера Марія СС. Ассунта (ЛУМСА), Італія)	15
Ху, Дж. (Університет електронних наук і технологій Китаю, Китай)	15
Бенгтссон, М. (Університет Умео, Швеція)	12
Бункен, Р. (Байротський Університет, Німеччина)	12
Фернандез, А.-S. (Університет Монпельє, Франція)	12
Чабаретто, П. (Університет Монпельє, Бізнес-школа Монпельє, Франція)	11
Понт, В. (Університет Торонто, Канада)	10

Джерело: побудовано автором на базі Scopus Database, повний підрахунок

Порівняння чисельності робіт як оцінка внеску авторів має сенс у контексті розрахунку бібліометричних показників. Повний підрахунок означає, що документи вважаються рівними кількості авторів публікації (як це було представлено в таблиці 2.2). Дробовий підрахунок означає, що публікація у співавторстві призначається дрібно кожному з співавторів, з загальною вагою публікації, що дорівнює одиниці. Ця методологія, запропонована фахівцями з бібліометричного аналізу, показала, що дробовий підрахунок є більш справедливим порівняно з повним підрахунком (Perianes-Rodriguez et al., 2016). Дані щодо дробового підрахунку для кожного автора були екстраговані із Scopus за допомогою програми Vībexcel і дробовий підрахунок внесків основних учасників досліджень у сфері досліджень коопетиції можна представити наступним чином (див. рис. 2.2).

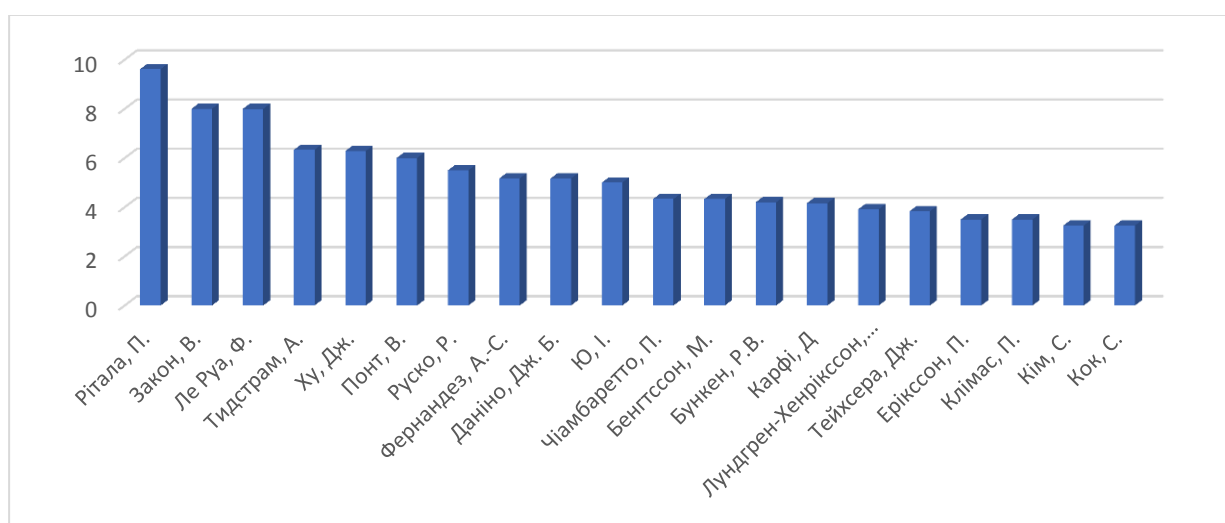


Рисунок 2.2 – Внесок найбільш впливових авторів у сфері дослідження коопетиції, дробовий підрахунок

Джерело: побудовано автором за допомогою Vībexcel на базі Scopus Database

Візуалізація дослідницької мережі була виконана за допомогою VOSviewer, програми, що має власну методику кластеризації [van Eck &

Waltman, 2013) і завдяки цьому виконаний аналіз обраних робіт та була створена термінів. Було ідентифіковано 80 ключових слів (частота використання > 6), які були уточнені до 75, виключаючи дублікати і такі, які не мають значення для цього аналізу (тобто "дослідження", "стаття" тощо). Таким чином, 75 пунктів було організовано в 7 кластерів, як показано нижче (будь ласка, див. рис. 2.3. і Додаток А). Слід зазначити, що частота використання ключового слова «коопетиція» є найвищим і дорівнює 323, термін «ко-опетиція», введений Брандербургером та Налебаффом [51] все ще популярний, і кількість його використання є 162, «конкуренція» залишається бути широко поширеним терміном в обраних роботах, а також «кооперація» (відповідно 100 і 63). Далі перелік ТОП-5 завершується термінами «інновація» (53) і «теорія ігор» (33). На рисунку 2.3 та 2.4 представлено результати обробки даних у програмному забезпеченні VOSviewer (мова оригіналів статей є англійська, і тому аналіз представлений без перекладу). Розмір кіл відображає щільність використання термінів. Інші терміни, крім вказаних вище, з'явилися в вибірці від 6 до 20 разів (чим більша щільність, тим більше коло). Для всіх термінів зроблено візуалізацію накладання (рис. 2.3), візуалізацію мережі (рис. 2.4) та візуалізація щільності за допомогою VOSviewer. Візуалізація накладання обрана як більш вірогідний інструмент для перевірки останніх тенденцій в академічній сфері, оскільки вона дозволяє класифікувати елементи з використанням шкали часу. Елементи пофарбовані по-різному на основі року їх публікації (середнє значення для кластера). У нашому випадку ті терміни, які з'явилися останнім часом (середній рік видання 2016), є більш жовтими, про що свідчить пояснення у рисунку, градація кольору визначається віком публікації (рис. 2.3)

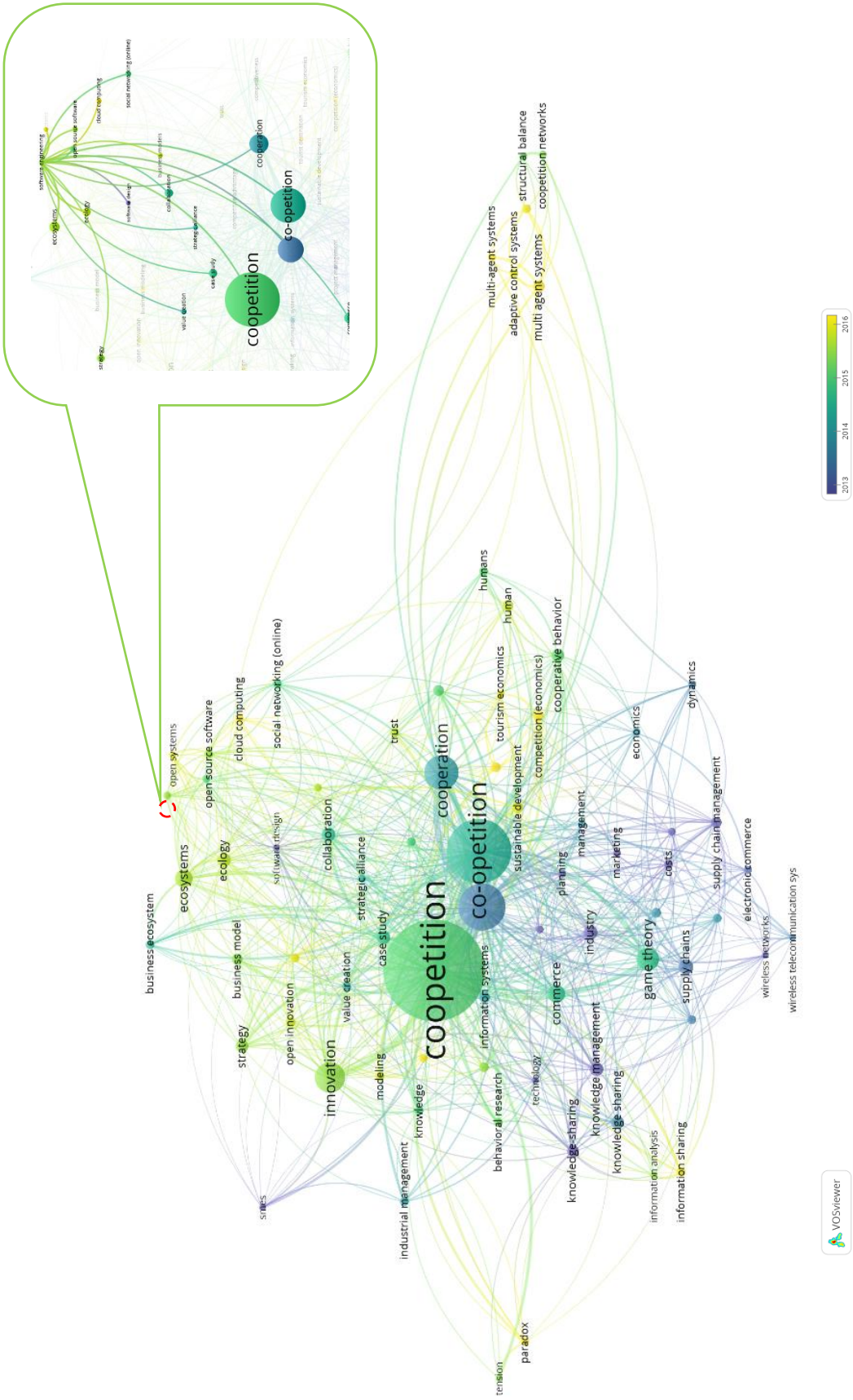


Рисунок 2.3 – Візуалізація хронології вживаних термінів (з виокремленням сегменту «software engineering»).

Джерело: побудовано автором за допомогою VOSViewer v.1.6.10 із використанням вибірки із 664 статей (наукометрична база Scopus Database)

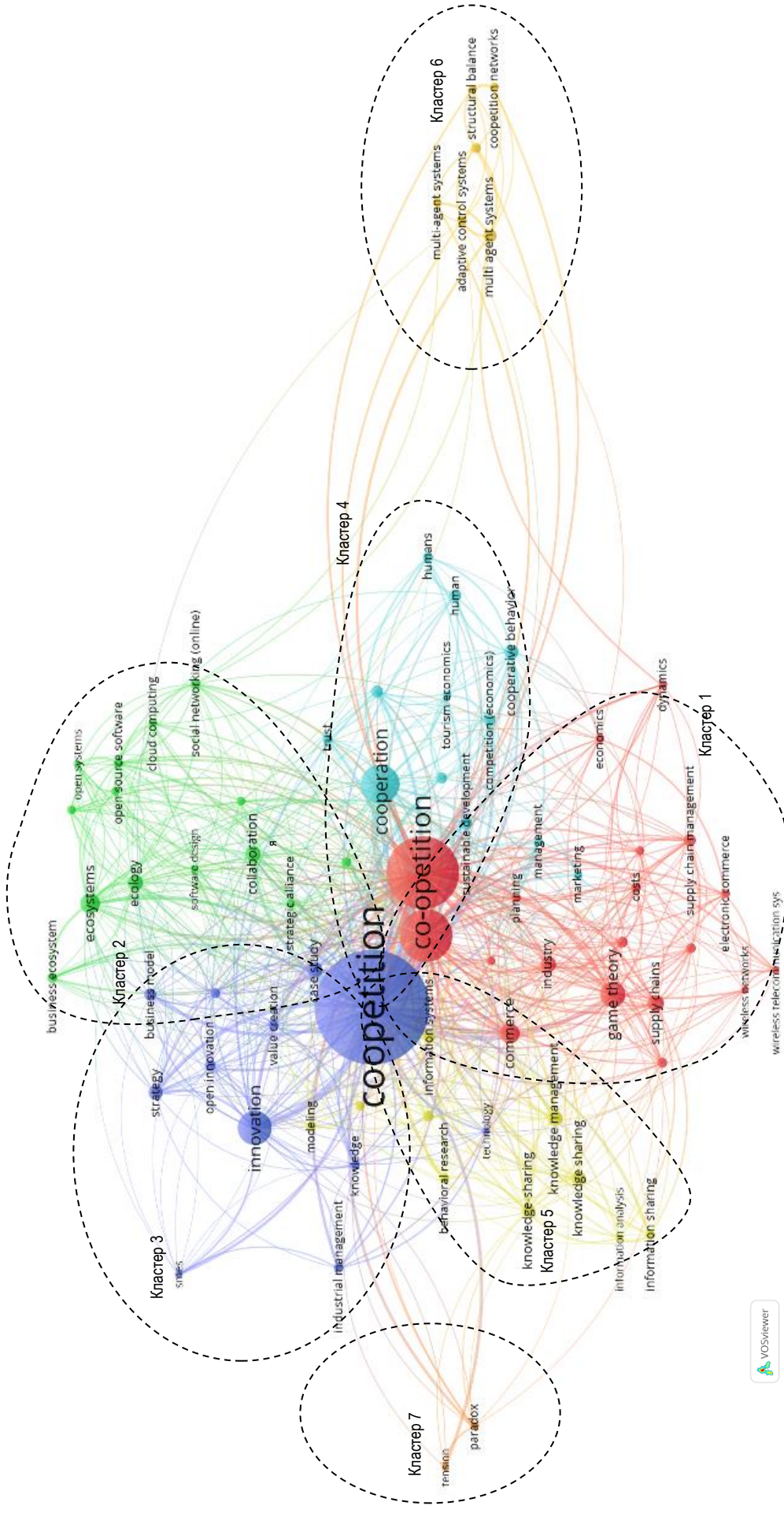


Рисунок 2.4 - Мережева візуалізація найбільш вживаних термінів у статтях, присвячених коопетиції

Джерело: побудовано автором за допомогою VOSViewer v.1.6.10 із використанням вибірки із 664 статей (наукометрична база Scopus Database).

На рисунку 2.3 можна побачити, що дослідження в сфері коопетиції в останні роки багато в чому пов'язані із дослідженнями стратегічних альянсів, управління ланцюгами цінності, створення цінності, трансфером технологій та знань, біхевіористичними дослідженнями, а крім цього, тісно зв'язані із «розробленням програмного забезпечення», «відкритими системами», «програмним забезпеченням з відкритим кодом», «екосистемами», «хмарними обчисленнями», «соціальними мережами (онлайн)», які є значними.

Виокремлені кластери (див. детальніше додаток А) можна умовно назвати так: проектний менеджмент (кластер 1, червоний); концепції моделювання бізнес-процесів (кластер 2, зелений); інноватика та концепція вартісно-орієнтованого управління (кластер 3, фіолетовий); теорії конкуренції та кооперації (кластер 4, бірюзовий); концепції поведінкової економіки (кластер 5, жовтий); мультиагентські теорії (кластер 6, помаранчевий) та теорія парадоксу (кластер 7, коричневий).

Візуалізація дослідницької мережі дозволяє також виявити закономірності цитування між колегами у сфері досліджень. Так, наприклад, на рисунку 2.5 показано, що існує дистанція між кластерами, які розташовані далеко один від одного, або, навпаки, дуже споріднені з точки зору співцитування.

На рисунку 2.5 чітко відокремлені 5 кластерів, які визначені різними кольорами, в рамках кожного з яких автори часто цитують один одного, і напрямки дослідження є спорідненими. При цьому, ці кластери сформовані не за географічною ознакою, як це сталось

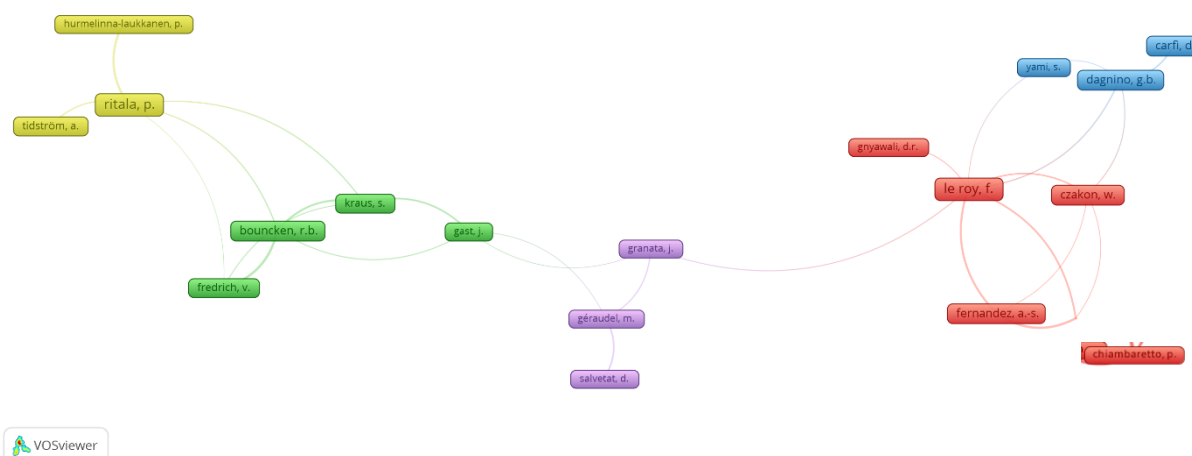


Рисунок 2.5 - Візуалізація дослідницької мережі найбільш цитованих авторів у статтях, присвячених коопетиції, із відокремленням 5 кластерів
Джерело: побудовано автором за допомогою VOSViewer v.1.6.10 із використанням вибірки із 664 статей (наукометрична база Scopus Database).

Кластери дослідників включають дослідження таких авторів:

Кластер 1 (жовтий колір): П. Рітала, А. Тидстром, та П. Хурмелинна-Лаукканен (фінська школа). Треба відмітити найбільш цитовані праці [285; 286)

Кластер 2 (зелений колір): Р. Бункен (Німеччина), Дж. Гаст (Франція), С. Крауз (Ліхтенштейн), В. Фредрих (Німеччина). Однією із помітних праць цих дослідників є систематичний огляд досліджень у коопетиції [49] та зв'язку між управлінням інноваціями та коопетицією [48].

Кластер 3 (фіолетовий колір) об'єднує дослідників з різних шкіл, таких як Дж. Граната [134], Д. Салветат та М. Жерудель [123].

Кластер 4 (червоний колір) визначив спорідненість цитувань та спрямування досліджень між Д. Гнявалі [130], Ф. Ле Руа, Е.-С. Фернандез [195], П. Чіамбаретто [118] та В. Законом [85].

У кластері 5 (синій колір) встановлено зв'язок між роботами дослідників С. Йамі [196], Д. Карфі [65] та Дж. Даніно [87].

При цьому характерним є те, що автори кластеровані не за географічною ознакою (С. Йамі та Ф. Ле Руа є представниками французької школи), а за наслідуванням ідей та розвитком концептуальних положень досліджень. Так, у кластері 5 об'єднані напрямки коопетиційних досліджень італійської, французької та американської наукових шкіл.

Підсумовуючи результати обробки даних, їх візуалізації та контент-аналізу найбільш цитованих праць, можемо зробити наступні висновки:

1. Дослідження в сфері коопетиції є мультидисциплінарними та об'єднують крім питань стратегічного управління, зокрема оцінки ефективності стратегічних альянсів та управління ланцюгами цінності, такі специфічні галузі, як трансфер технологій та знань, біхевіористичні дослідження, управління довірою, управління ризиками, проектний менеджмент у виробництві, управління інформаційними системами тощо.

2. Дослідження в сфері коопетиції динамічно розвиваються та є перспективними для суміжних площин, таких як: кібербезпека, спільні наукові дослідження в галузі розроблення програмного забезпечення, проектування відкритих систем, для хмарних обчислень та розвитку соціальних мереж.

3. Географія локація дослідницьких проектних груп не має значущості, оскільки коопетиційна спрямованість самих дослідників та необхідність аналізу глобальних трендів стимулює їх до створення проектних команд, які є міжуніверситетськими, інтернаціональними, географічно не локалізованими. Найбільш потужним на сьогодні є науковий кластер, лідером якого є професор Ф. Ле Руа (Університет Монпельє, Франція).

Серед всіх статей, які були відібрані, окремо нами було проаналізовано 7 статей, які містять в собі терміни «коопетиція» та «безпека», аби спростувати або підтвердити припущення про майбутні напрямки

досліджень. Результат обробки даних, а саме простий рахунок використаних термінів можна представити таким чином (рис. 2.6).

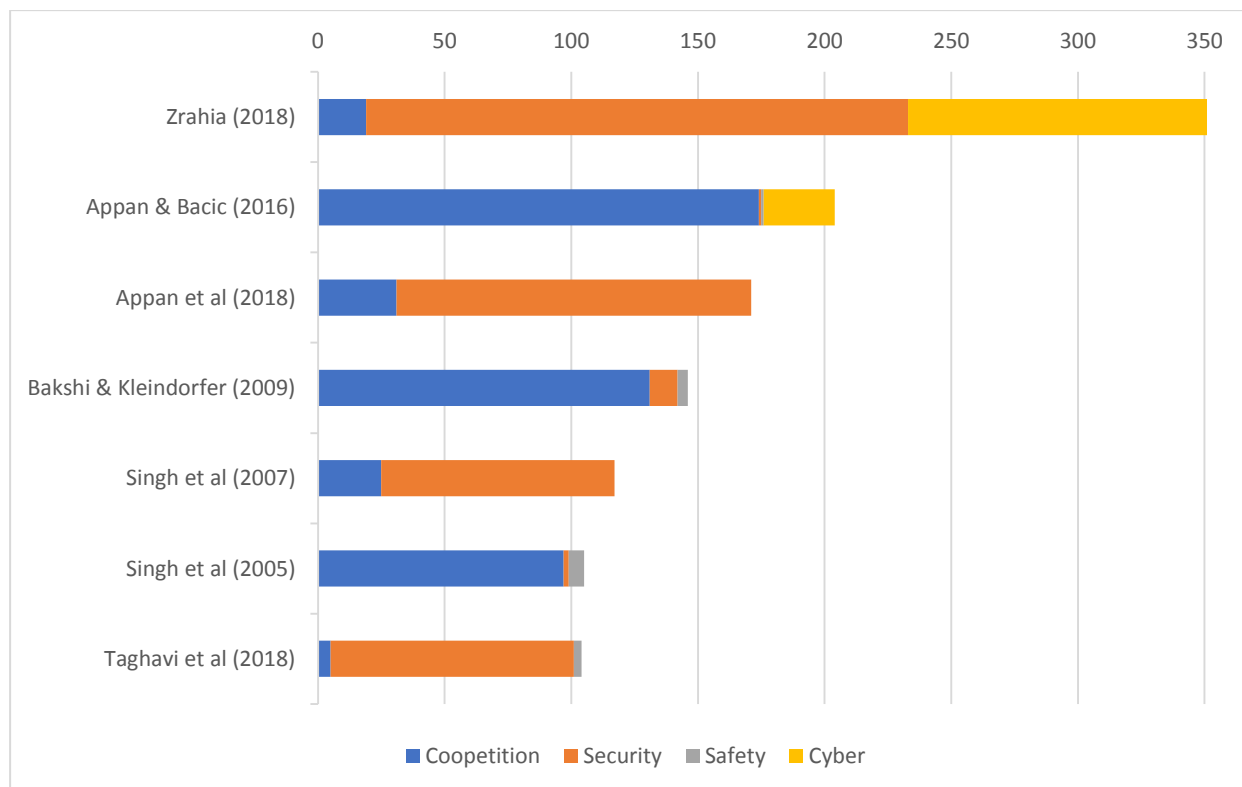


Рисунок 2.6 – Ранжування статей (N = 7) в галузі дослідження, в яких співпадають використання термінів «коопетиція» та «безпека» відповідно до щільності використання.

Джерело: побудовано автором

Контент-аналіз відібраних статей дозволив виокремити такі тенденції: у 2006 році з'являється та розповсюджується новий термін – «безпека ланцюга створення цінності» [29], а в останні два роки проаналізованих публікацій присвячені питанням розвитку Індустрії 4.0, кібербезпеки та розробленню програмного забезпечення в рамках спільних ланцюгів створення цінності.

Раніше неодноразово окремими вченими підкреслювались майбутні перспективи розвитку коопетиції, наприклад, представлені в роботі вчених М. Бенгстон та С. Кок [41]. Вчені зазначили такі напрямки досліджень: феномен балансу конкуренції та кооперації в роботі між відділами, організаціями, індивідуумами; коопетиційний парадокс та коопетиційна напруга; ідентифікація шляхів вбудови коопетиції в організаційну систему; динаміка коопетиційної взаємодії та вплив коопетиції на результативність бізнес-моделей та стратегій. Але результати візуалізації даного дослідження свідчать про необхідність додаткової уваги до сфери розробки програмного забезпечення, досліджень в сфері безпеки.

Це підтверджує нашу гіпотезу про те, наступним поколінням розробок в сфері коопетиції мають стати розроблення програмного забезпечення в рамках сумісних угод, а також сумісні дослідження в сфері кібербезпеки як елемент розвитку коопетиційних стратегій компаній, які вже застосовують цю модель.

Можна підсумувати, що поява теорії коопетиції зробила значний вклад у поняття та практичні аспекти підходів до побудови ланцюга створення цінності, теорію ключових компетенцій, вплинула на розвиток так званих гібридних стратегій, змінила уяву про науково-дослідницькі розробки, управління організаціями та комунікаціями між ними, та дозволяє і далі шукати шляхи зменшення негативних наслідків конкуренції та кооперації, підсилюючи їх позитивні ефекти.

2.2 Передумови формування кооперації між конкурентами як можливого напрямку сумісного розвитку

Можливість кооперації з іншими учасниками ринку задля отримання більшого виграшу неодноразово розглядалась вченими, як альтернатива динамічного розвитку. Раніше згадані Г.Хемел та К.К. Прахалад [147] розглядали коопетицію як можливість залучення додаткових ресурсів, Е.Р. Фрімен [120] згадував кооптацію, як кооперацію зі стейкхолдерами, яка має бути належним чином вибудована.

Але книга Адама М. Бранденбургера та Баррі Дж. Налєбаффа (Brandegburger & Nalebuff, 1996) внесла певну ясність у це поняття, і зовсім по-іншому розставила акценти. Вони назвали революційною зміною мислення, новою парадигмою коопетицію, яка комбінує конкуренцію та кооперацію. Ця концепція значно вплинула на розуміння структури галузі, ланцюга створення цінності та міжфірмової динаміки.

Ідеями для цієї роботи послужила знову теорія ігор Дж. вон Неймана та О. Моргенстерна [243], яка дала змогу проаналізувати кооперативні та конкурентні ігри та викласти основи стратегії «виграш-виграш».

Спочатку необхідно сказати, що сам термін «ко-опетиція», як співпадіння «конкуренції» та «кооперації» представив Раймонд Ноорда, виконавчий директор компанії Novell у 90-тих роках. Але згідно В. Закону [85], більш раннє згадування зустрічається у 1976 р., коли деякий Кірк Пікетт (Kirk Pickett), який описував відносини між 35 000 продавців устриць, сказав у своєму інтерв'ю журналістові: «Ви – лише один з декількох продавців устриць у вашому місті. Але ви не в конкуренції один з одним. Ви ко-оперуєте один з одним аби розвинути бізнес для кожного з вас. Ви у ко-опетиції, ніяк не в конкуренції» [85]. Ще раніше у 1937 році Р. Хант (Hunt) представив неологізм «коопетиція» в Лос Анджелеському Таймсі, але ця

подія пройшла непоміченою донедавна, і лише у 2014 році роль Р. Ханта була підкреслена сучасними дослідниками Войчеком Законом та його співавторами [85].

На відміну від моделі Портера П'яти Сил та моделі ланцюга створення цінності, А. Брандербургер та Б. Налебафф уявляють собі галузь як Мережу Цінності [51], де фірми залучені у множинні відносини та взаємодіють з певною мірою взаємозалежності. При цьому серед ринкових сил виокремлюють:

- Споживачів.
- Діючу компанію галузі.
- Комплементаторів (або підприємства, які надають продукти та послуги, що доповнюють існуючий технологічний процес)
- Постачальників та
- Конкурентів.

Для того, аби розробити стратегію коопетиції Брандербургер та Налебафф пропонують розглянути такі аспекти, що мають бути включені до стратегічного аналізу: самі гравці, додана вартість, правила гри, тактика та масштабування зусиль. Масштаб зусиль відображає кордони гри або ринку, тому що ці кордони можуть бути зруйновані або «розмиті» іншими гравцями. Необхідно проаналізувати не тільки кожен силу мережі цінності, але й можливі сценарії, за якими буде відбуватися розвиток.

Кожний дослідник з стратегічного менеджменту абсолютизує свій використаний підхід, і якщо проаналізувати публікації за останні два десятиріччя, то більшість з них схожі між собою в тому, що мають назву «новий підхід» чи «нова парадигма». Але не варто забувати, що всі ці нові дослідження були результатом натхнення робіт попередників. Дослідження

до 1996 р. були детально розглянуті у попередніх підрозділах, тому є сенс приділити увагу сучасним тенденціям та зрозуміти їх витoki (див. табл. 2.3).

Матричний та портфоліо-аналіз, які були запропоновані у 1970-тих рр., знаходять своє застосування і досі і отримують подальший розвиток у сучасній інтерпретації.

Інші роботи, наприклад робота з динамічних здібностей, основоположником якої був Девід Дж. Тіс, бере початок від більш ранніх робіт вищезгаданих вчених, а саме: Г. Хемела та К.К. Прахалада та їх поглядів на ключові компетенції, теорії про конкурентні сили Майкла Портера та роботи А.Брандербургера та Б.Налебаффом у сфері коопетиції, яку Д. Тіс називає теорією стратегічного конфлікту [340]. Відокремивши організаційні компетенції від ключових, Д. Тіс та його співавтори називають динамічними здібностями організації можливість інтегрувати, вибудовувати та перебудовувати внутрішні та зовнішні компетенції у відповідь на швидкозмінне середовище [340, С. 516).

Ця теорія завоювала думки науковців та проникнула в багато сфер теорії управління, і досі є вельми популярною. При цьому, як зазначає В.Л. Тамбовцев [416], концепція динамічних здібностей є спрощенням ресурсного підходу, оскільки замінює пошук унікальних ресурсів на пошук здібностей адаптувати такі до зміни зовнішнього середовища. Це є лише частиною дискусій, що триває в академічному колі, Тим не менш, в своєму дослідженні ми розділяємо ресурсну теорію та теорію динамічних здібностей.

Таблиця 2.3 – Підходи та концепції, які внесли істотний вклад у розвиток стратегічного менеджменту

Дата	Автори	Підхід, ідея, концепція
1944	Джон вон Нейман та Оскар Моргенстерн	Теорія ігор
1959	Едіт Пенроуз	Ресурсна теорія фірми
1960-ті рр.	Бостонська Консалтингова Група та МакКінзі	Розвиток портфоліо-аналізу та застосування в Дженерал Електрик
1963	Стенфордський Дослідницький Інститут	Системний підхід до планування
1965	Ігор Ансофф	Аналітичний підхід до корпоративної стратегії. Концепція стратегічного менеджменту
1969-1075	Вікхам Скіннер	Роботи в галузі виробничої стратегії
1970	Елвін Тоффлер	Теорія турбулентності середовища
1972	PIMS	Збір даних в області дослідження стратегічних рухів
1978	Генрі Мінцберг	Патернова теорія виникнення стратегії. Вплив на теорію взаємодії економічних суб'єктів в процесі конкуренції
1980	Майкл Портер	Теорія конкурентних сил, Підхід з точки зору Ланцюга Створення Цінності, Визначення конкурентної переваги, Загальні конкурентні стратегії
1980	МакКінзі	Рамка 7S або 7C
1983	Томас Пітерз та Роберт Уотерман	«В пошуках досконалості» - аналіз стратегій найвідоміших корпорацій
1984	Едвард Р. Фрімен	Теорія Стейкхолдерів
1986	Ноель Тічі та Марі Деванна	Трансформаційне Лідерство
1987	Генрі Мінцберг	Інтегральна концепція П'яти Пі для стратегії. Холістичний підхід до стратегії як парадоксу. Класифікація стратегій на навмисні та емерджентні.
1989	Карл Шапіро	Теорія бізнес-стратегії. Теорія стратегічних конфліктів
1992	Р. Каплан та Д.Нортон	Система збалансованих показників
1996	Г. Хемел та К.К. Прахалад	Концепція ключових компетенцій
1996	А.М. Бранденбургер та Б. Дж. Налебаффа	Стратегія коопетиції як нова парадигма міжфірмових взаємовідносин
1997	Девід Тіс	Концепція динамічних здібностей
1998	Ричард Д'Авені	Гіперконкуренція
2002	Саїд Ямі, Ксав'єр Лекок	Мережа цінності та колективна стратегія
2005	Гері Джерефі, Джоном Хамфрі та Тімоті Стер	Глобальні ланцюги створення цінності
2005	В. Чан Кім та Рене Маборгн	Стратегії Блакитного Океану – зміна уяви про конкурентні переваги
2008	Генрі Чізброу	Модель відкритої інновації

Джерело: узагальнено автором

Однією з проблем, що об'єднує більшість теоретико-методологічних підходів до формування та впровадження стратегій, є оцінка її дієвості та моніторинг кінцевих результатів впровадження стратегії. У відповідь на потребу фахівців відслідковувати причинно-наслідкові зв'язки між результативністю організації та прийнятими стратегічними рішеннями, Роберт Каплан (Robert Kaplan) та Девід Нортон (David Norton) запропонували систему стратегічного контролінгу, яка має назву Система Збалансованих Показників чи СЗП (англійською Balanced ScoreCard, що дослівно означає Збалансовані Оціночні Картки) [176].

При цьому дослідники рекомендують чотири поля оцінки: навчання та зростання, бізнес-процеси, клієнти та фінанси, які зв'язані між собою та оцінка яких дозволяє вибудовувати та простежити траєкторію стратегічного розвитку компанії. Це дослідження знаходяться на стику між фінансовим обліком та стратегічним менеджментом, але його успішність привернула увагу дослідників до стратегічного контролінгу та СЗП, як одного з найдієвіших інструментів [176].

У 1998 році Ричард Д'Авені (Richard A. D'Aveni) пише свою статтю «Пробудження у Нову Еру Гіперконкуренції» [86], в якій він продовжує тему шоку, підняту Елвіном Тофлером, та іронізує над сприйняттям стратегії як «святого граалю», який не спрацьовує у гіперконкурентному середовищі [86, С. 183].

Проаналізувавши драйвери змін, Р. Д'Авені визначає основні причини входження в стадію гіперконкуренції: підвищення очікувань споживачів, технологічні революції, падіння вхідних бар'єрів, збільшення масштабів інвестицій та ресурсних вливань у конкурентну боротьбу. Таким чином, під гіперконкуренцією він розуміє постійну боротьбу задля досягнення тимчасової переваги у чотирьох різних аренах конкуренції: ціна-якість, ноу-

хау – час, оборона – наступ та на арені великих вливань, або як він сам її називає, «арені великих кишень» [86, С. 186].

Висновки з даної концепції впливають на уявлення про основні ключові процеси на ринках. По-перше, жодна перевага не є стійкою, за ствердженням Р. Д'Авені. Це перекреслює переконання інших вчених, наприклад, в своїй роботі Крістіна Олівер займається пошуком шляхів отримання саме стійких конкурентних переваг на базі застосування ресурсної та інституційної теорій [250]. Тут треба відмітити дискусійність цього питання, оскільки дійсно стійкість конкурентних переваг такими, якими вони є, вже залишається у минулому. Наступні моделі підтвердять цю думку.

По-друге, каже Р. Д'Авені, фірми мають малий вплив на можливу деескалацію зростаючої конкуренції на більшості ринків. Це, в свою чергу, протиріччя із вже згаданим ефектом гравця, коли кожен гравець своїми діями змінює хід гри. По-третє, говорить Р. Д'Авені, гіперконкурентні поштовхи в кожній з арен формують патерни із циклом, що повторюється.

Абсолютизуючи дилему вибору сучасної фірми до «Руйнуй або вмирай» [86, С. 193], Р. Д'Авені підкреслює агресивність сучасної конкурентної боротьби та як рішення проблеми пропонує використовувати модифіковану 7S-модель МакКінзі, орієнтовану на самонаступальну стратегію. Це є відлунням та певною гіперболою думки Дж. Шумпетера про руйнівну природу підприємця, - посилюючи підприємництво, необхідно посилювати і руйнівну природу винаходів, знешкоджуючі власні досягнення попереднього періоду.

Робота Саїда Йамі та Ксав'єра Лекока [196] з розвитку Теорії Мережі та Коопетиції насамперед заснована на ресурсній теорії, теорії індустріального аналізу Портера, на релятивістському підході, та вбирає в себе попередні дослідження в теорії конкуренції та коопетиції. Вчені роблять

порівняльний аналіз теорії конкуренції та теорії кооперації, та доходять висновку про необхідність застосувати Мережевий підхід, замість підходу на базі ланцюга створення цінності, розвиваючи ідеї, які вже були висловлені раніше А. Брандербургеом та Б. Налебаффом [51].

Стратегії так званого Блакитного Океану мають свої корені в теорії ключових переваг Майкла Портера, інтегральної концепції Генрі Мінцберга та роботах Дж. Куїна в галузі управління стратегічними змінами. Ці стратегії передбачають пошук нових «заповнювачів» елементів конкурентоспроможності, які з'являються в ході еволюції галузі. Цю концепцію було представлено Чаном Кім та Рене Моборн як модель інноваційно-орієнтованої цінності, на яку мають орієнтуватися компанії, якщо бажають виграти у конкурентній боротьбі [180]. Раніше М. Портер пропонував розробляти стратегії, які б ізолювали компанію від конкурентних сил, А. Брандербурег та Б. Налебафф рекомендували змінювати правила гри в конкуренції на свою користь, а Ч. Кім та Р. Моборн рекомендують нівелювати конкуренцію створюючи попит на нові характеристики товару, які досі були невідомими. Найкращий спосіб для цього – змінити фокус стратегії із конкуренції «один-на-один» на стратегію створення нового ринкового простору [180, С. 10], яка власне і отримує назву «Блакитного Океану» і, як наслідок, змінює підхід до оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності товару. Так, в своєму дослідженні вчені отримали безперечний доказ трансформації галузі виробництва та продажу вина в США у бік стратегій Блакитного Океану та виграш тих компаній, які передивилися пропоновану цінність, та запропонували нову, розширивши характеристики сприйняття товару [180, С. 115].

Гері Джерефі разом із Джоном Хамфрі та Тімоті Стьордженом [124] проаналізували ланцюги створення цінності в декількох галузях

(виробництво роверів, одягу, свіжих овочів, галузь електроніки) та виокремили три типи мереж – модулярні, родинні та каптивні (мережі захоплення). Вчені визначили специфіку глобальних ланцюгів цінності, які виникають внаслідок розмиття границь галузей. Відповідно до неї дослідники запропонували класифікацію ланцюгів створення цінності залежно від ступеню чіткості координації та асиметрії влади. Вчені також знайшли, що структура глобальних ланцюгів цінності залежить в основному від трьох змінних: складність трансакцій, можливість кодифікувати трансакції та здібностей в організації постачань. Ці змінні часто детерміновані технологічними характеристиками продукту та процесів та вони часто залежать від ефективності галузевих акторів та соціальних процесів у ході розроблення, розсіювання та засвоювання стандартів та інших схем кодифікації [124, С. 98]. І цей підхід відкриває нові перспективи для управління трансакційними компаніями та міжнародних корпорацій.

Серед всіх питань, які виникають у процесі управління ланцюгом цінності, одна з найважливіших є проблема утримання цінності. Приклади компанії Хегох в її активній інноваційній діяльності були відмічені вченими Генрі Вільямом Чезброу та Річардом С. Розенблюмом [71] і згодом ці знахідки стали платформою для формування моделі відкритої інновації, автором якої є Г.В. Чезброу. Згодом ця модель була розвинута ним у інноваційну бізнес-модель відкритого типу [70, С. 359]. Аналіз діяльності компаній Хегох та ІВМ дозволив Чезброу виокремити основні стратегії відкритих інновацій, логіка яких в тому, щоб максимально використовувати зовнішні джерела винаходів та технологій. При цьому компанія не обмежує НДКР задачами конкретного бізнесу, а веде пошук ідей і ззовні, при цьому отримані знахідки не приховуються всередині компанії, а реалізуються на ринку через спін-оффи (spin-off). Парадоксальним рішенням проблеми утримання цінності стала пропозиція не триматися за неї, а організувати

максимальну дифузію інновацій, яка призведе до появи нових прибуткових ідей у спіральному розвитку.

Наука стратегічного менеджменту не обмежується згаданими роботами, дослідники та вчені називають досить широкі області для проведення експериментів, збору даних та застосування стратегічних моделей. При цьому в своїх оцінках майбутнього науки стратегічного управління окремі автори коливаються від оптимістичних сподівань до апокаліптичних прогнозів про втрату актуальності сучасних моделей за декілька років. Ера конкурентних переваг закінчується і на зміну приходять транзйентні або тимчасові переваги.

Отже, порівнюючи між собою підходи, розглянуті в цьому розділі, ми можемо стверджувати таке: не має єдиного ефективного підходу, який спрацьовує в будь-яких умовах. Всі концепції були створені в ході збору та обробки емпіричних даних у галузях, які змінювалися в ході еволюційних трансформацій та технологічних революцій. Тим не менш, варто порівняти підходи у розрізі можливості їх застосування у сучасній системі стратегічного управління.

Таблиця 2.4 – Порівняльний аналіз окремих підходів до стратегічного управління

<i>Концепція, підхід</i>	<i>Одиниця аналізу</i>	<i>Фокус підходу</i>	<i>Обмеження для застосування у стратегічному управлінні</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Ресурсна концепція	Фірма	Фізичні, технологічні, фінансові, людські та нематеріальні ресурси	<ul style="list-style-type: none"> Застарілий та статичний інструментарій для стратегічного аналізу
Управління Ланцюгом Створення Цінності (Конкурентні переваги)	Країна Галузь Фірма	Конкурентні переваги у ЛСЦ Галузева структура конкурентних сил	<ul style="list-style-type: none"> Технократичність структурування Самоцентрованість підходу на структурі без урахування специфіки ринку Модель галузі розрахована на галузі із визначеними межами Методологія дієва на порівняно стабільних прогнозованих ринках Швидкі технологічні перетворення змінюють ЛСЦ
Стейкхолдер-менеджмент	Внутрішнє середовище та оточення фірми	Збалансованість цілей та результатів діяльності організації	<ul style="list-style-type: none"> Ігнорування ринкових вимог на користь задоволеності ключових стейкхолдерів (вибір на користь відповідальності замість доходності) Можливість помилкової ідентифікації стейкхолдерів Існує проблема емпіричного обґрунтування позитивного впливу соціальної відповідальності на вартість компанії Відсутня методика оптимального рівня соціальної відповідальності
Ключові компетенції	Фірма та процеси навчання та наукових розробок	Ключові компетенції організації	<ul style="list-style-type: none"> Неочевидність результатів: помилково ідентифіковані ключові компетенції можуть не призвести до бажаних конкурентних переваг Часовий лаг між розвитком ключових компетенцій та вигрешем у конкурентній боротьбі Надлишкові інвестиції у розвиток не вигрешних компетенцій Відсутній захист від революційних змін на ринку Важко застосована для малих фірм через брак ресурсів
Коопетиційна стратегія	Пари та мережі фірм	Певна ланка у ЛСЦ, Цінність для споживача	<ul style="list-style-type: none"> Великі організаційні зусилля на формалізацію процедури об'єднання конкурентів в межах однієї чи двох ланок ЛСЦ Зростання коопетиційної напруги між організаціями, підрозділами, рольові конфлікти Можливе зниження продуктивності ідей внаслідок остраху розмиття ключових компетенцій, опортунізму Парадоксальна природа коопетиції вимагає індивідуального підходу до кожної угоди

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Відкрита інноваційна модель	Фірма та декілька галузей з розмитими межами	Наукові дослідження та їх результати (знання, розробки, ліцензії та патенти)	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищений захист прав на інтелектуальну власність • Є питання щодо справедливого розподілу виграшу у разі роботи із зовнішніми джерелами знань • Нівелювання конкурентної «переваги» як такої в результаті розділення переваг із іншими гравцями • Зростаюча складність організаційного контролю

Джерело: розроблено автором

Кожна з концепцій має обмеження, перелічені у таблиці 2.4, які виступають бар'єрами на шляху впровадження, тим не менш, концепції спрацьовують у певних умовах у певних галузях.

Що стосується машинобудівної галузі, зокрема у Сумській області, нами неодноразово здійснювались спроби щодо впровадження системи ідентифікації та оцінювання ключових компетенцій, але навіть, якщо аналітична робота зроблена, менеджмент не зацікавлений у розширенні інструментарію і сприймає кожен новий підхід як обваження системи рішень. Така інтелектуальна «гра» цікавить науковців, а з практичної точки зору, якщо новий підхід не приносить виграшу у короткостроковий термін, він відкладається особами, які приймають рішення, як неефективний.

Таким ж чином, нами була розроблена методика оцінки збалансованого розвитку на базі теорії стейкхолдерів, яка отримала схвалення керівництвом підприємства, але її постійне застосування на практиці не зацікавило вищий менеджмент. Єдиний суб'єкт господарювання, який дійсно користується перевагами оцінки задоволеності стейкхолдерів – це вищий навчальний заклад, як виявив приклад СумДУ.

Що стосується теорії коопетиції, то перспективи її використання набагато вищі, оскільки цей підхід дозволяє скористатися перевагами

дискретно – для певної ланки у ланцюгу створення цінності, і відмовитись від коопетиції у разі, якщо витрати на ускладнення системи управління перевищують вигаш. Позитивною перевагою на користь коопетиції є те, що суб'єкти ринку, в тому числі машинобудівної галузі, самі застосовують окремі коопетиційні прийоми для покращення своєї конкурентоспроможності.

Треба наголосити на тому, що ера конкуренції завершується, і на зміну їй приходить ера коопетиції. Однією із стратегій посилення позицій організацій М. Портер [408], а за ним П. Дойль [388] та А.А. Томпсон та А.Дж. Стрикленд [417] називали вертикальну та горизонтальні інтеграції. Об'єднуючись із постачальниками, із споживачами чи з власними дистриб'юторами, компанія має більші шанси на лідерство в галузі. Але з часом поняття галузі змінюється, її межі розмиваються, а резерви для зростання компанії – вичерпуються. Наступний виток розвитку стратегічних парадигм – це об'єднання із конкурентами. Ця ідея, яка ще 20 років тому здавалася неможливою, тепер є однією з серцевинних у сучасному стратегічному менеджменті.

Проаналізовані вище підходи знаходяться у в історичному взаємозв'язку та впливають одна на одну. Ми вважаємо, що рисунок 2.7 надає можливість прослідити взаємовплив згаданих концепцій та водночас відображає послідовність (із варіаціями) зміни пріоритетів в ході організаційного розвитку. Як показано на рисунку 2.7, вищезгадані концепції пов'язані між собою, але при цьому акцентуалізація тих чи інших цілей організаційного розвитку відбувається у відповідь на поточну ситуацію та на певній стадії життєвого циклу організації. Так, на перших стадіях найважливішою задачею є максимізація прибутку, а згодом пріоритетом стає зростання обсягів виробництва та продажу. За умов продовження існування,

цілі організації поступово трансформуються у комплексні показники конкурентоспроможності.

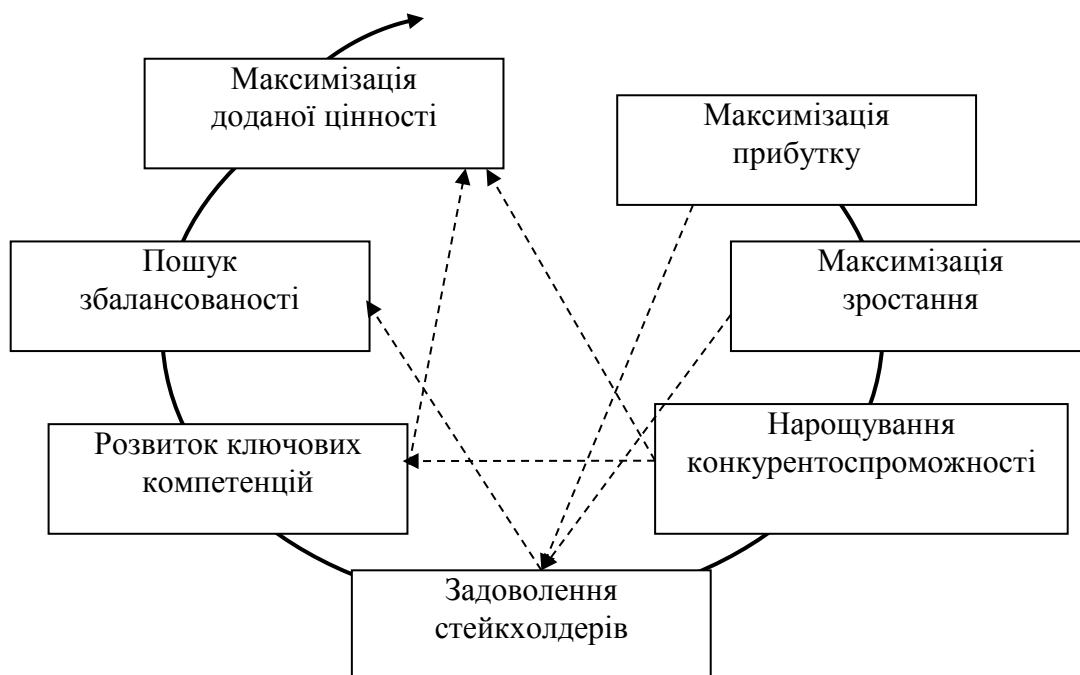


Рисунок 2.7. Взаємозв'язок концепцій параметризації організаційного розвитку та спіральний розвиток концепцій оцінювання організаційного розвитку

Джерело: розроблено автором

Розпочинається гонитва за конкурентними перевагами – залежно від особливостей сегмента це будуть або низькі витрати, або унікальність характеристик товару чи послуг, що пропонується. Одночасно може відбуватися ідентифікація ключових компетенцій, які забезпечують досягнення конкурентоспроможних позицій в означених сферах. Нарощування конкурентоспроможності як напрямок дій передбачає постійний пошук та акумуляцію нових прийомів, технологій, варіантів каналів розповсюдження, інноваційних підходів, і загалом, будь-які дії, спрямовані на інноваційний розвиток. Такі зусилля мають кінцевий

результат у вигляді доданої цінності, яка сприйнята споживачем як цінність. При цьому, крім споживача та постачальників, на арену інтересів організації виходять і інші стейкхолдери, від дій яких залежить можливість перейти до наступного етапу життєвого циклу. Пошук збалансованості не знаходиться в полі зору менеджерів протягом перших етапів існування організації, більше того незбалансованість розвитку організації є нормальним явищем. Але чим більше турбулентність середовища, тим більш збалансованість стає дефіцитним та бажаним станом. Таким чином, і конкурентоспроможність розглядається як інтегральний показник, який враховує інтереси стейкхолдерів, а додана цінність формується за рахунок збалансованої кооперації із конкурентами.

Таким чином ми повертаємось в своїх міркуваннях до поняття «зона толерантності», яку представив в своїй роботі П. Дойль. За П. Дойлем зона толерантності – це область ефективної діяльності компанії, в якій фірма здатна задовольнити інтереси всіх основних зацікавлених груп [388: С.28]. Вчений стверджував, що менеджмент має приймати рішення саме в цій зоні, інакше організація потрапляє в зону дисбалансу та ризикує занепасти.

Відштовхуючись від цього поняття, ми вважаємо за доцільне його розширити в такий спосіб: зона толерантності – це область ефективних стратегічних рішень, параметри та критерії яких вибудовані з урахуванням наслідування та взаємозв'язку сполучних та протилежних організаційних цілей для досягнення збалансованого організаційного розвитку.

Окремим дискусійним моментом дослідження з організаційного розвитку є смертність організацій. Так, наприклад, в Україні кожний рік супроводжується скороченням кількості економічно активних підприємств, і така висока смертність зумовлена низкою причин, аналіз яких виходить за рамки поточного дослідження. Але саме невизначеність умов існування організацій та підприємств в Україні змушує осіб, що приймають рішення,

не виходити за межі цілей прибутковості та зростання, обмежуючи тим самим перевірку представлені концепції у вітчизняних умовах.

2.3 Концептуальна рамка стратегії коопетиції

Організаційний розвиток як вже було позначено у попередній розділах – це швидкозмінна сфера академічної та практичної діяльності, кожна декада характеризується появою нових організаційних форм, стратегічних підходів до управління та зміною параметрів оцінювання. Ми вважаємо, що коопетиційна взаємодія є наступною фазою еволюційного розвитку організацій, які на певній стадії починають взаємодію із конкурентами, які стають комплементаторами для компанії. Ми також вважаємо, що коопетиційна стратегія – це наступний виток у розвитку стратегічного управління, оскільки змінюється уявлення про конкурентну поведінку та її переваги, конкурентні переваги та ключові компетенції. Коопетиція як взаємодія, як парадокс, як процес, як мультирівнева концепція знаходиться лише на початку свого розвитку, і тому надає широкий простір для ідей та інсайтів, в тому числі для досліджень у сфері організаційного розвитку.

Першими коопетиційні моделі організаційного розвитку стали застосовувати підприємства ІТ-індустрії та авіабудування, в подальшому вони набули значного поширення в автомобілебудуванні, фармацевтичній галузі, туризмі, банківській справі, ресторанному бізнесі та ін. Найбільш успішними прикладами коопетиції між двома компаніями вважаються: Samsung Electronics та Sony; Sharp та Toshiba; Boeing та Airbus. Серед результатів вказаних прикладів коопетиції слід назвати скорочення собівартості продукції, скорочення періоду окупності інвестиційних проектів, збільшення дохідності проектів із розроблення нової продукції, прискорення виходу нової продукції на ринок.

Роль коопетиції в створенні інновації досліджено низкою дослідників, серед яких слід згадати Д. Гнявалі та його співавторів [130] та А. Ладо та його співавтори [192]. Отже, коопетиція вважається унікальною стратегією, яка використовує переваги кооперації та конкуренції [43; 51], при цьому потребує унікального підходу до управління, який сприяє вирішенню проблеми напруги між гравцями.

Співіснування конкуренції та кооперації є важливим елементом для концептуалізації коопетиції. Так, деякі визначення – досить широкі, наприклад, Брандербургер та Налебаф (1996) розуміють коопетицію як відносин у «мережі цінності» [51], в якій двоє конкурентів (наприклад, виробники комп'ютерів) можуть бути комплементаторами (доповнювачами) через їх співпрацю з третьою фірмою (наприклад, виробником програмного забезпечення). Коопетиція розглядається як сума безлічі різних відносин, при цьому кооперативну та конкурентну компоненти – розділено між різними акторами, згідно Бенгтссон [42]. З іншого боку, ті ж дослідники [43] визначають коопетицію як процеси кооперації та конкуренції між двома фірмами, які відбуваються одночасно при цьому різні частини цих стосунків поділені між видами діяльності. Наприклад, конкуренти співпрацюють у межах діяльності, далекої від замовника, конкуруючи у заходах, близьких до взаємодії з клієнтами [43]. Гнявалі та його співавтори [130] передбачають, що як коопетиція відбувається дуже інтенсивно (коли діада бере участь у одночасній кооперації та конкуренції) і менш інтенсивно, коли кілька фірм беруть участь у деяких форми співпраці та конкуренції в різні часові періоди. Вони припускають, що найбільшим управлінським викликом є діадна форма міжфірмової взаємодії.

Коопетиція вважається стратегією «виграш-виграш» за теорією ігор, тому фірми постають перед дилемою про необхідність кооперувати задля створення цінності та спокусою зіграти опортуністично, аби отримати

більшу частину створеної цінності. Окрема дискусія та потік академічної думки в теорії коопетиції займають дослідження в сфері створення та утримання цінності («Value creation» versus «Value Capture»).

Коопетиційні взаємовідносини залучають високій рівень співзалежності між партнерами та викликають конфлікти, і тим не менше є потенційними для отримання високого виграшу.

Інновація протягом довгого періоду розглядалась як джерело конкурентних переваг [299; 300, 340], тож дослідницькі альянси створювались для того, аби фірми змогли отримати доступ до важливих ресурсів (ресурсна теорія), набути та розвинути здібності (теорія динамічних здібностей) на шляху до інновацій та організаційного розвитку. Колаборації надають тимчасовий доступ до знань та ресурсів, які потрібні для економічному суб'єктові, і які є недоступними у поточних умовах функціонування. Фірми можуть комбінувати свої ресурси та компетенції із ресурсами та компетенціями інших фірми у своєму намаганні впровадити інновації, які пов'язані із високими ризиками та можливістю програшу у разі, коли ресурсна складова виявилась недостатньою, або невідповідною до вимог галузі, або якщо компетенції є помилково ідентифіковані як такі, що призводять до технологічного прориву. Кооперація із сильними гравцями галузі пришвидчує внутрішньофірмове навчання та набуття необхідних компетенцій (тут мається на увазі – навчання, а не отримання готових рецептів).

Не дивлячись на те, що досліджень коопетиційних альянсів між прямими конкурентами є обмежена кількість (85; 130; 131; 195; 340], більшість експертів сходяться в думці, що коопетиція сприяє інноваційному розвитку, і є суттєвою складовою розвитку для інноваційних фірм у світі глобальних змін. Беручи до уваги, що коопетиція є незмінною складовою високотехнологічних галузей, які є піонерами інновацій, є можливість

стверджувати про позитивний зв'язок між коопетицією та організаційним розвитком.

Кооперація із конкурентами викликає цікавість у суспільства та суспільних інститутів у зв'язку із можливою змовою, які можуть виникнути внаслідок колаборації, так, навпаки деякі експерти вважають коопетицію спробою монополізувати ринок та пригальмувати інновації, погіршуючи тим самим якість життя споживача. Змову ми вважаємо опортуністичною поведінкою та протилежністю коопетиції, оскільки вона передбачає нерівність позицій виробник – споживач, конкурент – конкурент і так далі. Вважаємо за доцільне дотримуватися поглядів Д. Тіса [340], який зауважив, що кооперація між конкурентами створена задля технологічної інновації не обов'язково зменшує конкурентність в галузі, через потенціал привнести на ринок унікальний продукт, або створити новий ринок чи розвинути технології, які наприкінці винагороджують саме споживачів. Крім того, кооперація між конкурентами не має розглядатися, як порушення антимонопольного законодавства, а скоріше як акселератор розвитку галузі легітимного характеру, який відтворює мету створення антимонопольного законодавства (добросесна та творча конкуренція).

Що стосується драйверів коопетиційної взаємодії, то високотехнологічні галузі стикаються із потребою скорочувати життєвий цикл продукції, сполучати не сполучні технології, прискорювати темпи науково-дослідницьких робіт. Життєвий цикл, наприклад, може скоротитися несподівано для виробника через зміну преференцій споживача, зміну та швидкість ринкових змін, непередбачувані зміни технологій («стратегічні вікна» Д. Абея [1]), і в таких умовах підприємство вимушено шукати нових способів організації технологічних процесів, реконфігурації організаційних компонент, нових підходів до навчання та тренувань, розробляти нові концепції управління та пришвидшувати інноваційний процес.

Технологічна конвергенція породжує як можливості, так і створює ризики для фірми, які вступають в коопетиційну взаємодію. Конвергенція збільшує ризики та невизначеність щодо ринку та технологій (Gnyawali), та підштовхує конкурентів шукати переваг на кордоні існуючих технологій та у комбінації із безліччю існуючих досягнень. Технологічна конвергенція також пропонує компаніям можливість встановити або змінити галузеві стандарти. Крім конкуренції у розробці нових технологій, компанії намагаються вплинути на форми та структуру ринкових сил галузі завдяки розповсюдженню інновацій. Як тільки встановлюється стандарт («правила гри») поведінки або технологій, компанії намагаються об'єднати зусилля аби виграти битву та обіграти стандарт, і створити нові норми та правила гри. В кінці кінців, інтенсивність науково-дослідницьких робіт призводить до постійного нарощування витрат на НДКР, і це знову ж таки штовхає компанії на пошук коопераційного партнера задля ефективного поєднання ресурсів, зусиль, знань та компетенцій у новому витку наукових досліджень.

На додачу до цих тенденцій, експерти відмічають те, що саме активність малих фірми штовхають великі компанії до об'єднання зусиль. Оскільки провідні компанії мусять втримати лідерську позицію, і залишатися провідними і в довготерміновій перспективі, це змушує їх до постійного вишукування нових способів розроблення та впровадження технологічних інновацій, утримування стандартів галузі та вигравати за рахунок відмітних конкурентних переваг. Із точки зору ресурсної теорії, саме у великого підприємства є ресурси та здібності, які перевищують потенціал більшості партнерів в індустрії на вигравш в конкурентній боротьбі [90]. І саме ресурсна компонента часто стає вирішальною у процесі ринкового протистояння, або навіть критичною у прискоренні науково-дослідного процесу щодо отримання нових технологічних досягнень. Але теорія динамічних здібностей, ключових компетенцій, так же як і модель

відкритої інновацій підштовхують до розуміння, що кількість ресурсів не завжди є вирішальним фактором виграшу. Командна робота, вміння залучати таланти, розробляти цінність для споживача, створювати репутацію та утримувати її, й інші нематеріальні ресурси, або цінні компетенції, можуть переважити ресурсну компоненту.

Більше того, ми доходимо думки, що сама нестабільність, яка є властивістю конкуренції і є тим самим рушієм змін, які призводять до якісних революційних перетворень на ринку та в організаційних системах. Кооперації – не достатньо для того, аби створити цінність. Так прикрий досвід соціальних змагань у Радянському Союзі це доводять. На заході приклади соціальних змагань називають «симуляцією», як окремий підвид змагання без виграшу, а отже змагання без сенсу. Кооперація пригнічує креативність, індивідуалізм та здорове суперництво, а отже унеможлиблює прийняття проривних, аутсайдерських з першого погляду, нищівних для існуючого стану – ідей.

В той же час конкуренції – не достатньо, аби втримати цінність і розповсюдити високі стандарти виробництва та споживання, адже нерівність є постійним атрибутом суперництва. Отже, коопетиція – як унікальне поєднання двох драйверів на шляху до створення та утримання цінності, як такої.

Експерти визнають, що коопетиція є нестабільною, і динамічною за своєю природою [209], що спричиняє високий рівень коопетиційної напруги [195] в організації. Тому виникає дилема у вигляді існування привабливої можливості та ризику привласнення ідей, компетенцій та виграшу (англійською «misappropriation» вживається як окремий термін, який включає всі існуючі варіанти неправомірного привласнення). Тому коопетиція між сильними гравцями призводить і до сильної коопетиційної напруги. Причинами такої напруги можуть бути: схоже ставлення до

ресурсів (гомогенність ресурсів та висока зацікавленість обох сторін), критичність ресурсів для одного із партнера, можливість конфронтації як така, якою може скористатися партнер, конкуруючі цілі, та конкуруючі прагнення за видимої конгруентності цілей. Будь-яка опортуністична поведінка одного з партнерів призводить до втрат у трансфері знань та ринкової частки (ціна акцій, репутації і так далі). Крім того, ці умови тісно пов'язані із потенціально високим вигрешом від кооперації із сильним гравцем-конкурентом, оцінка вигрешу при цьому може постійно змінюватися, змінюючи і привабливість партнерства. Тож існує потреба у розробленні підходів до збалансованого розуміння коопетиції, у створенні дієвих систем збалансованого партнерства із урахуванням конкурентних та коопераційних внутрішніх драйверів, та екзогенних факторів, які можуть впливати на оцінку перспективності партнерства.

Так, на початку формування коопетиційних взаємовідносин на Заході у 90-тих роках компанії більше за все приділяли уваги зменшенню опортунізму у відносинах між партнерами [130]. Теорія трансакційних витрат припускає, що створення спільних підприємств (joint venture) знижує ризики опортунізму, крім цього також можна звузити коло коопераційної взаємодії, тим самим знижуючи ризики опортунізму. Двосторонні зобов'язання партнерів є також запорукою зниження опортунізму в подальшій взаємодії.

Рівноправне партнерство фірм із створення цінності та розподілу зусиль із конкуренції та кооперації призводить до динамізму в коопетиції. Так, Луо та його співавтори [209] акцентують на тому, що фірми отримують більше можливостей створювати більшу спільну цінність та вигреш, коли сама галузь або сектор бізнесу знаходиться в стадії становлення. На нашу думку, коопетиція є якраз інструментом створення нових галузей та секторів, тож може надавати додаткові переваги під час виходу за межі галузі.

Результати коопетиції можуть себе проявляти на багатьох рівнях, і про це мова піде згодом, але в центрі досліджень та уваги стратегів знаходяться питання створення та привласнення цінності (Value Creation & Value Appropriation) із моменту видання книги Брандербургера та Налебаффа. Адаже кооперація передбачає очікування щодо збільшення розмірів «цінності» через сумісні зусилля, а конкуренція – стимулює гравця на привласнення більшої частини «цінності» у приватну власність. Приватний виграш залежить від розподілу спільних виграшів та ефектів, які можуть вийти за межі колабораційного контракту. Спільний виграш розподіляється на базі ресурсної залежності: ті партнери, хто зробив більший внесок у партнерство, можуть очікувати на більшу порцію виграшу; але останнім часом, це більше компетентностний підхід. Адаже в процесі навчання у партнера, компанії можуть прискорювати свої власні процеси розробки нового продукту або створення нової технології, або підняти рівень компетенцій, або знайти можливість застосування отриманих компетенцій – в новому секторі на ринку, в новій галузі. Ті компанії, які поділяють ставлення до коопетиції, як можливості отримати нові знання, нові можливості та нові ресурси (як матеріальні, так і нематеріальні) у неопортуністичний спосіб, - ті ж фірми є більш проактивними, менш схильними до внутрішніх конфліктів, або долають їх швидше, можуть створювати більшу цінність, і як наслідок, отримувати більші переваги.

Коопетиція, за ствердження експертів [130], призводить до позитивних зрушень в галузі. Так, коопетиція між провідними гравцями стимулює інновації [340]. Більшість послідовників імітують чи відтворюють бізнес-патерни лідерів галузі, і тому за умов добросовісної конкуренції та впровадження інновацій, які покращують якість життя населення, в цілому коопетиція відіграє роль акселератора позитивних змін в суспільстві. Крім того, коопетиція за умов розповсюдження [340], може знизити рівень

опортунізму через встановлення нових доброякісних стандартів поведінки в галузі.

І нарешті, впровадження стратегій коопетиції призводить до зменшення ціни для кінцевого споживача, та покращення якості продукту, який стає мультифункціональним, високотехнологічний і при цьому більш доступним.

Прикладом успішної коопетиції між промисловими гігантами є альянс Samsung / Sony, вплив якого на галузь важко переоцінити. В результаті тісного та напруженого співробітництва між двома конкурентами, було створено спільне підприємство, яке завдяки акселерації науково-дослідних робіт та економії витрат представило для світового ринку LCD – телевізори, зробивши першу партію продукту досить доступною для широкого кола замовників, зсунувши галузеві стандарти вбік технологічного переоснащення, і викликавши нову хвилю розробок (згодом з'явилися плазмові екрани).

Що стосується самого терміну, то він перебуває у процесі становлення, оскільки існує щонайменше три погляди на коопетицію, які склалися в останні роки.

Коопетиція – як *парадокс*, оскільки передбачає діадні та парадоксальні взаємовідносини, які виникають, коли дві фірми кооперують в одних сферах діяльності, одночасно перебуваючи у конкуренції одна до одної в інших сферах діяльності. Таку думку поділяють вчені Марія Бенгстон та Сорен Кок [43], Ядонг Луо [209] та інші.

Коопетиція як *процес*, заснований та одночасній та спільній кооперативній та конкурентній взаємодії між двома або більшим числом акторів на будь-якому рівні аналізу (індивідуальний, організаційний, міжорганізаційний). Таку думку висловили ті ж самі М. Бенгстон та С. Кок у 2010 році [42].

Коопетиція – як *відносини*, оскільки це діадні відносини, які одночасно комбінують два протилежні виміри – колаборацію та конкуренцію, за ствердженням Фредеріка Ле Руа та Енн-Софі Фернандез [195].

На відміну від цих підходів, в роботі запропоновано визначати зміст коопетиції виходячи з фундаментальних постулатів, представлених на рис. 2.8.

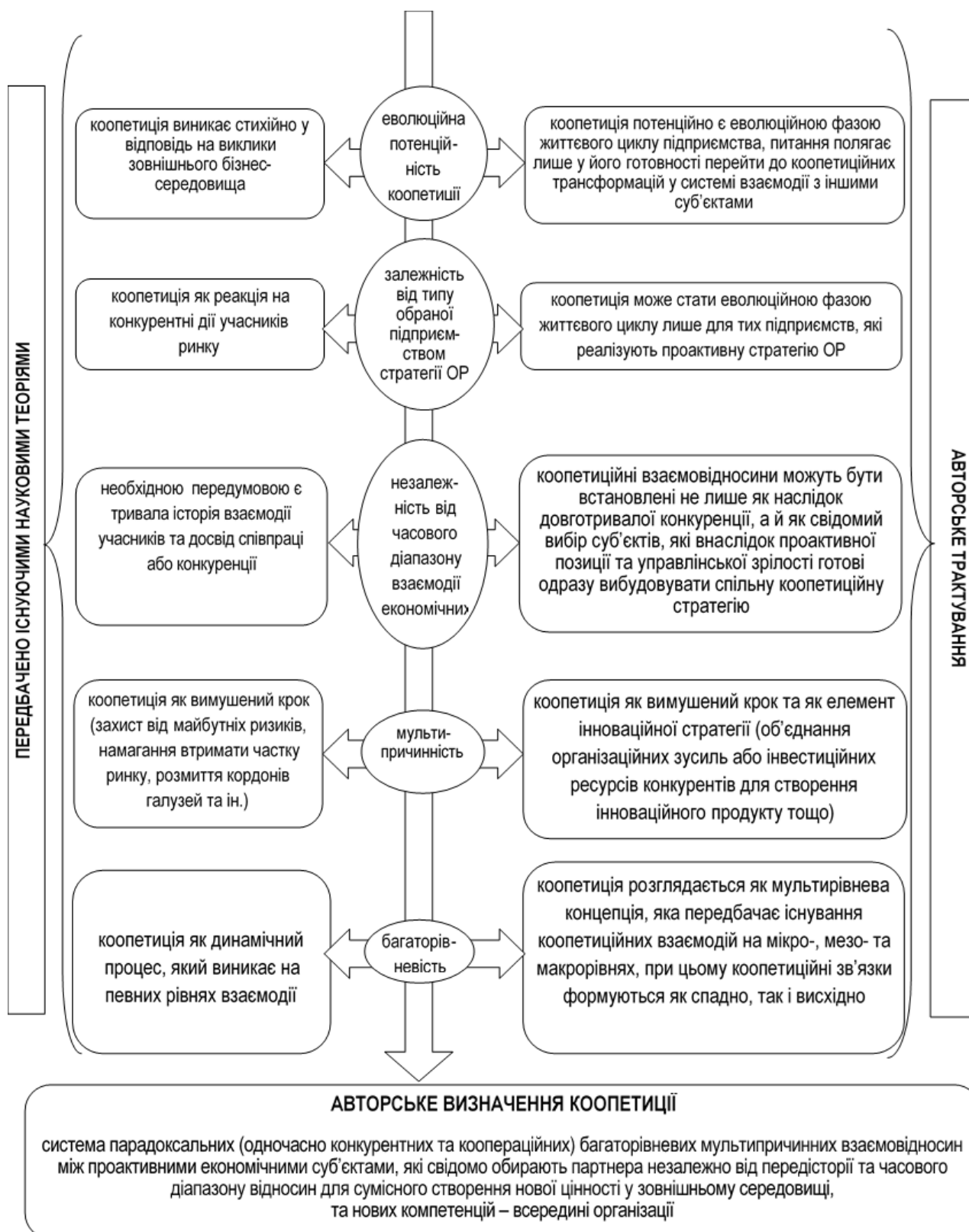


Рисунок 2.8. – Логіко-структурна сутність трактування коопетиції

Виходячи із запропонованого визначення сутності поняття «коопетиція», представленого на рис. 2.8, можна стверджувати, що перехід від конкуренції до коопетиції можливий за рахунок створення учасниками цих відносин у спільному ланцюзі цінності, в межах якого відбувається об'єднання їх компетенцій та ресурсів. При цьому конкуренція між цими суб'єктами на вже існуючих ринках не припиняється або здійснюється в межах обумовлених контрактних відносин.

Як вже зазначали Брандербургер та Налебафф [51] конкуренти слідуєть за логікою гри із позитивною сумою виграшу, тобто у разі створення умов, коли коопетиція має більший потенціал із створення цінності, ніж ті ж зусилля компаній в умовах самостійного інноваційного розвитку. Не заперечуючи цього, ми стверджуємо, що крім цієї потенційності, коопетиція є потенційною еволюційною фазою життєвого циклу підприємства, яке має намір перейти до коопетиційних трансформацій у системі взаємодії з іншими суб'єктами. Навіть в умовах, коли конкурент не вбачає необхідності у спільних зусиллях, інше підприємство може досягти фази, на якій коопетиція є єдиною наступною перспективою для подальшого розвитку, і цілеспрямовано змінює «правила гри» в галузі в бік коопетиційних взаємозв'язків.

При цьому, лише підприємство, яке використовує проактивний підхід до побудови стратегії може перейти до коопетиції, подолавши бар'єри розвитку в галузі. Не можна плутати коопетицію із змовою чи картелем, коли учасники у відповідь на дії конкурентів об'єднуються для тимчасових винахідних стратегічних прийомів, аби встановити найвигідніші ціни при умовно-постійному обсягу виробництва та отримувати виграш за рахунок домінування на ринку збуту. Коопетиція спрямована на отримання виграшу за рахунок підвищення економії масштабу збуту, а отже має в своїй

серцевині спрямування на зниження ціни та підвищення доступності товару для споживача.

Дослідники стверджують неодноразово, що коопетиція є більш привабливою опцією для подальших дій, якщо партнери вже були залучені до спільних дій, або мають спільну історію взаємодії та позитивний досвід [349]. З іншого боку, негативний досвід може стати бар'єром для партнерства, за ствердженням Ерікссона [116]. Подібне ствердження сильно звужує можливості для вітчизняного виробника, зокрема підприємств машинобудування, хімічної промисловості, автомобілебудування тощо. Таким чином, стверджуємо, що коопетиційні взаємовідносини можуть бути встановлені не лише як наслідок довготривалої конкуренції, а й як свідомий вибір суб'єктів, які внаслідок проактивної позиції та управлінської зрілості готові одразу вибудувувати спільну коопетиційну стратегію.

Коопетиція є феноменом, причини виникнення якого не можна зводити до намагання захистити підприємство від майбутніх ризиків, намагання втримати частку ринку, або вийти за кордони галузей. Ми розглядаємо коопетицію як елемент інноваційної стратегії, яка об'єднує організаційні зусилля та/або інвестиційні ресурси конкурентів для створення нових можливостей, компетенцій, інноваційного продукту тощо.

І досі дослідження з коопетиції спрямовані на систематизацію рівнів, на яких виникає коопетиція, як процес. Нами коопетиція розглядається як мультирівнева концепція, яка передбачає існування коопетиційних взаємодій на мікро-, мезо- та макрорівнях, при цьому коопетиційні зв'язки формуються як спадно, так і висхідно.

Комбінування всіх вищезазначених перелічених ознак дозволяє сформулювати авторське визначення коопетиції як системи парадоксальних (одночасно конкурентних та коопераційних) багаторівневих мультипричинних взаємовідносин між проактивними економічними

суб'єктами, які свідомо обирають партнера незалежно від передісторії та часового діапазону відносин для сумісного створення нової цінності у зовнішньому середовищі, та нових компетенцій – всередині організації.

Розмірковуючи про обмеженість теорії раціонального вибору, автори доводять свою думку про те, що навіть, знаючи правила гри та варіанти опцій, дуже важко спрогнозувати поведінку іншого гравця, навіть якщо він діє раціонально. Люди, які приймають рішення, мають різні цінності та оцінюють виграш по-різному, отже і дивитися на гру треба з множини перспектив для двох гравців. Інший постулат, який подається в роботі – найбільший виграш отримує не той гравець, який по-іншому грає, а той, хто змінює гру. При цьому треба пам'ятати про принцип Гейзенберга – з системою не можна взаємодіяти, не змінивши її. Отже, кожний гравець змінює саму гру.

Розглянувши приклади розвитку та функціонування таких компаній, як Monsanto, Coca-Cola, Pepsi, IBM та інших, вчені-практики дійшли до висновків про те, що в гру треба залучати більше гравців, аби отримати більший виграш (принцип створення так званого «більшого пирога» завдяки більшій кількості учасників).

Залучення покупців, особливо покупців-новаторів, - це суттєве поліпшення. Найкращі способи залучити більше покупців – це навчати їх, налаштувати мережевий сервіс, охопивши якомога більше споживачів, стати самому собі споживачем.

Окремий крок – це стратегія залучення постачальників у мережу цінності. Найкращий спосіб – це створення торгової коаліції, при цьому виграють всі залучені сторони.

Якщо ви залучаєте комплементорів, або виробників супутніх товарів, то ви підвищуєте вдовolenість споживачів, залучаючи їх ще більше, та зменшуєте ціну внаслідок цінової конкуренції між виробниками супутніх

товарів. Як варіант, можна вступити в цінову конкуренцію з цими виробниками у якості виробника-аналога, тим самим знижуючи ціну виробу на ринку.

Історія альянсів із конкурентами мала як негативні, так і позитивні приклади в історії. Але витoki кооперації з конкурентами лежать на перетині теорії конкуренції та портфоліо-аналізу в організації. Так, розділення корпорації на окремі стратегічні бізнес-одиниці перетворює їх на конкурентів, більше того, великі корпорації підтримують конкуренцію між своїми СБО задля прискорення отримання інновацій. Якщо це спрацьовує всередині таких компаній, як Procter&Gamble, чому б цьому не спрацювати і між фірмами ззовні?

В динамічному змінному світі немає сенсу наслідувати конкурентів та копіювати технології, наголошують автори роботи, це призведе до програшу. Необхідно об'єднувати зусилля з конкурентом для технологічного прориву.

Отже, узагальнюючи все вищеподане, можемо стверджувати, що фірми обирають коопетицію з таких причин:

- Вони можуть бути взаємозалежними у мережі створення цінності, як учасники з різними, але комплементарними ресурсами (ресурсна теорія), компетенціями (теорія ключових компетенцій) чи інтересами, які не є взаємовиключними (теорія конфліктів, теорія ігор);
- Фірми –учасники є взаємозалежними у процесі створення та розподілу цінності;
- Фірми-учасники є зацікавленими у більшому виграші, ніж виграш, який вони отримують автономно;
- Фірми зацікавлені у зниженні конкурентного тиску.

На думку Джованні Батіста Даніно та Джовани Падули [87] стратегія коопетиції – це така міжфірмова стратегія, яка передбачає залучення

конкурентних фірм до спільного створення цінності за рахунок коопетиційної переваги на базі управління частково спільними інтересами та структурою цілей.

Для того, щоб більш повно розкрити феномен коопетиції Дж.Б. Даніно та Дж. Падула пропонують типологію фірмової коопетиції (див. рис. 2.9).

		<i>Кількість фірм</i>	
		Дві	Більше, ніж дві
<i>Рівень ланцюга цінності</i>	Простий	Проста діадна коопетиція	Проста мережева коопетиція
	Багаторівневий	Складна діадна коопетиція	Складна мережева коопетиція

Рисунок 2.9 – Типологія коопетиції серед фірм запропонована Дж.Б. Даніно та Дж. Падулою

Джерело: адаптовано із [87].

Вчені припустили існування двох основних форм коопетиції, тобто діадна форма та мережева форма.

Діадна коопетиція включає в себе діади фірм або прості двофірмові відносини і є:

а) коопетиційними відносинами між двома фірмами на одному рівні в ланцюгу створення цінності (наприклад, стратегічні науково-дослідні консорціуми). Це названо «простою діадною коопетицією»;

б) коопетиційними відносинами між двома фірмами на різних або декількох рівнях ланцюгу створення цінності (діані фірми в автомобілебудуванні, які кооперуються у розробленні та/або виробництві та конкурує у продажах). Така взаємодія отримала назву «складна діадна коопетиція».

Мережева коопетиція передбачає структуру складних взаємовідносин серед більше ніж дві фірми, які в один той самий час пов'язані конкуренцією та кооперацією і яку можна поділити на:

а) коопетиції серед множини фірм, які знаходяться на одному рівні ЛСЦ (наприклад, відносини покупець – постачальник). Такі відносини отримали назву «проста мережева коопетиція».

б) коопетиція серед множини фірм, які знаходяться на різних рівнях ЛСЦ (стратегічні кластери фірми, багатосторонні угоди). Це те, що Даніно та Падула назвали «складна мережева коопетиція» [87].

Проста діадна коопетиція знаходить своє вираження в численних науково-дослідних консорціумах, які є юридичним утворення між двома та більше організаціями, які об'єднують ресурси та приймають участь у прийнятті рішень у ході коопетиційних досліджень та діяльності з розвитку на одному рівні ЛСЦ. Більшість консорціумів мають тимчасову основу, оскільки вони прив'язані до певного проекту. Приклад такого консорціуму в Україні може бути Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні (Consortium for Enhancement of Ukrainian Management Education — CEUME), який в межах різних проектів об'єднував між собою конкурентів.

Комплексна діадна коопетиція явно проявляє себе в останніх альянсах в автомобілебудівному секторі, серед яких BMW-Daimler Chrysler, Ford-PSA, Honda-Isuzu, Fiat-GM, Opel – Renault, PAS – Toyota, Opel – Suzuki та Volkswagen-Porsche). Ці угоди та альянси також відомі під гаслом «союзники у витратах, конкуренти – на ринку» або «не одружуйся ні з ким, будь другом зі всіма».

Проста мережева коопетиція представлена відносинами між множиною фірм на одному рівні ЛСЦ, як вже було згадано. Відносини між покупцями та постачальника у виробництві автомобілів в Японії також відомо як «паралельні постачання» (parallel sourcing) [283].

Так, наприклад Toyota обирає два чи три постачальника, з яких щонайменше один – з внутрішнього ринку. Такий вибір дозволяє японським автомобілебудівельникам тримати постачальників під постійним тиском загрози потенціальної конкуренції від ексклюзивних постачальників схожих компонентів для продукту-аналога або компонентів-аналогів для різних продуктів, або згодом від вертикальної інтеграції з тією ж фірмою-покупцем. Така структура відносин має за мету забезпечити постійне та інтенсивне постачання матеріалів та інформації про техніку процесу серед учасників ланцюга постачань, знецінюючи опортуністичну поведінку з боку сторін та блокуючи подвійні монополії. Секрет таких мереж у довготривалих стосунках, та взаємному бажанні розібратися із технічними та економічними проблемами. Феномен тріад та множинних постачальників у ланцюгу постачань був широко досліджений у 90-тих роках у роботах вчених, наприклад, Д. Паркера та К. Хартлі, З. Ву та його колег [258]. Але ці відносини як мережева коопетиція були класифіковані лише у 2002 році.

Приклади складної мереженої коопетиції можна знайти в численних Італійських виробничих районах, наприклад, у Валенсії – золотодобувна галузь, Карпі – виробництво светрів, Парма – для шинки та пармезанського сиру, Прато – для текстилю та виробництва одягу. Такі компанії, як Michelin, Goodyear, Pirelli та Dunlop, які є конкурентами та світовому ринку шин – сумісно розробили та реалізувати «мирну угоду», яка вже присутня як рішення в моделі Renault Scenic.

До переваг коопетиційної стратегії слід віднести такі феномени, як прискорене навчання, прискорений обмін знаннями та скорочення періоду наукових досліджень, більша додана цінність у ЛСЦ, синергетичні ефекти взаємодії між різними підрозділами. Всі ефекти можна поділити за рівнями: макро-, мезо- та мікрорівнем, як було зроблено Дж.Даніно та Дж.Падулою (див. табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Матриця ефектів коопетиції для створення цінності

Характеристики	Актори коопетиції	Цінність знань	Економічна цінність	
Рівні коопетиційної стратегії	Макро	Кластери фірм	<ul style="list-style-type: none"> • Комунікації та інформаційні потоки 	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення агресивного та неоптимального пошуку ренти
		Фірми поза межами галузі	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрігалузове створення нового знання та його трансфер 	<ul style="list-style-type: none"> • Прибуток та фонди поділених домовленостей
	Мезо	Фірми в індустрії (горизонтальні відносини)	<ul style="list-style-type: none"> • Міжгалузове створення нового знання та його трансфер 	<ul style="list-style-type: none"> • Інвестиції у дослідження • Робоча сила та інвестиції у навчання • Швидчі домовленості та стандартизація
		Клієнти та постачальники (вертикальні відносини)	<ul style="list-style-type: none"> • Комунікації та інформаційні потоки • Спів-дизайн • Спів-розробки 	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення часу виходу на ринок • Спільні дослідження • Спільне виробництво
	Мікро	Функції та підрозділи всередині фірми	<ul style="list-style-type: none"> • Комунікації та інформаційні потоки • Внутрішньофірмове створення нового знання та його трансфер 	<ul style="list-style-type: none"> • Швидкий та більш ефективний перехід від досліджень до виробництва
		Робочі в групі	<ul style="list-style-type: none"> • Створення стимулів та зобов'язань для праці та створення знань 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення продуктивності через зобов'язання

Джерело: адаптовано із [87].

Тим не менш, коопетиція має свої негативні наслідки.

По-перше, на думку Амалії Олівер [249], коопетиція не вирішує проблем конкуренції та кооперації, а може посилити їх. Серед проблем можна назвати такі, як:

- Проблема із утриманням цінності;

- Посилений контроль на інтелектуальною власністю, що знижує можливості кооперації;
- Нестача довіри;
- Природна та навмисна десинхронізація зусиль;
- Додаткові витрати на організацію подвійного контролю з боку сторін.

Крім цих проблем, вчені Деві Гнявалі, Фредерік Ле Руа та Енн-Софі Фернандез відмічають:

- появу «коопетиційної напруги» [195], яка з'являється як наслідок дилеми між протиріччям вимогам дуальностей конкуренції та кооперації.

На наш погляд, слід відмітити, що опортуністична поведінка може мати місце, як наслідок дилеми «потрібно ділитися – потрібно приховувати». Власне, в ході угоди організації обговорюють, яка саме інформація буде поширена в процесі сумісної діяльності, і виграш коопетиції в тому, що обмін компетенціями відбувається швидко, фасілітація діяльності призводить до появи нових ключових компетенцій та «побічних» компетенцій (непередбачених угодою). В той же час компанія та її менеджери мають страх, що такий процес призведе до втрати власних ключових компетенцій, чи до їх «розмивання».

Все це призводить до інформаційної асиметрії та ненавмисного інформаційного саботажу сумісної діяльності, що посилює коопетиційну напругу.

Дослідники пов'язують появу цієї напруги із парадоксальною природою коопетиції, і сучасні проекти спрямовані на управління цим парадоксом та подолання коопетиційних бар'єрів.

Таки чином, ми можемо узагальнити результати наукових досліджень щодо типологізації коопетиції, прикладні кейси вітчизняних та закордонних підприємств щодо формування коопетиційних взаємозв'язків. Це дозволяє

нам впорядкувати системи критеріїв класифікації типів коопетиції у двопорядкову систему. У загальному вигляді критерієм першого порядку виступає структура ланцюга створення цінності. Вже згаданий раніше закордонними дослідниками ланцюг цінності може бути сформований як простий ланцюг цінності та комплексний ланцюг цінності. Простим ланцюгом ми вважаємо набір послідовних дій із перетворення концепції товару на цінність, в той час як комплексний (або складний) представляє собою комбінацію послідовних, паралельних та діагональних ланцюгів. Прикладами простих ланцюгів можна умовно назвати спільне підприємство, яке організовано двома учасниками конкурентної гри задля спільного виробництва кінцевого продукту.

Але приклади спільних проектів між більше ніж двома учасниками, коли, наприклад, автомобільні компанії Toyota, Peugeot та Citroen об'єднали свої зусилля на території Чехії аби створити кардинально нову модель, змушують сформулювати іншу площину для класифікації залежно від кількості суб'єктів взаємодії. Отже, критерій другого порядку – це рівень виникнення коопетиційних зв'язків та кількість суб'єктів взаємодії, які дозволяють не суперечити вже згаданій раніше класифікації Падула- Даніно, але збагатити її. Наслідуючи вже запропоновану логіку поділення на мікро-, мезо- та макрорівень і враховуючи останні тренди в коопетиційних угодах, ми пропонуємо розглядати мікрорівень, як коопетицію між організаційними одиницями в межах одного підприємства); мезорівень як коопетицію між 2-ма (діадна) або 3-ма (тріадна) підприємствами, та макрорівень - створення коопетиційних мереж більше ніж з трьох підприємств-учасників (наприклад, в межах виробничого циклу, одного регіону, однієї галузі тощо). При цьому дослідникам досі стверджувалось, що коопетиція є мережевою системою відносин, але досі не визначалось, що існують так звані мережі мереж. Ми

стверджуємо, що існує міжмережева коопетиція, яка проявляє себе у взаємодії між коопетиційними мережами з різних галузей або регіонів.

Виходячи з такої системи критеріїв класифікації, в роботі виокремлено такі типи коопетиції: 1) індивідуальну (між працівниками в межах одного підприємства); 2) крос-функціональну (між організаційними одиницями в межах одного підприємства у процесі розподілу організаційних ресурсів); 3) просту діадну (між двома підприємствами в межах одного ланцюга створення цінності); 4) складну діадну (між двома підприємствами, які комбінують декілька ланцюгів цінностей); 5) просту тріадну (між трьома підприємствами в межах одного ланцюга створення цінності); 6) складну тріадну (між трьома підприємствами, які комбінують декілька ланцюгів цінностей); 7) кластерну (мережа підприємств, які об'єднуються в рамках одного ланцюга створення цінностей); 8) мультифірмову (мережа підприємств, які взаємодіють між собою, утворюючи складні ланцюги створення цінностей); 9) конгломератну (взаємодія між мережами підприємств). Схематично класифікаційні ознаки та типи коопетиції ілюструє рис. 2.10.




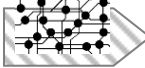


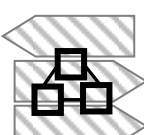
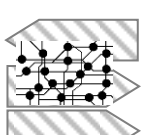
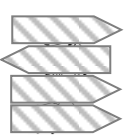
Класифікаційні ознаки типологізації коопетиційної взаємодії		Масштаб виникнення коопетиції (n - кількість підприємств – учасників коопетиційної взаємодії)				
		Мікро	Мезо		Макро	
		Внутрішньо-організаційна (n=1)	Діадна (n=2)	Тріадна (n=3)	Мережева (n>3)	Міжмережева (n ^m)
Структура ланцюга створення 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 2.10 – Класифікаційні ознаки та типологізація коопетиційної взаємодії

Джерело: запропоновано автором

Запропонована класифікація дозволяє вирішити дискусію, розпочату Дж. Даніно та Дж. Падулою, в якій типи коопетиції розподілені за акторами та рівнями. Адже крім рівнів, які є важливими для розуміння передумов виникнення коопетиції, є і феномени організаційної екології, в рамках якої розвиток організаційних популяцій відбувається в процесі змін структурних форм популяцій організаційних одиниць на різних рівнях економіки та суспільства.

Крім означеного, дана класифікація привносить додатковий акцент у розуміння феномену коопетиційної взаємодії, як перш за все мережевої, в

якій всі актори у процесі взаємодії є рівноправними учасниками, по-друге, такої, що має створення цінності як результат взаємодії.

При цьому на відміну від решти підходів, які існують на сьогодні, і нашому дослідженні ми приймаємо до уваги можливість існування декількох ланцюгів створення цінності одночасно, що і ускладнює розуміння та відтворення коопетиції на різних рівнях.

Висновки до другого розділу

У другому розділі здійснено поетапний бібліометричний аналіз: 1) здійснено пошук статей в базі даних Scopus із згадуванням терміну «коопетиція»; 2) дані були структуровані і проаналізовані в хронології, виявляючи тенденції публікаційної діяльності; 2) аналіз цитування (повний і дробовий підрахунок) був зроблений для виявлення найбільш авторитетних авторів у цій галузі; 3) проведено мережевий аналіз, що підтверджує зв'язок між коопетицією та іншими сферами дослідження. Серед існуючих програмних засобів, що використовуються для бібліометричного аналізу, були вибрані Publish & Perish, BibExcel і VOSviewer. В результаті виявлено 7 основних кластерів використання термінів, 5 кластерів мережі авторів та побудовано візуалізацію мережі термінів, візуалізацію накладання та щільності. Виявлено нові напрямки досліджень в сфері коопетиції і майбутні сфери укладання коопетиційних угод. Окрім управління ланцюгами цінності, створення цінності, трансфером технологій та знань та біхевіористичними дослідженнями, які останніми роками тісно пов'язані із коопетицією, автором виявлено тісний зв'язок (висока щільність) коопетиції із такими термінами, як «розробленням програмного забезпечення», «відкритими системами», «програмним забезпеченням з відкритим кодом», «екосистемами», «хмарними обчисленнями», «соціальними мережами (онлайн)».

Здійснено аналіз підходів та концепцій у сфері розвитку стратегічного менеджменту та їх зв'язку із організаційними теоріями. Здійснено порівняльний аналіз окремих підходів до стратегічного управління, та виявлено фокус підходу стратегії коопетиції.

В роботі уточнено змістовну сутність коопетиції як одного з найбільш сучасних управлінських концептів. Домінуючими підходами у розумінні коопетиції є її трактування як процесу (серії послідовних дій конкурентів із встановлення правил конкуренції та кооперації для досягнення поточних домовленостей), як феномену (явища, яке з'явилося в суспільстві та економіці поза встановлених правил та норм), як поведінкового патерну (реакції на глобальну конкуренцію) та як парадоксу (сукупності відносин, які знаходяться у логічному протиріччі). На відміну від цих підходів, в роботі запропоновано визначати зміст коопетиції виходячи з протиставлення фундаментальних постулатів, і таким чином авторське трактування подано наступним чином: це система парадоксальних (одночасно конкурентних та коопераційних) багаторівневих мультипричинних взаємовідносин між проактивними економічними суб'єктами, які свідомо обирають партнера незалежно від передісторії та часового діапазону відносин для сумісного створення нової цінності у зовнішньому середовищі, та нових компетенцій – всередині організації.

В роботі узагальнено передумови та причини виникнення кооперації між конкурентами, яка розглядається як процес створення мережі цінності, на базі аналізу історії вже існуючих альянсів. Серед основних причин альянсів виокремлено взаємозалежність з точки зору розподілу ресурсів та створення цінності, зацікавленість у синергізмі та зниженні конкурентного тиску. Представлені результати успішної коопетиції в попередніх дослідженнях та розгалудженість уявлень про типи коопетиційних угод обумовило необхідність в удосконаленні класифікаційних ознак та

типологізації коопетиційної взаємодії, і як наслідок, автором впроваджено систему класифікації коопетиції за критеріями двох порядків: за структурою ланцюга створення цінності (простий чи складний) та за рівнем виникнення коопетиційних зв'язків та кількість суб'єктів взаємодії (мікрорівень, мезорівень, макрорівень та міжмережева коопетиція).

Виходячи з такої системи критеріїв класифікації, в роботі виокремлено такі типи коопетиції: 1) індивідуальну (між працівниками в межах одного підприємства); 2) крос-функціональну (між організаційними одиницями в межах одного підприємства у процесі розподілу організаційних ресурсів); 3) просту діадну (між двома підприємствами в межах одного ланцюга створення цінності); 4) складну діадну (між двома підприємствами, які комбінують декілька ланцюгів цінностей); 5) просту тріадну (між трьома підприємствами в межах одного ланцюга створення цінності); 6) складну тріадну (між трьома підприємствами, які комбінують декілька ланцюгів цінностей); 7) кластерну (мережа підприємств, які об'єднуються в рамках одного ланцюга створення цінностей); 8) мультифірмову (мережа підприємств, які взаємодіють між собою, утворюючи складні ланцюги створення цінностей); 9) конгломератну (взаємодія між мережами підприємств).

Основні положення другого розділу дисертаційної роботи опубліковано автором в роботах [315, 424, 434, 436, 443, 444, 459]

РОЗДІЛ 3 НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ГАЛУЗЕВИХ ДРАЙВЕРІВ КООПЕТИЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

3.1 Теоретичні та практичні положення стратегічного аналізу факторів коопетиційної взаємодії

Стратегічний аналіз здійснюється за загальноприйнятими методиками та такими, що розробляється відповідно до ситуацій, що складаються. Якщо мова йде про дрібних гравців галузей, що традиційно розвиваються, доречним є використання загальноприйнятих методик. До них слід віднести аналіз зовнішнього середовища, серед основних інструментів можна назвати SWOT-аналіз, аналіз ринкових сил, аналіз системи прийняття рішень в галузі, аналіз ключових факторів успіху і основних параметрів привабливості (розвитку) галузі. До інструментів стратегічного аналізу внутрішнього середовища слід віднести аналіз функцій компаній за їх наближеністю до клієнта, аналіз ланцюга створення цінності, аналіз внутрішніх ресурсів, аналіз фінансових потоків і так далі.

Але в умовах аналізу унікальних та парадоксальних явищ, таких як коопетиція на світовому ринку, не існує одного загальновідомого методу, і дослідники здійснюють окремі спроби формалізувати та верифікувати цей процес.

В нашому дослідженні ми пропонуємо чотириетапну програму дій із стратегічного аналізу факторів конкурентної поведінки в галузі, які набувають характеру драйверів конкурентної, коопераційної та коопетиційної взаємодії:

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.

На першому етапі стратегічного аналізу необхідно визначити тренди виробництва та систему розподілу ринкових сил в галузі. Вихідними даними виступають статистичні дані звітності підприємств, галузеві тренди, оцінки експертів та аналіз попередніх статистичних досліджень.

Другий етап представляє собою узагальнення якісних даних у вигляді кейсів та сценаріїв подальшого розвитку. На даному етапі вихідними даними слугують інтерв'ю осіб, що приймають рішення, аналіз звітів та розслідувань у разі їх проведення, а також проведення опитувань.

Третій етап представляє собою моделювання оцінки успішності стратегічних рішень основних гравців ринку із метою ідентифікації факторів конкуренції та кооперації в галузі, і таким чином, виявити та верифікувати параметри успішності стратегій виробника.

На наступному, четвертому етапі, рекомендується звузити вибір партнерів на коопетиційне партнерство до набору із прямих та непрямих конкурентів галузі (галузева селекція) та сформувати певний пул із потенційних учасників подальшого сумісного партнерства, використовуючи параметри успішності стратегій (які виявлені на попередньому етапі).

Цей комплексний підхід є багатообіцяючим, оскільки охоплює аналіз якісних та кількісних даних, дозволяє встановити відповідність отриманих результатів емпіричного дослідження до знахідок попередніх досліджень.

Таблиця 3.1 – Порядок стратегічного аналізу факторів коопетиційної взаємодії (далі - КВ)

Вихідні дані	Етап стратегічного аналізу факторів КВ *	Результат
Статистична звітність підприємства, експертна оцінка	Етап 1. Аналіз трендів виробництва та ринкових сил в галузі	Ідентифікація ринкових сил, визначення балансу сил
Інтерв'ю осіб, що приймають рішення, опитування, контент-аналіз кейсів та розслідувань, контент-аналіз соціальних мереж	Етап 2. Пошук та побудова кейсів на базі узагальнення якісних даних	Визначення напрямків діяльності та «провалин» на ринку, причин невдач або успіху стратегії
Звітність підприємств-виробників, та підприємств-споживачів продукції	Етап 3. Визначення ефективності стратегій виробника та стратегій В2В споживачів (зокрема, факторів конкурентного тиску в галузі)	Верифікація параметрів стратегії лідерів (провідних виробників)
Звітність підприємств-об'єктів дослідження	Етап 4. Визначення позицій підприємств за матрицею інтерференції профілів	Порівняння позицій підприємств, ідентифікація можливих інтерференцій, визначення сценарію подій

Джерело: розроблено автором

Послідовність операцій та виконання поданої програми дій буде продемонстровано на прикладі авіабудівної галузі, як такої, що динамічно розвиває всупереч низькій прибутковості у напрямку коопетиційних стратегій.

Перший етап стратегічного аналізу факторів КВ. Аналіз трендів виробництва та ринкових сил в галузі

Традиційно вважається, що якщо ринок – монополістичний чи олігополістичний, то ринкова влада належить основному виробникові, який виступає диктатором цін та якості продукції, яку споживають покупці. В даному підрозділі наведений аналіз спростує, або щонайменше, похитне таке ствердження.

Слід зважити на ще один розповсюджений стереотип про привабливість галузі, згідно якого якщо галузь має прибутковість менше 15 % (в деяких випадках 20%), то вона втрачає привабливість для нових конкурентів та відповідно інвесторів. Саме на це посилаються експерти та топ-менеджмент сучасних підприємств машинобудування України, наводячи статистику низької прибутковості, та невеликої привабливості подальшого розвитку галузі.

Авіабудування в даному дослідженні обрано нами як еталонна галузь, в якій динаміка коопетиційних угод є надзвичайно високою.

Світовий ринок авіабудування представлений декількома компаніями, але ринок вважається дуополістичним, оскільки на ринку насправді діє два сильних гравця – Boeing (США) та Airbus (Франція), які виконують всі замовлення на будівництво літаків.

Ринок авіакомпаній є висококонкурентним, і при цьому – непривабливим з точки зору традиційного оцінювання, оскільки прибутковість є низькою.

Необхідно відмітити, що авіабудівна галузь має свої специфічні характеристики: розгалужена мережа B2B споживачів, яким поставляється продукція авіабудівників, і які, власне ведуть бізнес з авіаперевезень. Споживаючи продукцію авіабудівників, авіалінії є B2B споживачами II ступеня, оскільки купляють літаки, або орендують їх у відповідних

орендарів літаків (B2B споживачі I ступеня), в той час як фізичні особи, які купляють квиток є B2C споживачами I ступеня, а в певних випадках і II ступеня (якщо в ланцюг прийняття рішень вступають тур-оператори та посередники із продажу послуги перевезень).

Основне порівняння фінансових показників прибутковості представлено на рисунку 3.1.

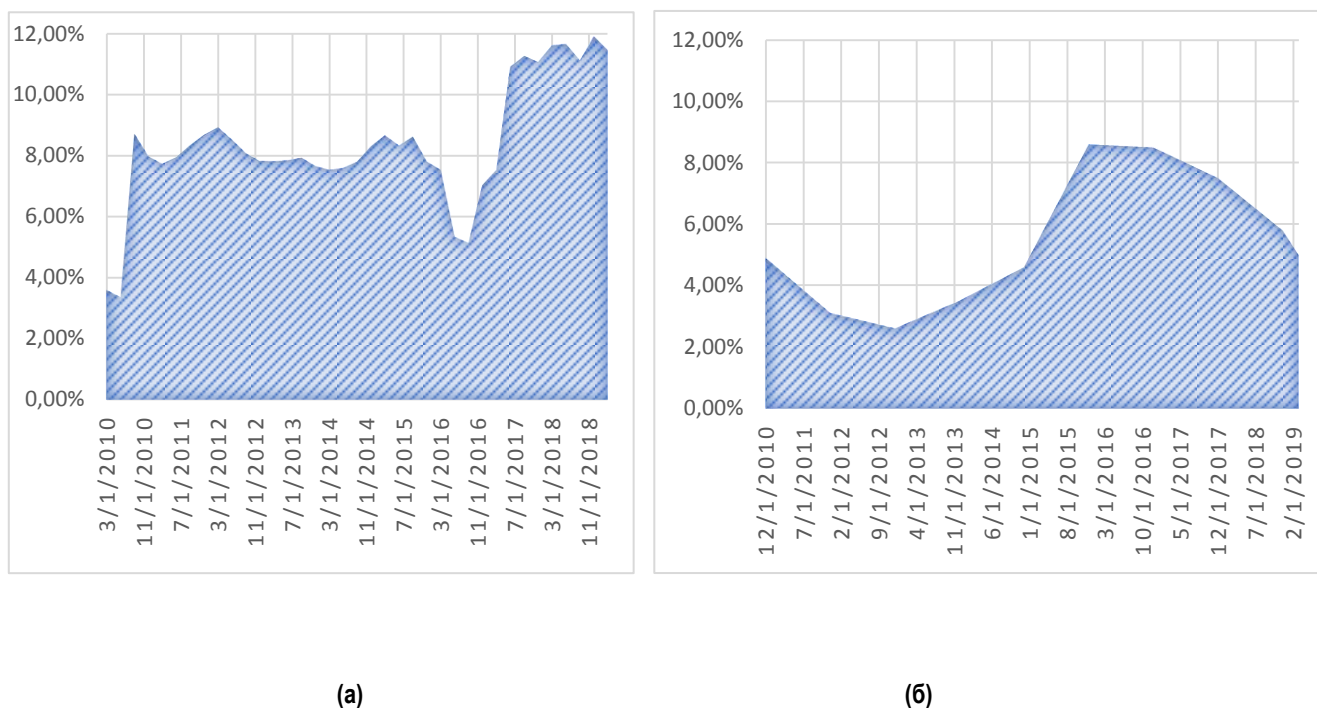


Рисунок 3.1 – Окремі показники фінансової результативності галузі (прибутковість за показником ЕВІТ) у порівнянні відповідно: (а) виробника (Boeing, США) та (б) B2B споживачів II ступеня (світовий тренд).

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних БД Bloomberg

Як видно із розрахунків, прибутковість авіаліній, як споживачів B2B II ступеня не піднімалась більше ніж 9% за показником ЕВІТ, в той час як авіабудувальник (в цьому випадку Boeing) має більшу прибутковість, хоча і нижче бажаних 15%.

Прибутковість авіабудівника (постачальника в ланцюгу) в цілому вища за авіалінії (споживача продукції в ланцюгу), які надають послуги перевезення, що є нетиповим для ринків із високими темпами зростання попиту, але типовим для монополістичних ринків постачання. Але необхідно більш детально розглянути динаміку галузі, аби дійти певних висновків.

Boeing і Airbus посідають місце двох провідних світових виробників літаків. В той час, як Airbus є частиною групи Airbus, раніше відомої як EADS (Європейська авіаційна оборона та космічна компанія), Boeing включає відділ комерційних літаків Boeing, який розробляє та збирає великі комерційні літаки в глобальному масштабі. Обидві компанії випустили дуже успішні моделі реактивних літаків, включаючи літаки Airbus A320 і Boeing 737, які часто називають одним з найбільш продаваних реактивних авіалайнерів у всьому світі перед тим. У 2000 році в усьому світі функціонувало 13 600 комерційних літаків. До 2015 року цей показник збільшився до 22 510, і очікується збільшення більш ніж удвічі до 2035 року. Boeing і Airbus мали спільну частку ринку майже 60% загального ринку пасажирських літаків (включаючи приміські / регіональні та ділові літаки), і були єдиними виробниками «важких» і широких комерційних літаків. Літак Boeing склав 31,5% світових реактивних літаків у 2016 році. На великій відстані знаходиться канадський Bombardier з 7,7% ринку та бразильський Embraer з 6,8%. Bombardier та Embraer, та інші літакобудувальники спеціалізуються на менших реактивних літаках, ніж Boeing та Airbus, хоча вже зараз найбільші із малих моделей перекривають найменші пасажирські моделі Boeing та Airbus. Компанія Boeing заснована в Сіетлі в 1916 році, зі штаб-квартирою в Чикаго із 2016 року. Компанія Boeing розробила і випустила літаки для комерційних авіакомпаній, а також продукти та сервіси для систем оборони, космосу і безпеки. Компанія була найбільшим експортером Сполучених Штатів із 1987 року. Компанія має три основних

ключових підрозділи: Комерційні літаки Boeing (які у 2015 році генерували близько 68% доходу компанії); Boeing Defense, Space & Security (близько 32% доходу); і Boeing Capital (0,4% доходу). Boeing продає свої комерційні літаки авіакомпаніям і лізинговим компаніям по всьому світу. Літаки Boeing складають 90% світових вантажних літаків, також компанія виробляє і бізнес-літаки.

Airbus розпочала своє існування в 1960-х роках як спроба британських, французьких та німецьких держав подолати домінування комерційного авіабудування. Пізніше до Airbus приєднались голландські і іспанські виробники, і у 1974 році був випущений перший літак. Перший операційний прибуток консорціуму прийшов у 1990 році.

Консолідація сформувала нову материнську компанію для Airbus у 2000 році. Комерційним дочірнім підприємством Airbus було створено 70% доходів групи (з оборонними, космічними та гелікоптерними продуктами, що генерують 30% доходу), і на них припадало 55% валової світової частки ринку літаків, порівняно з 45% Boeing. Airbus вдалося стати конкурентом Boeing, спочатку доставивши більше літаків, ніж його конкурент у 2003 і поставивши свій 10-тисячний літак у 2016 році. На відміну від нього, Boeing продав свій перший комерційний літак в 1919 році, а 15 000-ий - у 2001 році.

Аналізуючи динаміку галузі, необхідно сказати, що існує багато факторів, включаючи світові економічні умови, урядові правила та виробничі витрати, вплинули на попит авіакомпаній на комерційні літаки, що ускладнює прогнозування кількості поставок літаків на всю тривалість конкретної програми. Довгострокові прогнози попиту на повітряне сполучення вплинуло на перспективи виробників на майбутні поставки, а також створення більш довгих, нових і більш ефективних маршрутів. Наприклад, після дерегуляції авіаперевезень (вперше в США, починаючи з кінця 1970-х), авіакомпанії переважно адаптували hub-and-spoke модель

(дослівно «вузол та спиці»), в якій літаки літали з регіональних аеропортів із більш короткими маршрутами (spokes / спиці) до великих міжнародних аеропортів (hub / вузол) для подальших польотів. Проте, виробничі досягнення дали більш дрібні літаки, що можуть подорожувати на великі відстані, тим самим дозволяючи нові і прямі варіанти маршрутів від точки до пункту призначення при збільшенні використання потужності. Відставання комерційних реактивних замовлень (замовлені, але ще не доставлені літаки) показали ці зміни: так, у 2015 році, замовлення на одноходові літаки досягли 80,5% від загального обсягу замовлень на комерційні літаки, порівняно з 70% на десять років раніше. Лише 19,5% відставлених замовлень були для широких моделей. Як правило, для дослідження, проектування та виготовлення літака необхідно від чотирьох до восьми років, що ще більше ускладнює прогнозування розвитку галузі. Адже після фази проектування виробники літаків проходять чотири додаткові кроки перед доставкою замовнику: виготовлення секцій літальних апаратів, транспортування основних зон літаків, кінцева збірка та пробні польоти.

На підставі прогнозів споживчого попиту авіакомпанії замовляють літаки від виробників за кілька років до очікуваного використання. Авіакомпанії або купують літаки безпосередньо від виробника або орендують літаки від таких фірм, як International Lease Finance Corporation (ILFC) або інших.

Більше половини всіх літаків, що знаходяться в експлуатації, були здані в оренду внаслідок скорочення лізингових зобов'язань авіакомпанії. Лізинг надає авіакомпаніям гнучкість в оцінці своїх потреб у літаках (як за типом літаків, так і за кількістю літаків) після 5–15 років, що дозволяє не зв'язуватися із флотом, який вони повинні продавати або тримати до кінця терміну служби. Виробники продають літаки авіакомпаніям і лізинговим компаніям. Покупці сплачують 1%-2% від загальної вартості контракту на

момент замовлення та здійснювали періодичні платежі, коли будівництво прогресувало, включаючи 20%–25% протягом останніх 24 місяців до поставки. Остаточні платежі здійснюються після поставки. Ціни покупців, заплачені за певний літак, будуть різними навіть для однієї моделі, оскільки варіюється відсоток та обсяг трансакцій.

Крім того, ті фірми, які купують нові моделі раніше та у великій кількості отримують знижки. У разі відміни замовлень авіакомпанії сплачують компенсацію виробнику або лізинговій компанії, як зазначено в первинному договорі купівлі-продажу авіакомпанії. Умови скасування залежать від таких факторів, як замовлення розмір і відносини між покупцем і продавцем (більші авіакомпанії з більш довгими відносинами, як правило, отримували більш вигідні умови). У 2016 році відставання замовлень літаків досягли історично високих рівнів. Попит на подорожі збільшився на 5,4% (сукупний середньорічний темп зростання) між 2005 і 2015, і Boeing очікував, що глобальні пасажирські перевезення зростуть ще на 4,8% на рік до 2035. На Airbus припадало 93% відставання на замовлення для комерційних літаків.

Конкуренція на ринку авіабудування посилюється через тиск з боку B2C споживачів, які конкурують між собою за ціною квитка, який залежить від витрат на паливо на одного пасажиря, або на кілометр подорожі. І тому успішні авіакомпанії, а отже платоспроможні, обирають найбільш паливозберезну модель, що створює додаткові фактори конкуренції для дуополістичних гравців.

Гостроту та динаміку конкуренції можна оцінити виходячи із порівняння показників кількості замовлень літаків на рік, як це показано на рисунку (рис. 3.2).

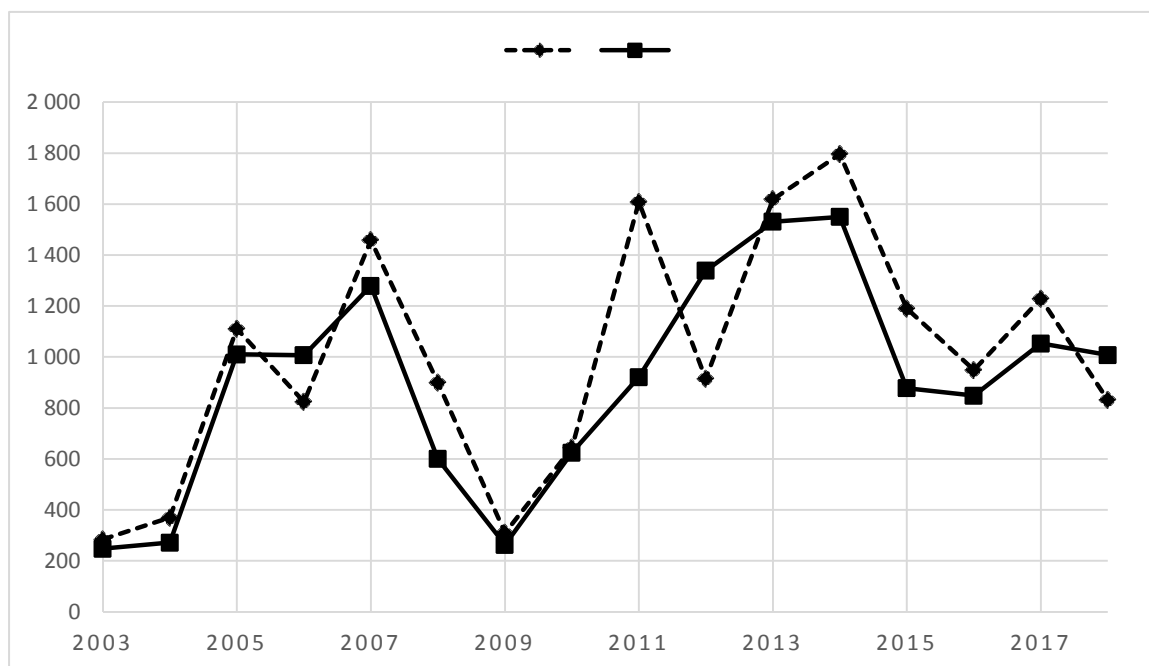


Рисунок 3.2 – Аналіз трендів в галузі авіабудування на прикладі двох світових гравців (кількість замовлень літаків на рік)

Джерело: побудовано автором з використанням статистичних даних Boeing та Airbus, 2018

Параметризація успішності, а отже конкурентоспроможності є окремою науковою та практичною задачею. На даному етапі дослідження можна скористатися показником ринкової вартості, як таким, що відображає очікування інвесторів, привабливість для споживачів (B2B) та динаміку ринку, а отже може бути використаним як індикатор для подальшого порівняння між конкурентами.

На даний момент Boeing і досі залишається попереду за показником ринкової вартості компанії, маючи більшу ніж вдвічі ринкову вартість, ніж Airbus (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Перелік компаній-лідерів світу за ринковою вартістю, 2019

Місце в рейтингу	Назва компанії	Ринкова вартість, млрд. дол. США
1	Apple	961.3
2	Microsoft	946.5
3	Amazon.com	916.1
4	Alphabet	863.2
5	Berkshire Hathaway	516.4
...		
35	Boeing	214.5
...		
88	AIRBUS	104.9

Джерело: побудовано автором на основі даних STATISTA

Таким чином, беручи до уваги вищевикладені взаємовідносини між учасниками ринку, а саме виробниками літаків, лізинговими компаніями, які є B2B споживачами I ступеня та авіаперевізниками, які є B2B споживачами II ступеня, можна стверджувати, що існує парадоксальна динаміка та зміна структури ринкових сил на користь B2B споживачів II ступеня. Схематично розподіл ринкових сил можна представити таким чином (див. рис. 3.3).

Теоретично, зміна сил на користь споживача можлива за умов об'єднання споживачів та монополізації їх влади на ринку. Але авіалінії знаходяться в гострій конкуренції одні до одних. Пояснення цього парадоксу лежить в сфері коопетиційних стратегій.

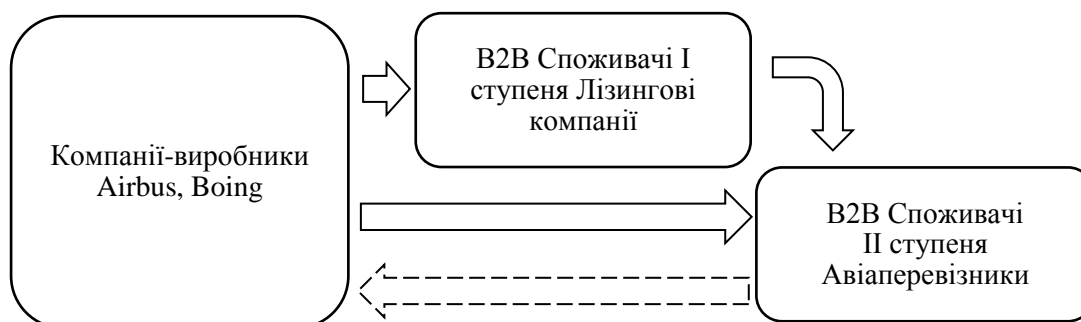


Рисунок 3.3 - – Схема ринкових сил галузі і системи прийняття рішень в авіабудуванні (світова тенденція)

Джерело: розроблено автором

Адже коопетиційна стратегія є вживаною серед світових авіаперевізників, і за ствердженням деяких експертів авіаіндустрія була однією із перших, що застосували цю стратегію [332]. За останні 10 років утворено три найбільших альянсів – Star Alliance (Star Alliance), One World (One World) та SkyTeam (SkyTeam Alliance).

Стратегічні альянси дозволяють авіалініям розширювати свої мережі, привертати більше пасажирів за рахунок більш якісного сервісу, нових та зручних маршрутів, і тим самим отримувати перевагу від основного сервісу та додаткових послуг (сумісні із іншими авіалініями системи доправлення багажу, сумісні гейти та перевірки пасажирів і т. ін.).

Гарний стратегічний партнер покращує якість сервісів, які вбудовуються в мережу, оскільки через це підвищується якість основного сервісу (мінімізується час очікування між польотами та з'єднаннями) та якість додаткових сервісів (якість доставляння багажу та проходження гейтів). З іншого боку, існує ризик неефективного стратегічного альянсу, який може призвести до втрати чи «розмиття» ключових компетенцій та

можливостей підприємства, підвищуючи неочікувані ризики. Серед таких альянсів між авіаперевізниками слід назвати Swissair, який став прикладом дезінтеграції через брак ефективної стратегії, більше того стратегія була названа «катастрофічною» та такою, що невідворотно призвела до фінансових втрат [332]. Серед причин занепаду альянсу були названі форс-мажорні обставини, макроекономічні коливання (світові ціни на пальне), вже згадана стратегічна політика альянсу, і крім того, вибір партнерів, оскільки вибрані були слабкі гравці за географічним принципом (з того регіону, що і Swissair) [332, С. 363]. Що ще раз підтверджує, що вибір партнера може як збільшувати, так і зменшувати ризики диверсифікації, і саме тому важливо встановлювати чіткі параметри вибору стратегічного партнера.

На сьогоднішній час склались декілька діючих структур стратегічних альянсів в галузі авіабудувань та перевезень. Варто їх представити у вигляді ланцюга створення цінності, адже альянс може виникнути в будь-якій ланці ланцюга.

Раніше ми вже надавали опис ланцюга створення цінності, який як концепція розроблена М. Портером у 90-ті роки [408] і отримала подальший розвиток у дослідженнях для підприємств хімічної галузі, машинобудування, але в цьому підрозділі ми концентруємося на галузі авіабудування, як такої, що є еталонною з точки зору ефективних коопетиційних стратегій.

На вибір галузі авіабудування як такої, що дозволить нам апробувати запропоновані науково-методичні підходи та розроблену методологію вибору партнера для подальшого стратегічного розвитку, вплинула низка факторів. Ми вважаємо галузь авіабудування та авіаперевезень унікальною та такою, яку необхідно досліджувати, з декількох причин:

1. Дуополістичний ринок постачальників, ключова компетенція яких є унікальна технологія, але які керуються загальними стандартами безпеки.

2. Ринкова влада зміщується на користь В2В-споживачів (лізингових компаній та авіаперевізників), які розміщують замовлення на регулярній основі.
3. Ринок В2В-споживачів, а саме авіаперевізників, характеризується невеликою кількістю фірм, які мають значну частину ринку, які перебувають в гострій конкуренції один до одного.
4. Продукт для споживання В2С споживачами є частково стандартизованим, і диференціюється лише за якістю сервісу (швидкість) та ціною.
5. Низька прибутковість галузі порівняно із іншими та одночасно великі витрати на дослідження та розробки (у виробника) порівняно із іншими галузями. Це представляє собою окрему тему для дослідження, оскільки традиційно прийнято вважати, що високі витрати на дослідження супроводжуються зростанням прибутковості і корелює із привабливістю галузі.
6. Високі бар'єри на вході та виході з ринку.
7. Висока коопетиційна динаміка серед В2В-споживачами (серед авіаліній розповсюджена кооперація із прямими конкурентами);
8. Коопетиційна динаміка серед постачальників менш очевидна (альянси із конкурентами існують, але ці альянси не з прямими конкурентами).

Розглянемо існуючі та можливі сценарії розвитку коопетиційної взаємодії в галузі. На сьогодні склались декілька ефективних систем кооперації між конкурентами галузі, про що згадують інші дослідники. Так, наприклад, Дж. Ліоу та його співавтори (наприклад, [205]) виявили декілька перспективних комбінацій для коопетиційної трансформації в ланцюгу створення цінності. Зокрема, крім згаданого кодшерінгу, дослідники стверджують, що альянси можуть використовувати інтегровані бренди та користуватися спільними ліцензіями, на базі альянсу можуть бути впроваджені інтегровані комп'ютерні системи, додаткові вигоди

підприємства отримують у разі сумісного використання обладнання та підтримки, сумісного використання офісів та терміналів.

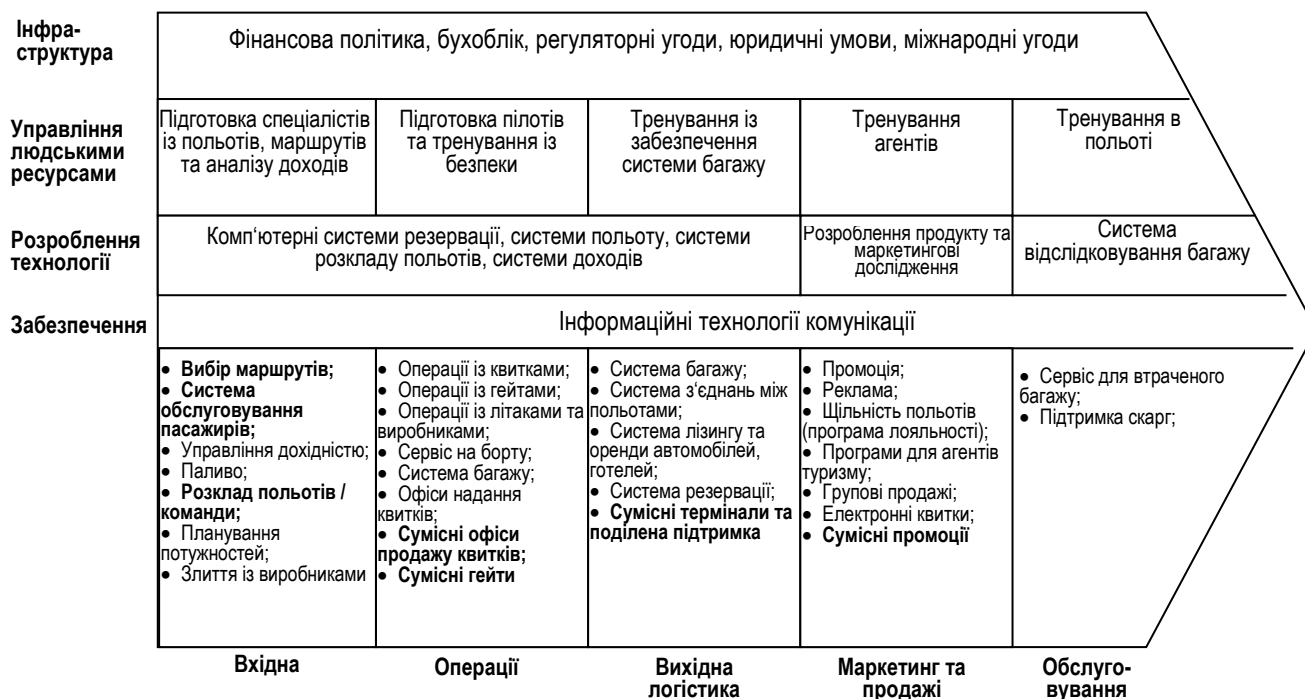


Рисунок 3.4 – Ланцюг створення цінності авіаперевізниками, де позначено існуючі та потенційні (жирним) сфери коопетиційної взаємодії.

Джерело: узагальнено на базі ([408]; Wagner et al., 2005) та доповнено автором

На наш погляд, виходячи із достовірних даних, на сьогодні можна класифікувати вже існуючі компоненти коопетиційної стратегії за позицією у ЛСЦ та запропонувати нові варіанти (див. рис. 3.4 «потенційні сфери»):

1. У сфері **вхідної логістики** широко використовуються кодшерінгові угоди, та інтегровані системи розкладу польотів та команд. Ми припускаємо, що система обслуговування пасажирів може бути інтегрованою із системами обслуговування інших авіаліній.

2. У **сфері операцій** ми пропонуємо розглядати можливість сумісних офісів із продажу квитків та сумісних операцій із обслуговування гейтів. Але, оскільки цей потік є основною доходною частиною (квитки) та витратною (гейти), це ускладнює можливість коопетиції між авіалініями.
3. У **сфері вихідної логістики** можливо організувати сумісні термінали для з'єднань між польотами. Оскільки авіалінії сплачують орендну плату аеропортам за користування терміналами, у випадку коопетиції ці витрати можна поділити між конкурентами.
4. У **сфері маркетингу та продажу** є можливість об'єднувати зусилля із промоції польотів порівняно із іншими способами подорожей, але в цьому випадку коопетиція – ще менш вірогідніша, оскільки основні рекламні зусилля спрямовані зазвичай на посилення того чи іншого бренду, а не альянсу.

Ми вбачаємо дуже великі перспективи в розробленні та використанні інтегрованих систем комунікацій, оскільки вже зараз існують певні протиріччя між різними регіонами, які не використовують соціальні мережі (Китай), завдяки яким відбувається резервування та придбання квитків (Expedia).

Кодшерінгові угоди – це найбільш розповсюджений тип альянсу між авіаперевізниками, який швидко розвинувся в США після дерегуляційних актів 1978 року, і згодом на міжнародних маршрутах у 1980-ті роки. Згідно М. Дрезнеру [104], підприємства намагаються скоротити трансакційні витрати (поняття, яке введено Уільмсоном, [362; 363; 364], об'єднуючи операції під однією корпоративною парасолькою, і авіакомпанії – не виключення. В умовах високих трансакційних витрат, підприємства намагаються знизити ризики невизначеності середовища і вступають в «проміжні» форми об'єднань, тобто альянси [104].

Якщо раніше під альянсами розуміли спільні підприємства, чи угоди із частковою втратою незалежності, то тепер завдяки розповсюдженню коопетиційного світосприйняття, альянсові угоди є тимчасовими та такими, що знижуючи тиск та невизначеність з боку середовища, не знижують конкурентної динаміки між гравцями і які не зменшують незалежність гравців.

В умовах кодшерінгових угод авіакомпанія використовує код призначення польотів, які надає інший носій, тобто авіакомпанія. Місця можуть бути помічені та продані першою компанією в ланцюзі для забезпечення регіонального з'єднання (комплементарний альянс) аби заповнити власну мережу, або для того, щоб знизити кількість конкурентів на одному маршруті (паралельний альянс). Такі угоди є унікальними за формою та вигодами для учасників. Перш за все, слід згадати що система hub-and-spoke у разі кодшерінгових угод отримує переваги від регіональних афіліатів чи партнерів, які забезпечують транспортування від регіональних міст (спиць або spoke) до міст-центрів (hub-ів). По-друге, спільний доступ до кодів дозволяють гравцям на ринку розширити свою мережу обслуговування, не здійснюючи додаткових капіталовкладень. Так, наприклад, за рахунок розвитку мережі відбуваються розширення маршрутів, як регіональних, так і міжнародних, які можуть бути здійснені тільки в межах нормативної бази міжнародного повітряного транспорту.

Крім того, зі зростанням поширеності кодових партнерств і глобальних альянсів, зростає і кількість авіакомпаній, які приєднуються до коопетиційної мережі. При цьому все більша кількість гравців створює близькі та глибокі партнерські відносини із союзними авіакомпаніями, поглиблюючись у розвиток спільних елементів ланцюга створення цінності (вже згадані раніше спільний брендинг, маркетинг та шерінг ресурсів). З іншого боку, авіаперевізники підтримують двосторонні відносини з

неприєднаними авіакомпаніями та з авіалініями із конкуруючих альянсів. Але для багатьох авіакомпаній двосторонній кодовий обмін залишається однією із важливих компонент ефективної стратегії розвитку та зниження витрат. Що стосується прибутковості авіаперевезень, то на рисунку 3.5 продемонстрований аналіз даних за регіонами. Як видно із даних, 2012-2015 роки були важкими для авіаліній Африканського регіону, а у 2017-2019 роках авіалінії Середнього Сходу почали втрачати прибутковість.

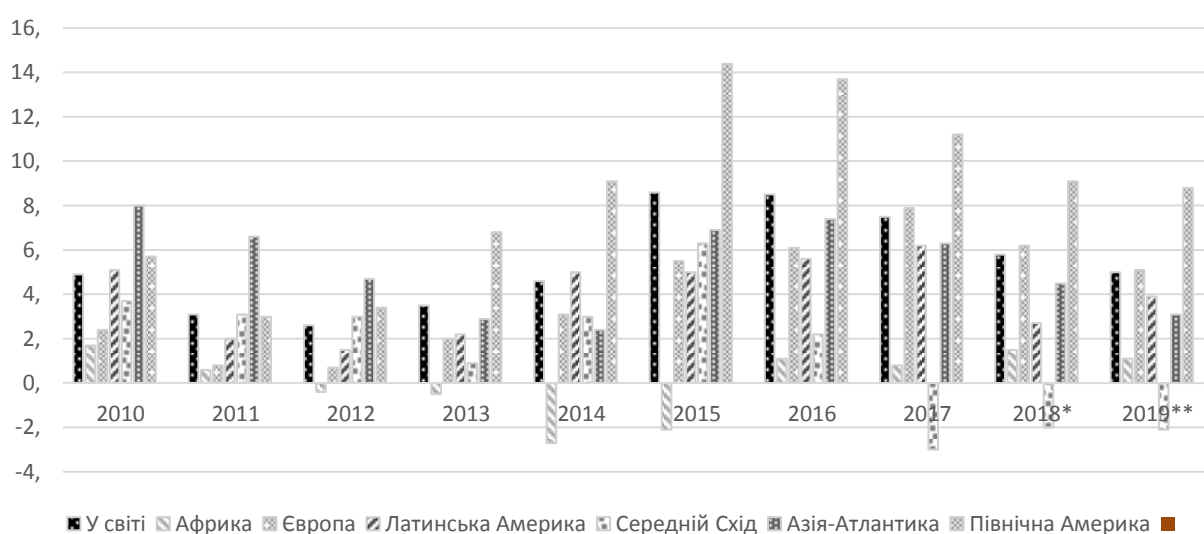


Рисунок 3.5 – Коливання прибутковості комерційних авіаліній (за показником ЕВІТ).

Джерело: розраховано автором на базі даних STATISTA

Ця коопетиційна взаємодія між споживачами авіабудівних підприємств призводить до обміну знаннями та технологіями перевезень, до спрощення сервісу та гомогенності пропозиції, а отже, до звуження конкуренції до цінової. Це в свою чергу, посилює конкурентний тиск на авіабудівні компанії, які спрямовують свою зусилля та інвестиції на розробку найменш ресурсоємних (з точки зору витрат на паливо) моделей літаків. Треба також зауважити, що посилення ринкової влади B2B споживачів не зменшує конкурентний тиск із боку основних гравців в галузі,

і авіабудівельники Boeing та Airbus продовжують свою боротьбу на світовій арені замовлень, про що мова піде далі.

Другий етап стратегічного аналізу факторів КВ. Пошук та побудова кейсів на базі узагальнення якісних даних.

Кейс-методологія, на наш погляд, є обіцяючою як така, що дозволяє узагальнити якісні дані із аналізу унікальних ситуацій. У випадку, коли коопетиція носить поодинокий характер, не існує великого масиву даних статистичних даних задля перевірки гіпотез, репрезентативними стають кейси, які дозволяють здійснювати глибокий контент-аналіз. При чому, якщо один дослідник за якоїсь причини робить помилкове припущення, то сама дескрипція кейсу дозволяє зробити реплікацію аналізу та дійти вірних висновків на наступній ітерації.

Таким чином, сформувалась нагальна потреба у формалізації кейсу для авіабудувальника, як одиниці аналізу в даному дослідженні.

Кейс «Конкурентна битва за партнерів». В сфері авіабудування діють такі гравці як Hexcel (США), Bombardier (Канада), Embraer (Бразилія), HEICO (США), Leonardo S.P.A. (Італія), MTU Aero (Німеччина), Spirit Aero (США), Textron (США), TransDigm Group Incorporated (США), Triumph Group (США), United Technologies Corporation (США) тощо.

До 2018 року Bombardier та Embraer були суперниками Boeing та Airbus. Але спільна угода Bombardier та Airbus в 2018 році змінила розподіл сил [266]. Основним мотивом Bombardier для укладання угоди стало неможливість виконання фінансових зобов'язань, адже зростання витрат становило 2 мільярди вище запланованого бюджету. І власне, стратегічний альянс із Airbus став поглинанням, в результаті якого Airbus отримала трохи більше 50 відсотків частки моделі Bombardier серії C [266]. Згодом Airbus оголосила, що припиняє виробництво A319 як моделі-конкурента для Bombardier C. За рік після угоди із Bombardier Boeing починає переговори

щодо комерційної угоди із Embraer, основні мотиви якої є купівля комерційного бізнесу. Оскільки бразильський уряд має велику частку в Embraer, перемовини велись із представниками уряду, і президент Бразилії ухвалив угоду в січні 2019 року. Трансакція має бути схвалена регуляційними органами, але очікується, що угода буде закрита до кінця 2019 року, і після цього Boeing отримує контроль над новим підприємством. Інші корпорації також намагаються увійти в галузь авіабудівництва. Так, комерційна авіаційна корпорація Comac, яка заноснована у 2008 році і фінансується урядом Китаю, є наступним можливим партнером для Airbus або Boeing.

Але наразі завдяки своїй економії на масштабах Airbus і Boeing сьогодні мають величезні переваги над потенційними новими учасниками ринку і навіть Comac, який спонсорується другою за величиною в світі економікою.

У 2012 році Boeing вже вклала угоду із Comac в формі дослідницького альянсу для розроблення більш енергоекономічних та менш забруднюючих повітря двигунів [178].

Цією угодою Boeing змінював зв'язки з китайським урядом на ринку комерційних літаків, які встановлені ще у 70-тих роках ХХ століття. При цьому у 2011 році Comac в минулому році також підписав стратегічний альянс з канадською компанією Bombardier Inc., що загострює відносини між Airbus та Boeing. Але Boeing, найбільший продавець авіалайнерів в Китаї, прогнозує, що китайські перевізники та інші витратитимуть \$ 600 млрд. на 5 000 нових комерційних літаків від Boeing, Airbus та інших виробників протягом наступних 2011-2021 років.

Боїнг заявив, що новий центр буде розташований у існуючому центрі цивільних повітряних суден Comac у Пекіні. Компанії співпрацюватимуть з китайськими університетами та дослідницькими установами для вивчення

таких технологій, як стале авіаційне біопаливо, і спільно обиратимуть та фінансують кожний дослідницький проект.

Однією з великих проблем для іноземних компаній у Китаї були труднощі захисту своїх патентів та іншої інтелектуальної власності від крадіжок партнерами, співробітниками та іншими. Але представник Boeing заявив, що компанія завжди орієнтована на захист своєї інтелектуальної власності, але "наша мета для [центру] - спільно створювати нову інтелектуальну власність - і це буде спільно" [178].

Компанії оголосили оголошення у вівторок як першу "угоду про співпрацю" між Comac і Boeing, хоча американська компанія вже давно співпрацює з Shanghai Aircraft Manufacturing Co., підрозділом Comac, для виробництва горизонтальних стабілізаторів для Boeing 737.

Авіакомпанії Китаю мають понад 800 літаків Boeing. Керівники Boeing заявили, що вони прагнуть зберегти дрібномасштабну частку ринку у виробнику двигунів, але визнали, що нові замовлення з Китаю скоротилися за останні роки, частково через конкуренцію з боку Airbus, підрозділу Європейської авіаційної оборони. Космічна компанія

У 2012 році Компанія Comac заявляла, що прагне випустити перший C919 в 2016 році. Компанія також розробляє регіональний реактивний літак ARJ21.

В результаті довготривалого партнерства, станом на 2018 рік Boeing продала 2000 літаків до Китаю. Для порівняння треба вказати, що найбільша американська авіакомпанія American Airways має флот лише з 484 літаків Boeing. Замовлення на літаки для Китаю йдуть такими високими темпами, що Boeing прогнозує попит на 7,690 нових літаків на суму 1,2 трильйони доларів до 2038 року [84].

В той же час виробництво конкурента просувається не так швидко, як планувалось. У 2019 році Comac випускає C919 як конкурента Boeing737,

але й досі випуск літаків не наближає Comac до конкурентів Boeing або Airbus, оскільки ключова технологія в країні відсутня – половина компонент для літака виробляється за кордоном [197]. Це залишає велику частину основних технологій поза межами технологічних можливостей Comac.

Ціна C919 повідомляється як 50 мільйонів доларів США – вполовину менше, ніж у Boeing 737 або Airbus 320, але очікується, що лише за кілька років ця модель зможе конкурувати з літаками, зробленими на Заході, а тим більше бути комерційно прибутковою. C919 також має почекати ще кілька років для схвалення від іноземних регуляторів, таких як Федеральна авіаційна адміністрація США та Європейське агентство з авіаційної безпеки.

Промислові інсайдери стверджують, що інноваціям в рамках проекту перешкоджають комерційно нечутливі та бюрократичні чиновники Comac, які не здатні змінюватися. Один спостерігач сказав, що група в цілому не зможе побудувати «життєздатний комерційний літак», але Comac не відповів на жодний з цих коментарів [197].

Тим часом, кількість літаків, що поставляють до Китаю зростає, а отже і зростає додатковий тиск на інші авіакомпанії. Адже саме Китай став причиною дефіцитів пілотів із 2016-го по теперешній час та зростанню витрат авіаліній на заробітну плату.

Китайські авіалінії спокушали іноземних льотчиків приїхати працювати на них з зарплатою понад \$ 300000 на рік, без податків. Це звучить досить загрозливо, враховуючи, що Boeing передбачає великий дефіцит пілотів (до 650.000 пілотів) на наступні 20 років [83].

Динаміку перевезень за регіонами представлено на рисунку 3.6.

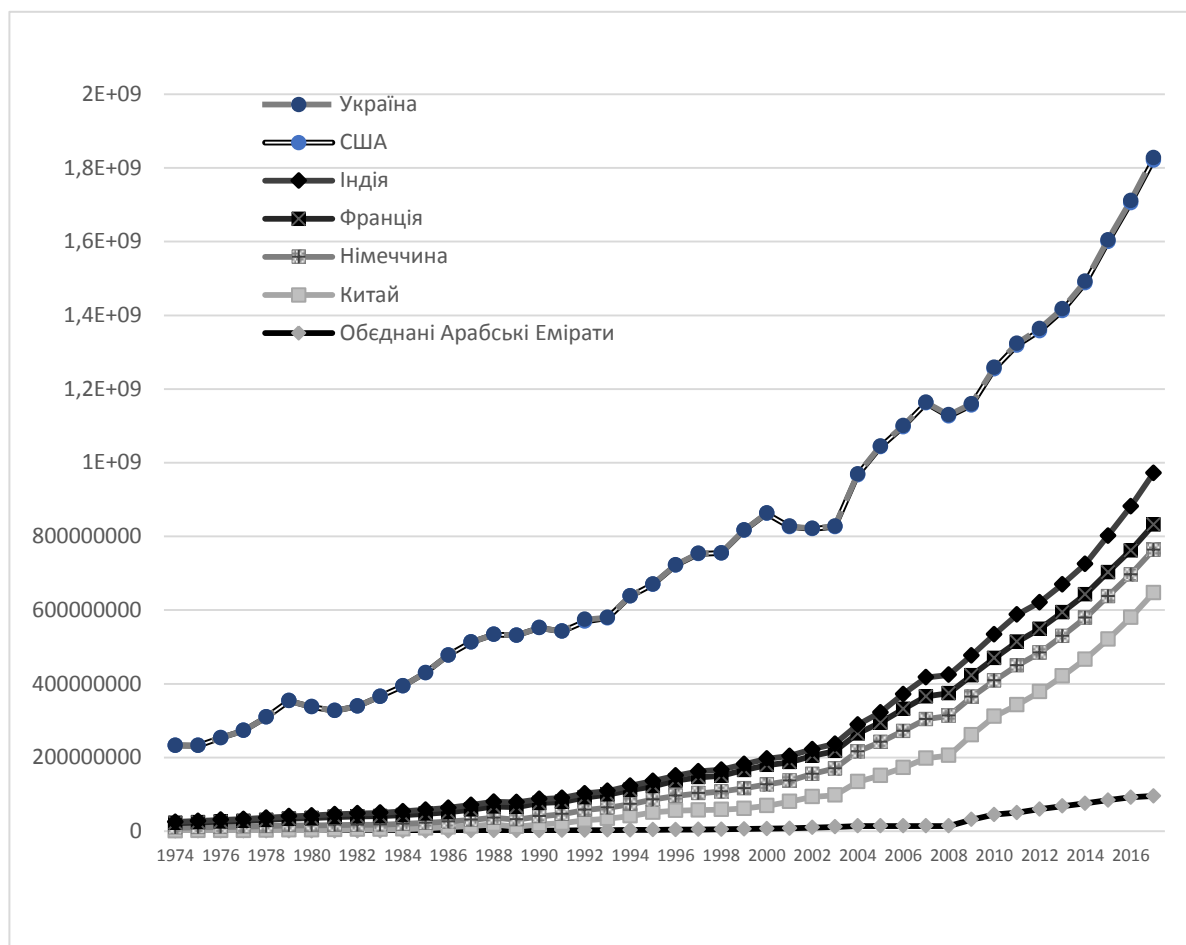


Рисунок 3.6 – Кількість пасажирів за основними ринками авіаперевезень, 1970-2017

Джерело: побудовано автором на базі даних The World Bank

Зростає флот Китаю, а отже зростають і витрати авіакомпаній на підготовку та утримання пілотів, що створює додатковий конкурентний тиск в галузі. Серед критичних факторів успіху в галузі, крім витрат на паливо стають важливими витрати на оплату праці. В свою чергу, авіакомпанії продовжують тиснути на авіабудівельників у напрямку витрат на паливо – не прямо, а через замовлення більш заощадливих моделей літаків.

Кейс «Зліт та падіння Boeing 737 Max». Наприкінці 2018 року виробництво основних конкурентів, Airbus і Boeing, зросло, що в поєднанні з нижчими цінами на паливо та сприятливими умовами на фінансових ринках

повинно було призвести до сильного збільшення постачання літаків на ринок. Очікувалося, що темпи виробництва, що зростають, як у Boeing, так і у Airbus, принесуть більше прибутку з меншими витратами. Але дві катастрофи, які відбулись у 2018 та 2019 роках змінили структуру ринкових сил в галузі та майбутні очікування.

Детальний аналіз випадок аварій Boeing 733 представлений у дослідженні Кемпбелла [60], але слід згадати деякі ключові моменти цього дослідження. Обидва виробники конкурують на ринку, де затребувані економічно ефективні рішення для авіакомпаній, особливо з точки зору ефективності використання палива. До 2010 року в гонці були дві основні конкурентоспроможні продукти: Boeing 737NG і Airbus A320 (які відповідно стартували у 1997 та 1988 роках). Але в 2010 році ситуація різко змінилась з появою A320neo, представленого Airbus як "нового варіанту двигуна" [60], який спалює на 6 відсотків менше палива, ніж 737NG. Це призвело до величезного зростання продажів, і через тиждень Airbus продавав більше замовлень, ніж «737» за весь 2010 рік. У відповідь на цю загрозу компанія Boeing запустила четверте покоління 737, і це було зроблено за рекордні терміни. Макс 737 був «тимчасовою мірою» [60].

Дії Airbus змусили Boeing відмовитися від ідеї розробити абсолютно новий дизайн для реактивного літака і замінити це на модифікацію 737-ої моделі. Це рішення явно базувалося на економії часу та витратах на інженерні роботи. Але це стало джерелом майбутніх проблем: інженери були змушені долати виклики оновлення старої конструкції за дуже короткий час. Існували обмеження сертифікації, яку використовують, або краще сказати, стимулюють авіавиробників розробляти літаки, які будуть використовувати загальний тип сертифікатів, що охоплюють кожну деталь у розробці дизайну. Щоб обіграти Airbus, було вирішено скоротити виробничий цикл до шести років, і так розпочався найкоротший цикл серед усіх розробок літаків

Boeing (у порівнянні: 7 років для Boeing 777, майже 8 років - для Boeing 787). Через два роки Boeing оголосив, що модель Max буде на 8 відсотків менше використовувати пального, ніж A320neo, а пізніше, після сертифікації, було повідомлено, що пілоти з досвідом польоту 737 можуть перейти на модель Max після 2,5 годин комп'ютерного навчання.

Згідно звіту [60], протягом розроблення з'являлись помилки, про які неодноразово повідомляли розробники програмного забезпечення, в процесі роботи над проектом «не було місця для інноваційних рішень» [60], тоді як старий аналог 737 повинен бути пристосований до цифрового формату, щоб утримувати Max в межах обмежень сертифіката. Нові двигуни, які були створені для вирішення проблеми використання палива, одночасно принесли аеродинамічні проблеми. Щоб зберегти сертифікат і уникнути численних калібрувань нових двигунів, було створено програмне забезпечення для компенсації регуляторних і аеродинамічних проблем.

Двигуни мали більшу потужність, ніж у попередньої моделі і для того, аби допомогти літаку уникнути задирання носу вгору, була створена програмна система маневрування MCAS, яка опускала ніс вниз.

Проблема полягала в тому, що Boeing не повідомив пілотів про MCAS, тренування для пілотів було зроблено через iPads, як повідомлялося пізніше. MCAS відсутній у огляді FAA (Федеральна авіаційна адміністрація), а також відсутній у навчальному посібнику для пілотів.

Оскільки розслідування все ще перебуває в процесі, на сьогоднішній день не можна звинувачувати певну систему. Але з упевненістю можна сказати, що розшифровка «чорних ящиків» та попередні незалежні розслідування наголошують, на тому, що саме з цією системою пілоти боролися в своїх спробах стабілізувати літак перед аваріями в обох випадках [360]. Тепер можна сказати, що пілоти мали проблеми з подоланням

несправностей програмного забезпечення системи безпеки, які змусили ніс літаків знизитися перед тим, як вони зазнали аварії.

Конкурентний тиск для створення такого реактивного літака був величезним - у разі перемоги Airbus Boeing втратить 35 млрд. доларів за десятиліття [60], а в процесі серії рішень впровадження MCAS було запропоновано економічно ефективне рішення для подолання конкурента в короткостроковій перспективі. Це рішення було адаптивним, не новаторським, не прозорим і призвело до важливих ризиків для безпеки компанії Boeing.

Ми не будемо далі спекулювати, що б сталося, якщо сенсори не мали б несправностей, або програмне забезпечення було б розроблено належним чином, або пілоти були б навчені вчасно і добре інформовані. Але що, якби конкурентний тиск не був би таким великим, а початкове рішення було прийнято на користь розробки нового інноваційного реактивного літака?

На нашу думку, однією з найбільших проблем на світових ринках є необхідність зниження конкурентного тиску вбік розробки інноваційних та безпечних для людини рішень. Але під конкурентним тиском рішення можуть бути прийняті на користь короткострокового виграшу, як ми можемо бачити з випадку з Boeing.

Дві смертельних аварії літака менш ніж за шість місяців (29 жовтня, 2018 і 10 березня, 2019), обидва Boeing 737 MAX 8 викликали тривогу експертів з авіації та безпеки у всьому світі.

У відповідь, численні авіаційні лізингодавці та авіакомпанії сповільнилися, а потім зупинилися в своїх замовленнях 737 MAX, а авіаційні системи регулювання анонсували бойкот. За даними Reuters [282]., прибутки Boeing впали на 21% за перші три місяці 2019 року [167]. Як стверджували експерти на початку 2019 року, у порядку ризику скасування може бути

понад 600 мільярдів доларів, а вже в квітні 2019 року кількість попередніх замовлень 737 MAX була нульовою [282].

Boeing 737, який був найбільш продаваною моделлю авіаційної промисловості, став причиною кризи всієї авіаційної промисловості. Збиток було завдано не тільки Boeing, але й усім авіакомпаніям в ланцюгу постачань. Затримка поставок нових літаків Max, невизначеність щодо можливості літаків якісно обслуговувати авіалінії, падіння попиту - всі ці фактори змусили авіакомпанії перенести та скасувати місяці рейсів, а отже, і втратити прибутки. Авіакомпанії по всьому світу об'єднані в пошуках компенсацій від Boeing за затримку постачань, заміну замовлень, втрату довіри пасажирів тощо [28].

Хронологія подій викладена у кейсі може бути представлена схематично (див. рис. 3.7).

Ці трагедії та їх наслідки привернули увагу до складності систем навігації, питань безпеки, взаємозалежності гравців на ринку та характеру конкурентного тиску. Історію Boeing Max можна назвати історією людських помилок, або результатом недооціненої складності програмного забезпечення, але ми вважаємо, що сама природа конкуренції, яка створювала тиск на ринку, призвела до опортуністичної поведінки гравців, і таким чином до помилок у виробництві, розробці програмного забезпечення, підготовці персоналу та смертельної комбінації усіх вищезазначених факторів.



Рисунок 3.7 – Хронологія подій кейсу «Зліт та падіння Boeing 737 Max»

Джерело: узагальнено автором

Нам представляється дієвою кейс-методологія, яка в нашому випадку дозволила ідентифікувати можливі причини змін в галузі на основі узагальнення даних інтерв'ю осіб, що приймають рішення, даних розслідувань, розміщених у відкритому доступі у поєднанні із аналізом статистичних даних.

Підхід виявлення драйверів конкурентної, коопераційної, а отже коопетиційної взаємодії через побудову та аналіз кейсів (вибудова хронології події, співставлення якісних даних, пошук розбіжностей та схожих рис у поданні матеріалу, індуктивний та дедуктивний аналіз) продемонстрував себе як багатообіцяючий інструментарій стратегічного управління.

3.2 Науково-методичний підхід до комплексного оцінювання драйверів конкурентної поведінки гравців в галузі на прикладі авіабудування (стратегії виробника *versus* стратегія B2B споживача)

Як ми вже зазначали, порядок стратегічного аналізу ФКВ має включати в себе оцінку ефективності конкурентної стратегії підприємства, та інших гравців галузі. В нашому випадку, найбільш впливова ринкова сила належить B2B споживачам. В цьому випадку, є сенс порівняти ефективність стратегічного розвитку, виявити лідерів галузі та визначити критичні фактори успіху, а отже і фактори конкурентного тиску в галузі.

Дослідження конкуренції як складного феномену є центральним елементом багатьох досліджень різних галузей. Надбання в біології та поведінці живих істот надає багато знахідок та надихань для соціологів, які в свою чергу, формують інформацію про поведінку людей та інституцій, які варто враховувати у економічних дослідженнях. Біологи та екологи визначають внутривидову конкуренцію як змагання між живими істотами за життєві ресурси [334] як процес, який відіграє головну роль у еволюційній диверсифікації. Інші експерти, які досліджують міжвидову конкуренцію [298], стверджують, що саме міжвидова конкуренція є основною рушійною силою природної селекції. Протягом багатьох років конкуренція вважалась однією із домінантних взаємовідносин (інтерацій) живих істот, і основні

положення концепції конкуренції були представлені Т. Шоенером таким чином [298]. Перш за все, види, які дуже схожі за набором ресурсів, не можуть довго співіснувати, один з таких видів своїми діями неодмінно призведе до витіснення суміжного виду (знищення) або до його переходу в іншу екологічну нішу. Цей принцип має назву «принцип Гаузе» або принцип конкурентного витіснення, який широко обговорюється в популяційній екології [152]. По-друге, види, які співіснують в природі, зазвичай мають достатню (для того, аби не вступати в конкурентні взаємовідносини) різницю у наборі ресурсів (так звана, «екологічна ніша»). По-третє, міжвидова конкуренція є потужною еволюційною силою, в ході якої відбувається відбір найкращих адаптацій. По-четверте, географічна дистрибуція видів часто визначена конкурентним тиском, і як наслідок, саме конкурентна сила визначає, скільки та які види будуть співіснувати в популяції. По-п'яте, види можуть змагатися «втручанням», наприклад, за рахунок вичерпання ресурсів, важливих для інших видів. В рамках своєї концепції конкуренції Т. Шоенер пропонує також шосту пропозицію, яка стосується того, що аби досліджувати міжвидову конкуренцію слід уникати короткочасних експериментів із розміщення видів у локаціях із схожими ресурсами аби експерименти залишились «чистими», тобто позбавленими зайвих помилок спостереження.

Вже згаданий принцип Гаузе був започаткований в теорії Вольтерра, який показав, що тільки один вид може вижити за умов єдиного ресурсу. Пізніше в теоретичній моделі С. Левіна [200] було доведено, що не може існувати більше видів, ніж ресурсів. Паралельно дослідники Рескіжно та Річардсон [281] довели ту ж саму думку, але вони вказали на те, що умовою моделі є ресурсна обмеженість видів.

Ці знахідки зробили внесок в розвиток економічної думки. Так, у своєму дослідженні Г. Хардін узагальнює принцип Вольтерра-Гаузе у такий

спосіб: «повні (чисті) конкуренти не можуть співіснувати, або іншими словами, екологічна диференціація є необхідною умовою для співіснування» [152, С. 1292]. В економіці цей принцип посилюється через інформаційну асиметрію. Грати індивідуалістичну гру може лише той конкурент, який впевнений у своєму виграванні (тобто у виключенні конкурента), але якщо є сумніви щодо переваг, конкуренцію буде стримано або обмежено. Стримати конкуренцію можна через створення картелю із конкурентами, або маневруючи законом про вільну торгівлю. Суспільство відіграє свою роль у підтримці конкуренції. Природним кінцем конкуренції є монополія, яка може стати загрозою для суспільства, якщо обмежує розвиток інших, важливих для суспільства галузей. З цих міркувань, а саме із суспільних інтересів, конкуренція штучно підтримується за рахунок впровадження антимонопольних законів. Г. Хардін акцентує на тому факті, що принцип конкурентного витіснення спрацьовує найкращим чином на прикладі міжнародної конкуренції. Рішення Курно для внутрішньої конкуренції країни вважається придатним для міжнародної взаємодії. Але якщо виявиться, що рівняння Бертрана, а не Курно, є вірним, тоді, як передбачав Г. Хардін у 1960-му році, наслідками принципу виключення стануть швидке та нескінченне зростання «ніш» (завдяки патентуванню або ліцензуванню) [152].

Конкуренція розглядається як гра з «нульовою сумою» у теорії ігор, в якій одна особа виграє через програш інших гравців, і на протиположності цій грі існує не-конкурентна гра, або гра з «ненульовою сумою». При цьому коопетиційну гру називають win-win стратегією на протиположності конкурентній. Слід відзначити роботу Д. Карфі [65], в якій дослідник, на відміну від класичної подачі ігор із двома гравцями із кооперативними та не кооперативними стратегіями, аналізує ситуацію, в якій гравці мають спільну стратегію, яка складається із набору спільно обраних стратегій різного типу.

Як ми вже згадувати стратегії коопетиції стали в нагоді підприємствам, які прагнуть знизити конкурентний тиск та вийти за межі гри «виграш-програш». При цьому фактори гетерогенності в кооперації між суперниками грають велику роль, як це вказують, наприклад, (293; 39), а також конкурентний тиск може підвищуватись через значущість конкуренції між партнерами (зв'язки між університетом та галуззю, наприклад [64]).

Незалежно від зростаючої важливості коопетиції, обмежена кількість досліджень присвячена вивченню драйверів коопетиції, конкуренції та кооперації у високотехнологічних індустріях, де існують та швидко зростають дослідницькі альянси. Але тим не менше, підтверджуються припущення про те, що конкуренція гострішає між спорідненими одиницями, і кейси Boeing та Airbus це доводять, коли конкуренція стає на заваді гуманістичним рішенням (Кейс «Злет та падіння...» у підрозділі 3.1). Крім того, конкуренція – це деструктор, бо відсікає організації, які є перспективними в майбутньому і є не ефективними в теперішній час. Тобто конкуренція обмежена динамікою індустрії в певний проміжок часу і тим самим може обмежувати майбутній розвиток, оскільки може здійснюється відмова від потенційно успішних технологій. Аналогією може слугувати футбольний матч, в якому всі гравці грають за певними правилами в обмежений часом термін. Але в житті підривні інновації, які змінюють правила гри у галузі можуть виникнути в будь-який час, в так званий час «поза матчем». Гравці, успішні сьогодні, можуть поступитися місцем гравцям, які були на «лавці запасних» і навпаки.

Розглянемо драйвери конкуренції на прикладі однієї з галузей. Коли мова йде про драйвери конкуренції в авіабудівельній галузі, необхідно брати до уваги тренди цін на паливо в світі.

Так, енергоекономічні рішення, які пропонують Boeing та Airbus мають ефективність тільки тоді, коли ціни на паливо високі. Це стається з тієї причини, що кожне наступне покоління літаків коштує дорожче за попереднє, хоча і пропонує менші витрати палива для авіакомпаній. Тобто Boeing і Airbus матимуть труднощі у разі підвищенням цін на свої моделі 737 Max і A320neo, враховуючи нещодавнє ослаблення цін на паливо. На сьогодні авіакомпанії задовольняються тим, що літаки старішого покоління літають за ціною 2 долари за галон. Це підтверджується розрахунками, зробленими за допомогою вбудованих методик «Калькулятор» у базу даних Bloomberg (див. табл. 3.3). За цими розрахунками, поточні ціни на паливо ускладнюють для Airbus і Boeing прийняття рішень щодо підвищення цін на літаки, які спрямовані на збільшення доходу, маржі та прибутку. Ціни були розраховані за середньої ціни на паливо 3,50 долари за галон (середня за останні 12 років), та при інтенсивному використанні 300 мільйонів доступних сидінь на милю на рік (загальноприйнятий термін ASM).

При ціні 3,50 долари за галон, економія палива та економія на обслуговуванні моделі Max 8 ледве переважає дешевші витрати на моделі 737-800, що були у використанні.

Встановлення знижок на новий Airbus A320neo і Boeing 737 Max допоможуть не переключатися на використовувані літаки з сьогоднішньою ціною реактивного палива значно нижче 2.50 – 3 долари за галон, поширені в кінці 2010 і 2011 роках, коли були введені регеновані літаки. З ціною у 45 мільйонів доларів та паливом у 2.50 долари за галон, старші моделі Airbus і Boeing коштують на 2-3 мільйони доларів операційних витрат менше протягом 12 років.

Таблиця 3.3 – Порівняння виграш-витрати нового літака (млн. долларів США за 12 років)*

Різниця у витратах (співвідношення новий – до використаного)	Моделі	Дані розрахунків
Різниця у витратах на процентні ставки	737MAX8	4,73
	A320neo	5,28
Різниця у витратах на паливо	737MAX8	8,25
	A320neo	8,25
Витрати на амортизацію	737MAX8	12,74
	A320neo	14,24
Витрати на підтримку	737MAX8	5,98
	A320neo	5,98
Всього з урахуванням регуляторних виплат, погашення остаточної вартості	737MAX8	-0,63
	A320neo	-3,47

*розраховано для ціни на паливо у 2,5 дол. / галон, амортизаційний період нових літаків дорівнює 25 років, використаних (до 10 років використання) – 15 років. Середня ставка податків – 23%

Джерело: вбудований фінансовий інструментарій бази даних Bloomberg

Хоча невеликі переваги на користь нових літаків скоріш за все означають, що авіакомпанії купують нові, оскільки ризик нових літаків - нижче. Можна очікувати зниження ціни палива до рівня 2015-17, коли реактивне паливо в середньому дорівнювало 1.53 долари за галон. При рівні 3 долари, переваги використання 737NGs і A320neos падають до нуля проти моделі Boeing Max і становлять близько 1 млн. Доларів проти Airbus Neo.

Таким чином, ціни реактивного палива на 3 - 3.50 долари за галон допоможуть Airbus і Boeing продати свої літаки і у більшому обсязі, а отже і збільшити дохід, прибуток, маржу і грошовий потік.

Швидше за все, виробничі показники залишаться на попередньому рівні, тому що при зменшенні попиту на використані літаки, вони (використані літаки) скоріш за все, будуть виведені з ринку. Якщо ціни на паливо будуть приблизно на рівні 2 долари за галон, ціни на Boeing Max, Airbus Neo A220 зрівняються. У поточних цінах палива, при ціні у 45 доларів на Max та Neo, використані літаки 737-800s та A320neos будуть мати перевагу у 2-5 млн. доларів США протягом 12 років всупереч тому, що останні покоління нових літаків мають менші витрати палива.

Аналіз свідчить, що на ринку авіабудування залишаються два основних засоби отримання конкурентної переваги: контроль за ключовими факторами витрат та оновлення конфігурації ланцюга створення цінності. При цьому ці два шляхи підвищення конкурентоздатності не є взаємовиключними. В ЛСЦ провідних компаній як правило є компоненти, які надають стійкі переваги як результат ефективності здійснення декількох видів діяльності. Реконфігурація видів діяльності може надати значного виграшу. Відповідно в умовах конкурентного тиску на підприємстві проводиться ретельний аналіз можливих шляхів мінімізації витрат, серед яких можуть бути різні підходи.

Один з напрямків – досягнення оптимального масштабу виробництва. Так, Boeing отримує новий ринок для своїх замовлень – Китай, із 2012 року (кейс, розглянутий у підрозділі 3.1), і таким чином, допомагає перерозподілити витрати. І в той час має свої обмеження, оскільки є певні межі для об'єднання видів діяльності в блоки, і отримати економію на витратах ресурсів. Також виграш від економії на масштабах виробництва можна отримати так: великі обсяги замовлень означають великі обсяги

постачань, і Boeing отримує додаткові знижки від постачальників, що знижує витрати та збільшує прибуток.

Другий напрямок – контроль над тренуванням. У кейсі «Зліт та падіння...» (підрозділ 3.1) представлено результати звіту, згідно яких досягнуто певної економії на витратах на тренування пілотів для моделі Мах, що призвело до катастрофічних наслідків. Але сама ідея – багатообіцяюча, оскільки економія витрат, яка може бути досягнута за рахунок підвищення швидкості адаптації персоналу вже була нами розглянута в минулих дослідженнях (Швіндіна & Вишнева, 2013). Високотехнологічна команда означає зменшення витрат на збиток від можливих інженерних помилок, та помилок розробки, збитків через виробничі дефекти. При цьому основні бізнес-процеси та результати навчання мають залишатися у власності підприємства. Саме цей прийом спрацював на користь Boeing у ситуації із моделлю Comac C919: Boeing поставляє зростаючу кількість літаків на перспективний ринок, поставляє компоненти для виробництва C919 та не збільшує ризик виходу C919 на ринок, оскільки ключова технологія залишається у власності Boeing. Тут також спрацьовує принцип неможливості скопіювати ключові компетенції, на якій наголошують Г. Хемел та К.К. Прахалад [149]. Вважається, що однією із характеристик ключових компетенцій є неможливість їх скопіювати або відтворити. Натомість, ми вважаємо, що ключові компетенції можуть бути «розмиті» за рахунок відтворення технологічного процесу, адже для його організації відтворюються бізнес-процеси, а отже проводиться навчання, а часто сумісні навчання призводять до витоку інформації. Але найкращий підхід до копіювання технології є переманювання співробітників. Власне, нам здається, що наступний крок після завищення заробітної плати для пілотів буде завищення заробітної плати для інженерів в галузі авіабудування Китаю, аби відтворити ключові процеси Boeing.

Третій напрямок: контроль над інтеграцією – вертикальною та горизонтальною, дає можливість синтезувати ключові компетенції у бізнес-процесах, які дають вигреш у конкурентних перевагах, і віддавати бізнес-процеси тим підприємствам, які спеціалізуються на певних ланцюгах створення цінності.

Наступний напрям – вигреш у часі. Скорочення часу на бізнес-процеси, успішний проектний менеджмент можуть принести вигреш у часі, а отже і у витратах. Тим не менше, необхідно дуже обережно приймати рішення щодо розроблення технологічно нової продукції, адже не завжди скорочення життєвого циклу розробки приносить очікуваний результат, як це сталося із MAX моделлю. Також важливо оцінити, яким чином скорочення виробничого циклу зможе підвищити чи нанести збиток основній цінності для покупця. Так, наприклад, пришвидшення поштової послуги – підвищує цінність, а пришвидшення виготовлення вина чи сирів – знижує, оскільки порушує закони правильного «старіння» певних сортів вина чи сиру.

Окремої уваги потребує контроль над інституційними факторами. Так, наприклад, вартість проходження адміністративних бар'єрів у корумпованих системах регулювання є зависокою для реалокції виробництва у певні країни. Таким чином, в таких умовах, в яких знаходиться Boeing, необхідно проводити довгі перемовини на рівні держави, як це і було зроблено в Китаї. Перемовини та постійні комунікації ведуться із 70-тих років. Трансакційні витрати, які з'являються в умовах пошуку можливих партнерів, перемовин та встановлення зв'язків, а також укладання контрактів є окремою галуззю вивчення стратегічних дослідників, і про це мова піде в іншому підрозділі.

Важливим кроком із контролю над витратами та майбутніми прибутками є контроль над репутацією. Репутаційні збитки можуть важко відобразитися у функціонуванні підприємства. Так, бойкотування моделі

МАХ принесло збитків для Boeing більше ніж на 1 млрд. доларів США. Тим не менше, показники рентабельності Boeing були високими на кінець 2018 року, отже внутрішні резерви та стратегічні рішення частково компенсували збиток (див. рис. 3.8), але більше можна сказати лише у наступному 2020 році.

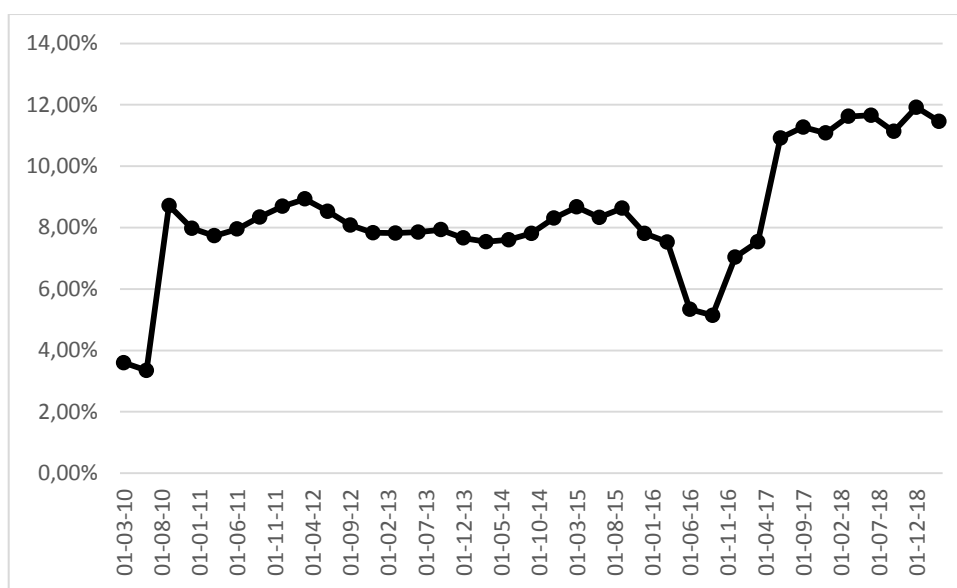


Рисунок 3.8 – Показники рентабельності Boeing (ЕВІТ Margin)

Джерело: побудовано автором на основі бази даних Bloomberg

Як видно із ретельного аналізу, до витрат, що визначають ключові фактори успіху в авіабудуванні слід віднести витрати на розробку та виробництво, витрати на компоненти від інших постачальників, витрати на програмне забезпечення, витрати на тренування персоналу, репутаційні витрати та трансакційні витрати.

В той же час ключові фактори успіху B2B споживачів відрізняються від факторів успіху виробників. Серед ключових показників – індикаторів успішності бізнесу авіаліній експерти називають різні. Так, експерти

Bloomberg визначають витрати на процентні ставки кредиту, витрати на паливо, амортизацію та технічну підтримку, які ми вказали раніше. Експерт Р. МакКейб [222] називає такі:

1. Привабливість (тобто дохід з пасажирської милі), показник-дестимулятор (з точки зору пасажера).
2. Ефективність заохочення (дохід пасажирських миль / промо-доллар), показник-стимулятор.
3. Використання літака (годино-дні, або години літака на день літака), показник-стимулятор.
4. Відносний коефіцієнт завантаження (дохід з пасажирської милі), показник-стимулятор.
5. Продуктивність працівників (доступних сидінь на милю (ASM) на одного працівника), показник-стимулятор
6. Мораль працівників (кількість загубленого багажу та скарг на одного працівника), показник-дестимулятор
7. Операційні доходи (загальні операційні доходи на одну ASM), показник-стимулятор
8. Оперативні витрати (загальні операційні витрати на одну ASM), показник-дестимулятор
9. Операційна маржа (загальний операційний дохід на ASM), показник-стимулятор.
10. Відносне зростання (ASM за поточний період, розділений на ASM попередніх періодів), показник-стимулятор.
11. Зростання активів - загальний обсяг акціонерного капіталу поточного періоду / загальний капіталу попереднього періоду, показник-стимулятор
12. Заборгованість по загальній вартості активів - довгострокова заборгованість поділена на загальну суму активів, показник-дестимулятор.

Узагальнення вищевикладених підходів, аналіз кейсів та CANVAS – моделювання – це лише один із компонент, необхідних для верифікації напрямків стратегічного розвитку вбік коопетиції. Для того, аби по-перше, означати напрямок розвитку, необхідно ідентифікувати параметри розвитку, а по-друге, бажано, аби стратегічний партнер мав позитивні параметри розвитку також. Тому краще робити ідентифікації паралельно, що можливо в нашому випадку гомогенності ключових компетенцій. Для випадку машинобудівництва України цей процес ускладнюється через вузьку спеціалізацію більшості підприємств, та відсутність статистичних даних.

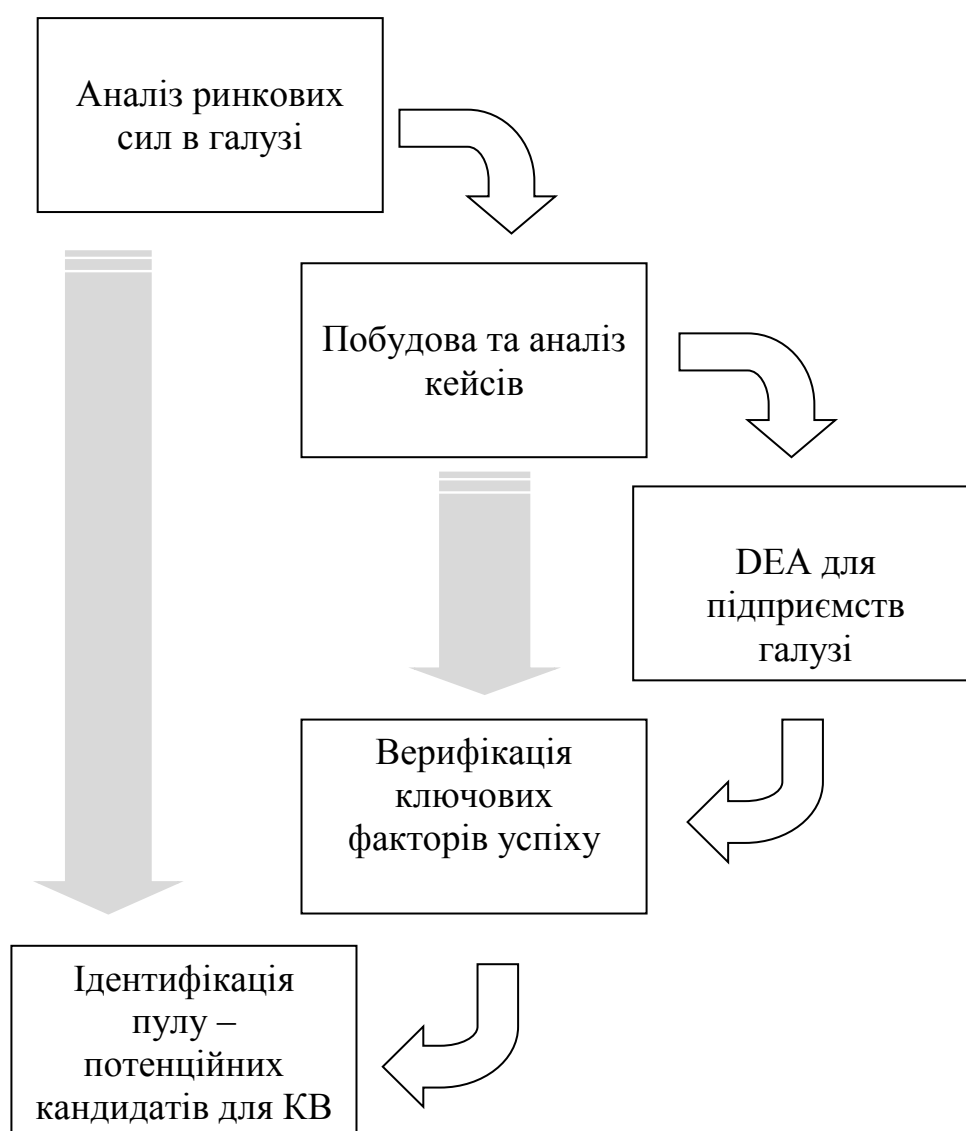


Рисунок 3.9 – Логіка подальшого дослідження із верифікації конкурентних, коопераційних та коопетиційних драйверів, де сірим кольором означено альтернативний напрямок досліджень.

Джерело: побудовано автором

Для подальшої ідентифікації ключових факторів успіху галузі як основи побудови конкурентоспроможності і відповідно стратегії розвитку, нами здійснено аналіз DEA (Data Envelopment Analysis), який пропонується як

успішна методологія порівняльного аналізу діяльності складних систем. Дослідники вже використовували DEA як метод оцінювання ефективності для вибору постачальників, наприклад, в роботах Ліу та спів-авторів [206] або оцінки ефективності роботи аеропортів, здійснені Джіллен та Лалл [128] і цей метод довів свою ефективність.

Еволюція стратегічних концепцій та відповідно параметрів оцінки ефективності стратегічного розвитку вже була згадана раніше в роботі, але головною перешкодою у системі стратегічної оцінки та відповідно, планування подальшого організаційного розвитку є вимоги навколишнього середовища співставляти численні результати діяльності та стратегічні цілі. Стратегічні цілі можуть бути декомпозиційовані до субпоказників, але цей масив даних необхідно порівнювати із масивом результатних показників. В широкому значенні, методи оцінки ефективності можна умовно поділити на параметричні та непараметричні. Як раз непараметричні методи включають показники часткової та загальної пофакторної результативності та аналіз середовища функціонування або DEA (data envelopment analysis). Проблемою параметричних методів оцінки є вимога побудови інтегрального показника, що є досить складною науковою задачею не стільки через її трудомісткість, скільки через недоказовість охоплення цим показником всіх ключових аспектів. Тим більше, якщо йде мова про верифікацію ключових факторів успіху, які мають подвійну природу – формуються ендогенно, тобто завдяки зусиллям та діям фірм на ринку, а закріплюються екзогенно, тобто через селекцію найвдалиших комбінацій пропозицій цінності, які прийняті споживачем. Такий ендогенно-екзогенний характер відповідає сутності DEA, який дозволяє співставити значну кількість вхідних (input) та вихідних (output) параметрів аби зрозуміти, хто є провідною компанією, яка визначає успіх у конкурентній боротьбі.

Крім того, на користь DEA говорить можливість комбінувати вхідні та вихідні параметри в різний спосіб, і самі параметри можуть бути згенеровані в різний спосіб, і особливо це важливо, коли не зрозуміло, яким є параметр оцінювання – вхідним чи вихідним. Наприклад, в авіабудівельній галузі витрати на паливо є вихідними для авіабудівельника, та вхідними для B2B-споживача, тобто авіаліній. Головне, що визначає DEA, це ефективність тієї чи іншої фірми, чи підприємства (DMU – decision making unit) споживати вхідні параметри та виробляти вихідні.

В ході аналізу ефективності стратегічного розвитку для виявлення взаємозв'язків та взаємодії між конкурентними, коопераційними, а отже – у перспективі, коопетиційними драйверами, необхідно співставити DEA для виробників авіабудівної галузі та для B2B споживачів.

Вихідними даними для DEA моделювання ринку були обрані витрати на паливо (Fuel Expenses), витрати на підтримку та ремонт (Maintenance), витрати на труд (Labor Costs), заборгованість (Debt / Capital). Оскільки раніше в кейсах вже розглядалися кризові ситуації створені через витрати на паливо та заробітну плату, ми дійшли висновку, що ці параметри мають бути включені до переліку вхідних. Це резонує із аналітикою Bloomberg, де експерти оцінюють витрати на процентні ставки кредиту, витрати на паливо, амортизацію та технічну підтримку. Ми вважаємо, що можемо включити амортизацію у вихідний параметр (ЕВІТДА – показники рентабельності до вирахування амортизаційних нарахувань), аби не дублювати розрахунків, а замість витрат на процентні ставки кредиту – включити заборгованість. Включені параметри враховують і дослідження Р. МакКейба [222], оскільки до вихідних параметрів ми включили привабливість авіалінії (Revenue / Passenger Miles / Km) та показники фінансової ефективності або потенціал отримання доходів (вже згаданий ЕВІТДА).

Стратегічний аналіз успішності виробників, за нашим припущенням та запропонованою моделлю розрахунків, має віддзеркалювати показники ринкової активності споживачів в умовах переважної ринкової влади споживачів.

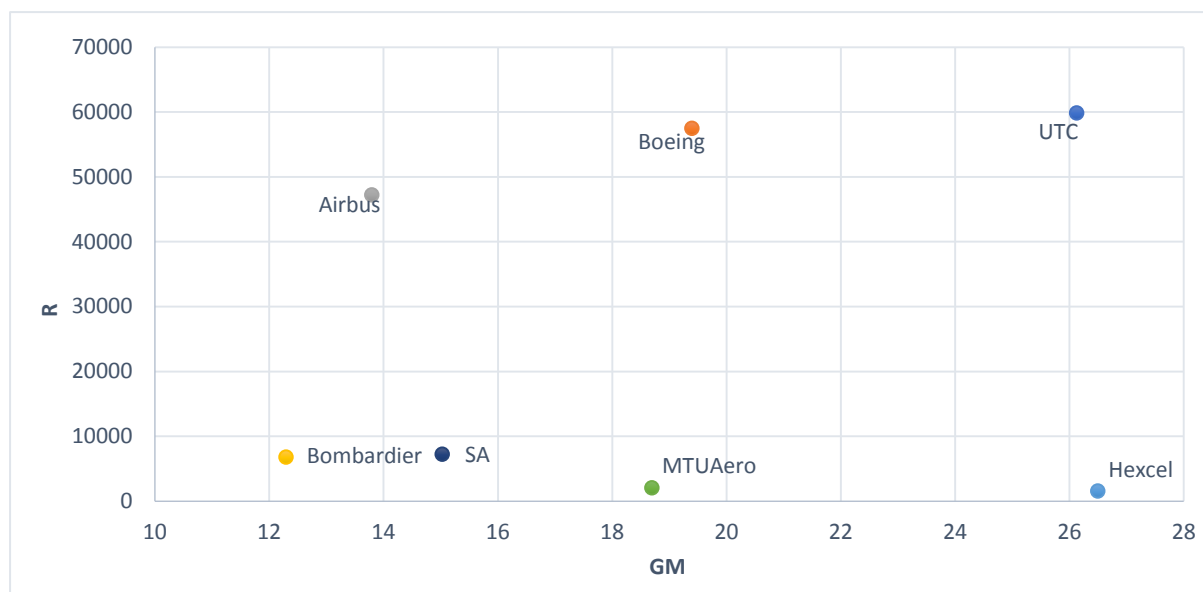
Наслідуючи логіку віддзеркалення, нами було обрано серед масиву даних такі показники, які представляють формують успішність авіабудувальників і є вхідними параметрами:

Витрати на дослідження (R - Research & Development), витрати на придбання власності та устаткування (PPE - Property, Plant & Equipment), витрати на продаж та адміністративні витрати (SGA - Sales & General & Administration) та довгострокова заборгованість (LTD - Long-Term Debt).

Вихідними параметрами ми включили дохід від продажу комерційних літаків (R - Revenue) та валовий прибуток (GM - Gross Margin).

Статистичні дані за вхідними параметрами авіабудувальників представлені на рисунку 3.10, де об'єднані дані за вихідними параметрами та витратні профілі підприємств авіабудування. Всього база даних Bloomberg дозволила виявити сім основних гравців ринку, серед яких Airbus та Boeing є основними постачальниками комерційних літаків.

Співставлення вихідних параметрів



Співставлення вхідних параметрів

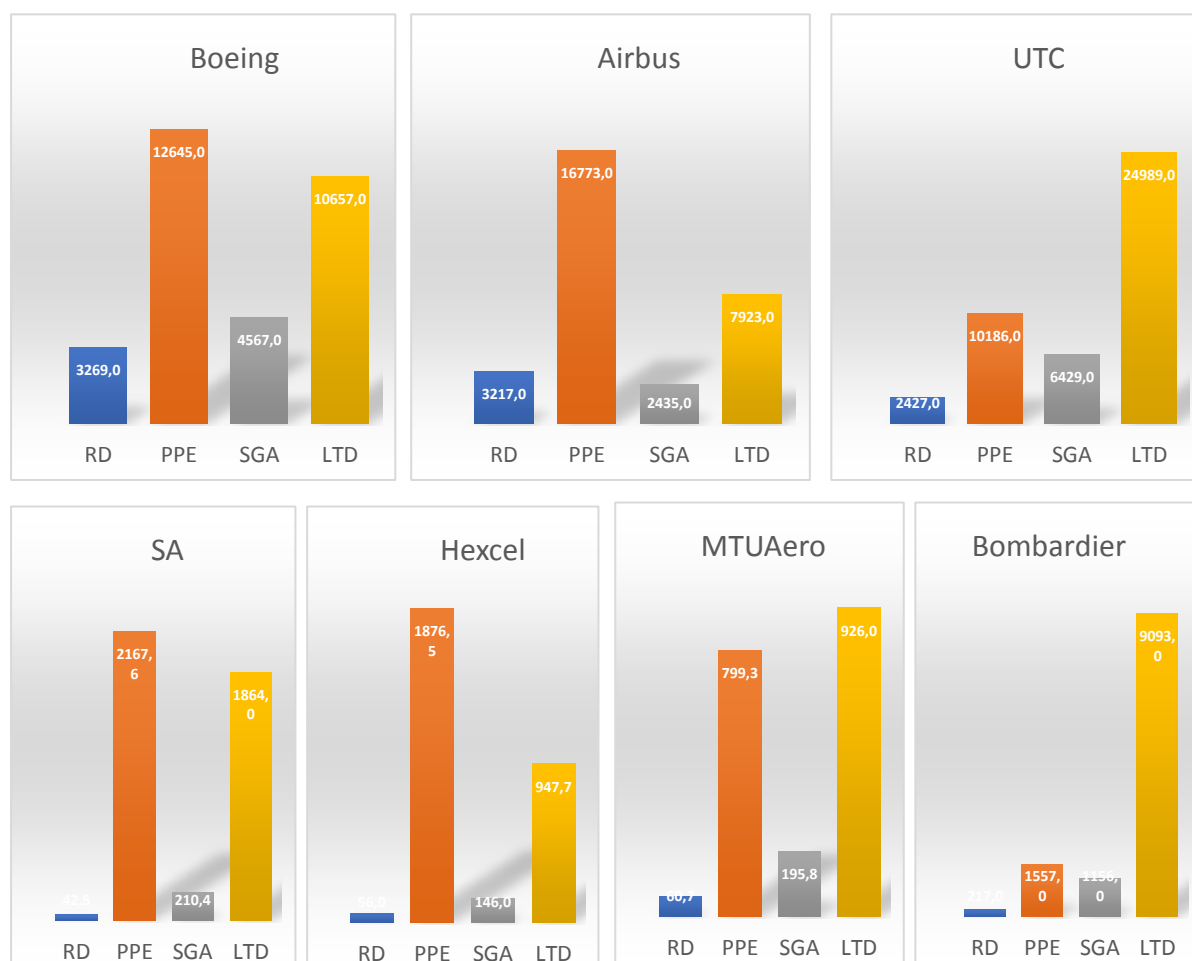


Рисунок 3.10 – Співставлення вихідних та вхідних параметрів DEA для авіабудувальників (світовий ринок, 2018)

Джерело: побудовано автором на даних бази Bloomberg

Побудова факторного профілю кожної фірми вже на цьому етапі дозволяє зробити певні висновки для кожного підприємства. Так, Airbus має найбільший внесок по витратах на обладнання, устаткування та власність на виробництво (PPE) та є лідером у витратах на дослідження та розробки (єдиний випадок серед інших, коли показник RD переважає над SGA), і найменші витрати на продаж та адміністративні витрати (SGA).

Серед вхідних факторів Boeing найбільші внесок має індикатор PPE, але LTD має зіставну вагу, існує невелика перевага SGA над RD. При цьому, вже на цьому етапі можна стверджувати, що обидві компанії Boeing та Airbus є лідерами галузі із інвестицій у дослідження та розробки.

Корпорація UTC Aerospace Systems UTC має найбільш заборгованість серед інших гравців, і при цьому витрати на продаж та адміністративні витрати переважають над витратами на дослідження та розробки.

Канадська компанія Bombardier має «монофакторний» профіль, тобто такий, в якому переважає один фактор. Вже наразі можна сказати, що найбільший внесок у вхідних параметрах належить довгостроковій заборгованості, і це дуже тривожний симптом для організаційної діагностики.

Spirit Technologies має абсолютний мінімум по витратах на розробки та дослідження, що досить дивно для крупного розробника фюзеляжей та високотехнологічних компонент для літаків. Значну перевагу над дослідженнями мають витрати на продаж та адміністративні витрати. При цьому найбільше значення у витратах PPE, але LTD має схожу вагу.

Німецька компанія MTU Aero Engines AG серед всіх витрат має найбільший внесок у довготривалих заборгованостях, при цьому витрати PPE мають зіставну вагу, і витрати на продаж переважають витрати на дослідження та розробки.

Глобальна корпорація Hexcel має серед вхідних параметрів найбільший внесок за індикатором PPE, при значному відставанні LTD (різниця майже вдвічі) та витрати на SGA переважають над дослідженнями та розробками.

Підсумовуючи дискрептивний аналіз профілів, стверджуємо, що існують щонайменш три типи факторних профілів:

- тип "Airbus" (Airbus);
- тип "Boeing" (Boeing, SA, Hexcel);
- тип "UTC" (UTC, Bombardier, MTUAero).

На наш погляд, аналіз факторів успішності або ефективності організаційного розвитку неможливо без співставлення із аналізом стратегій розвитку B2B споживачів, які, як вже було згадано, за рахунок коопетиційних угод, посилюють свою ринкову владу та здійснюють значний вплив на стратегічні рішення основних виробників галузі.

Доцільним є здійсненням DEA для двох масивів даних: виробники літаків та B2B споживачі (авіаперевізники), аби верифікувати ключові фактори успіху подальшого організаційного розвитку та визначення стратегії.

Статистичні дані за вхідними параметрами авіаперевізників, як B2B споживачів галузі представлені на рисунках 3.14-3.17. Дескриптивний аналіз графічного представлення статистичних даних вже дає змогу зробити попередні висновки про таке:

Припущення, що показник заборгованості є одним з таким, що визначає ключові фактори успіху частково підтверджується, оскільки дані за AirBerlin PLC демонструють, яким чином радикально зростала заборгованість компанії перш ніж, вони вийшли з ринку.

Заборгованість

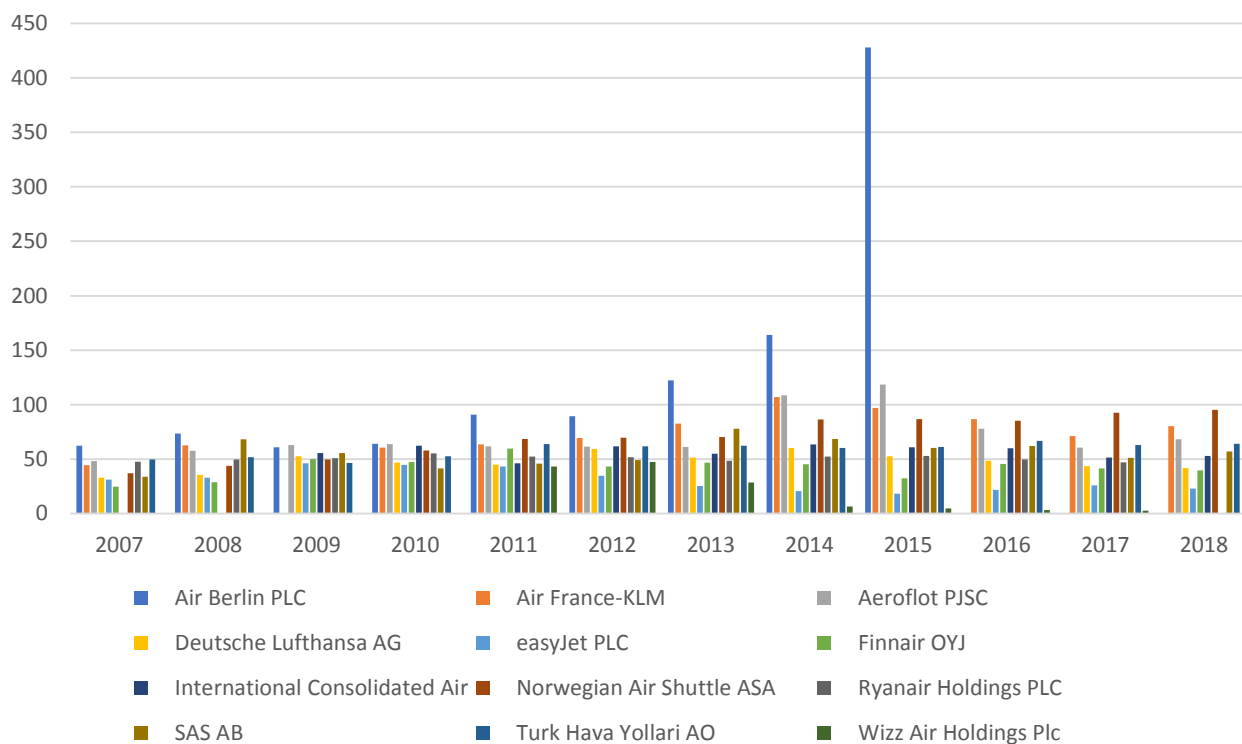


Рисунок 3.11 – Дані заборгованості В2В-споживачів, який враховуються як вхідний параметр 1 (фрагмент для ринку Європи)

Джерело: побудовано автором на базі даних Bloomberg

Витрати на паливо

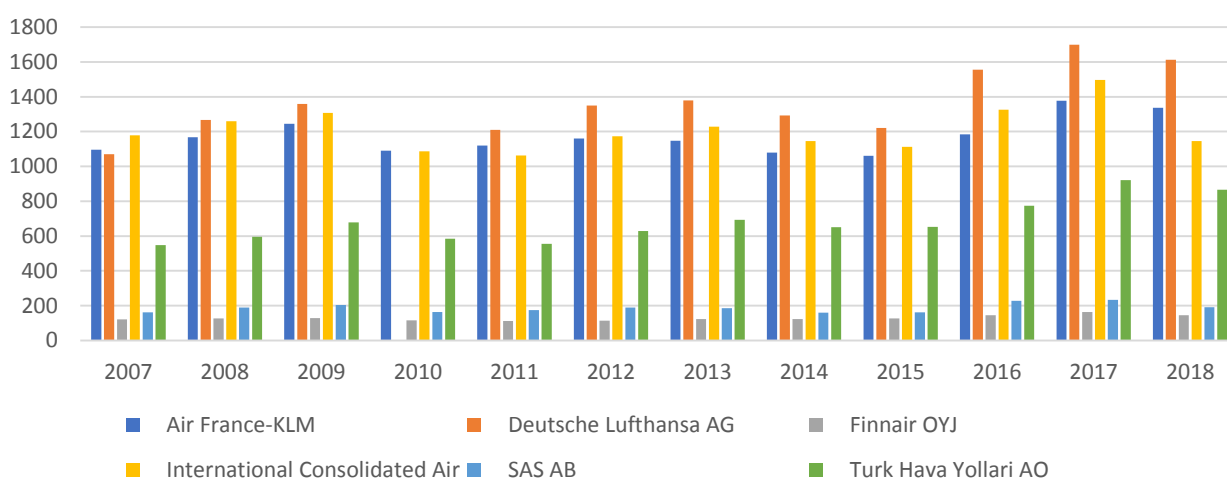


Рисунок 3.12 – Дані витрат на паливо В2В-споживачів, який враховуються як вхідний параметр 2 (фрагмент для ринку Європи)

Джерело: побудовано автором на базі даних Bloomberg

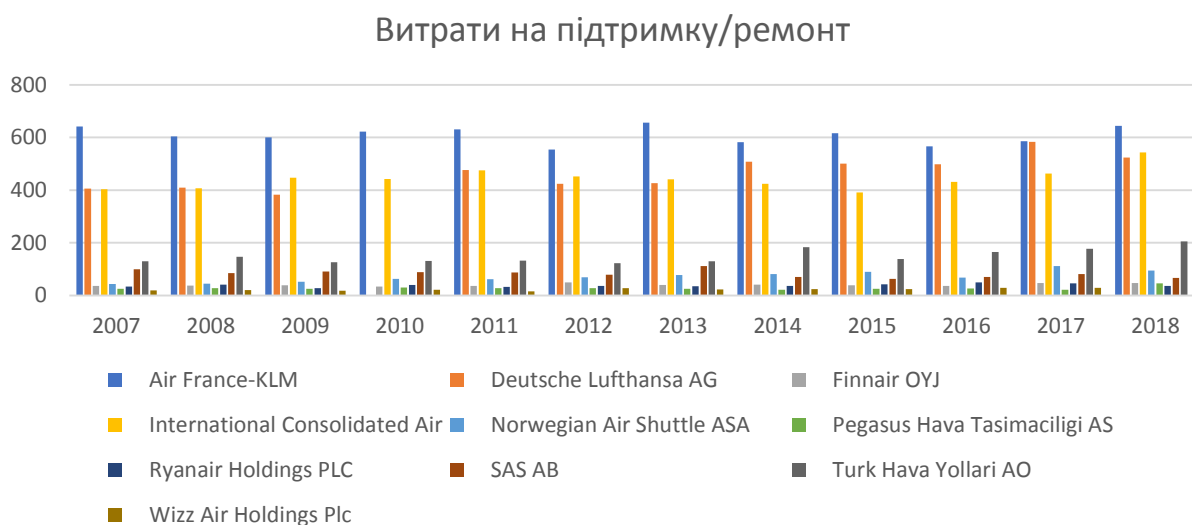


Рисунок 3.13 – Дані витрат на підтримку та ремонт В2В-споживачів, який враховується як вхідний параметр 3 (фрагмент для ринку Європи)

Джерело: побудовано автором на базі даних Bloomberg

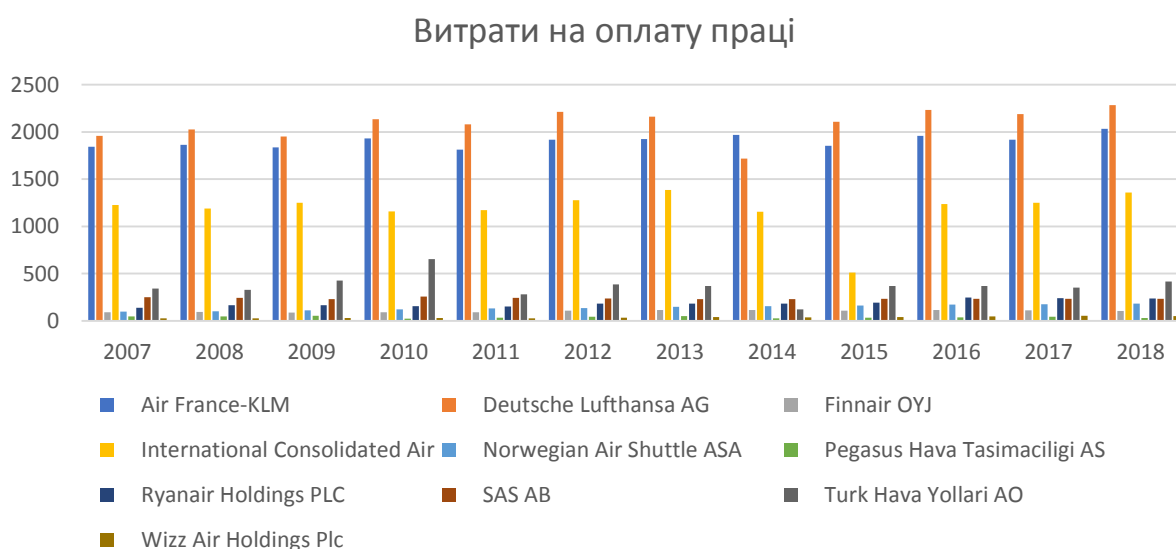


Рисунок 3.14 – Дані витрат на оплату праці В2В-споживачів, який враховується як вхідний параметр 4 (фрагмент для ринку Європи)

Джерело: побудовано автором на базі даних Bloomberg

Норвезькі авіалінії зазначають кризу своєї діяльності, і ми також бачимо, що показник заборгованості – один із самих великих в галузі. Тобто показник заборгованості може стати прихованим бар'єром подальшого розвитку, показником низької привабливості як стратегічного партнера, отже вважаємо, що аналіз побудований із врахуванням цього фактору є практично значущим.

Другий висновок, який ми можемо зробити із наявних статистичних даних є той, що параметри ефективності діяльності вимірюються в різних масштабах, динаміка параметрів – також різна, і саме DEA дозволяє об'єднати різні за форматом дані у єдину систему оцінювання.

Подальша обробка даних здійснювалась за допомогою програмних засобів DEAFrontier™ та DEAP Version 2.1. Загальний вид моделі DEA можна представити в такий спосіб:

$$\begin{aligned}
 \theta^* &= \min \theta; \\
 \sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij} &\leq \theta x_{i0}, \quad i = 1, 2, \dots, m; \\
 \sum_{j=1}^n \lambda_j y_{kj} &\geq y_{r0}, \quad k = 1, 2, \dots, s; \\
 \sum_{j=1}^n \lambda_j &= 1; \\
 \lambda_j &\geq 0, \quad j = 1, 2, \dots, n;
 \end{aligned}
 \tag{3.1}$$

де x_{ij} – i -й параметр витрат j -ї одиниці; y_{kj} – k -й параметр доходів j -тої одиниці; λ_j – вагові коефіцієнти, що визначаються у процесі моделювання для кожної j -тої одиниці (сума вагомостей дорівнює 1); θ – технічна ефективність; θ^* – оптимальне значення технічної ефективності; 0 – індикатор поточної одиниці (фірми); x_{i0} – i -й вхідний параметр поточної (0 -ї) фірми; y_{k0} – вихідний k -й параметр для поточної (0 -ї) фірми

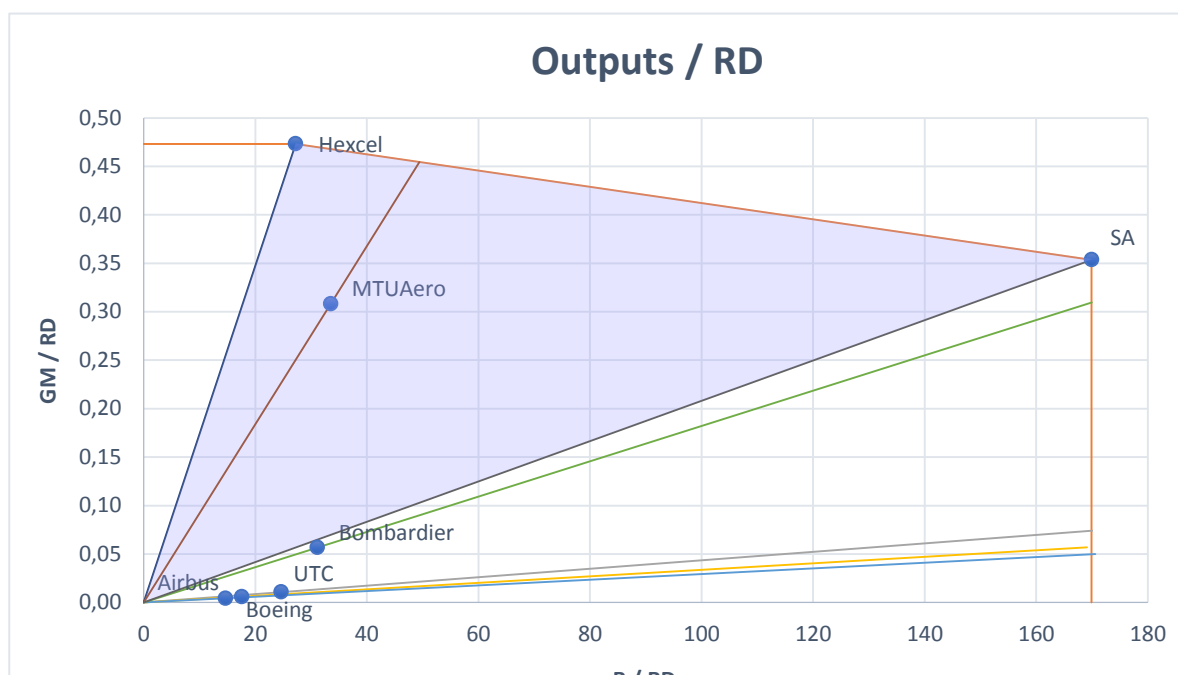
Представлені результати обробки даних для ринку виробників комерційних літаків представлено в додатку Б. В додатку В подано детальні діаграми CRS- та VRS-фронтири лідерів ефективності.

Але необхідно зупинитися на ключових моментах DEA моделювання.

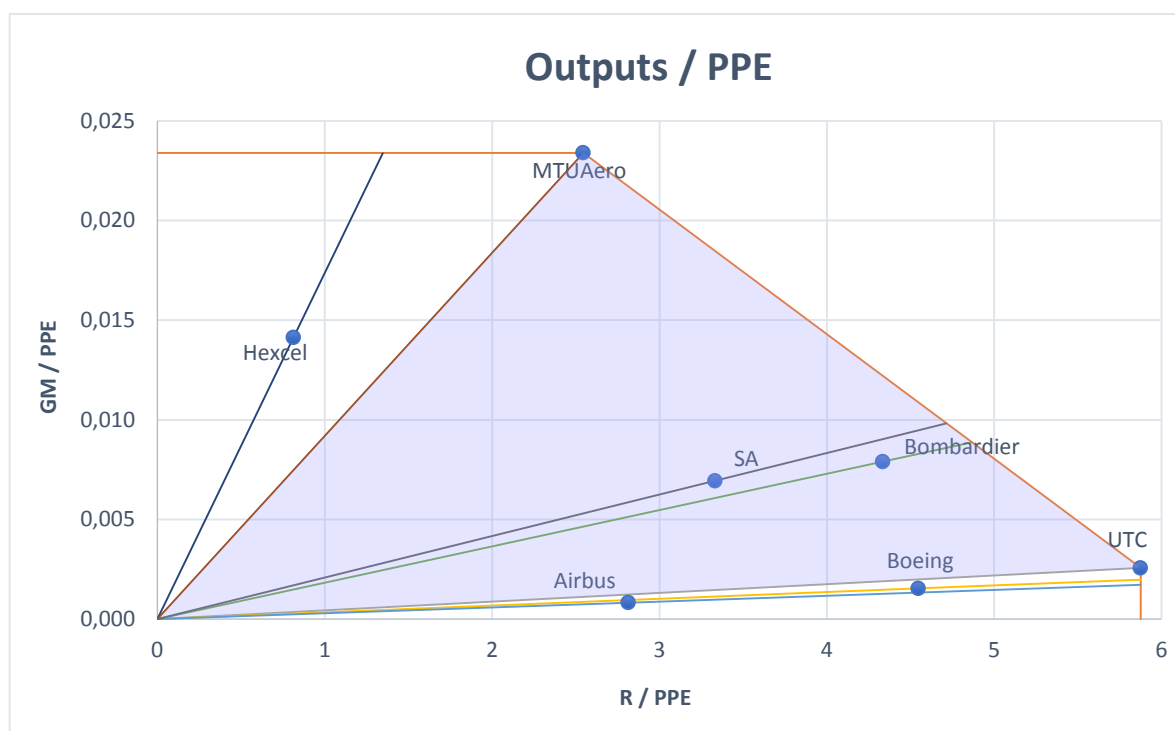
Представлені співвідношення ключових параметрів формують основу для подальшого аргументування вибору напрямку організаційного розвитку. Так, на рисунках 3.15 – 3.19 зображено фронтири ефективності із виокремленим кольором сектором. Це "сектор технічної (не)ефективності", за межами якого компанії мають не тільки збільшувати свою технічну ефективність, а ще й ліквідувати лишки (так звані «слаки» від англійської - slacks). Тобто компанії поза межами цього сектору не лише технічно, а ще й аллокативно неефективні.

Ні Boeing, ні Airbus не потрапили у провідні компанії, значення їх ефективності лежать далеко від фронтиру. Це пов'язано із великими витратами на розробки та дослідження. Водночас за показниками заборгованості Airbus є провідною компанією. За двома із чотирьох побудованих фронтів Hexcel є підприємством-лідером.

Всі діаграми, що побудовані за результатами DEA-аналізу ефективності залежності, дозволяють стверджувати, що кількість провідних позицій – чотири серед усіх підприємств, за результатами двовимірних аналізів (Див. додаток В), кількість провідних позицій налічує три позиції за результатами трьохвимірних аналізів (рисунки 3.15 – 3.16). Наприклад, компанія Hexcel та Spirit Aerosystems формують фронтір. При цьому Hexcel – лідер, Spirit Aerosystems - на другому місці, третє місце поділяють UTC з MTUAero. Четверте, п'яте та шосте місце займають Airbus, Boeing та Bombardier відповідно. Таким чином, часткові маловимірні аналізи дозволяють виділити найбільш ефективні компанії за обраними показниками, у той час, як загальний аналіз у шестивимірному просторі цього зробити не дозволяє.



(a) Розрахунок для параметрів Outputs/ PPE, GM/RD та R/RD



(б) Розрахунок для параметрів Outputs/ PPE, GM/PPE та R/PPE

Рисунок 3.15 – Фронтір ефективності для авіабудувальників зі співвідношенням зазначених параметрів

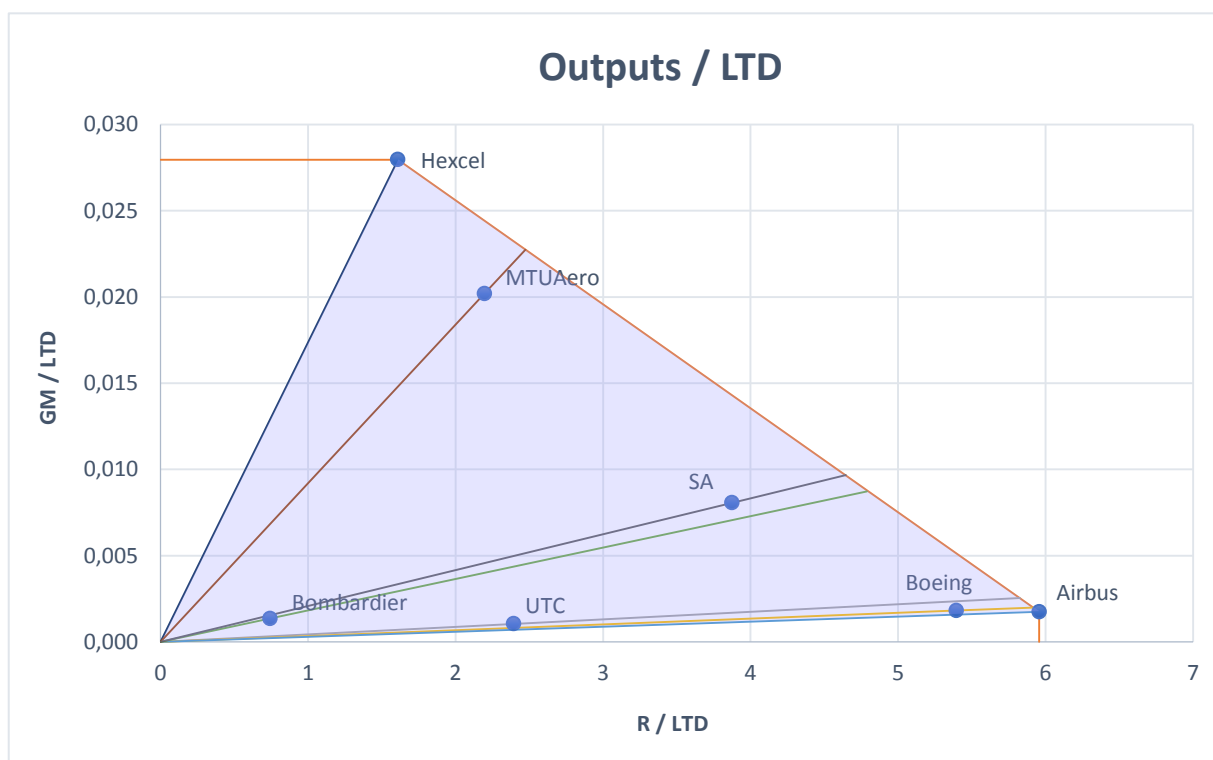
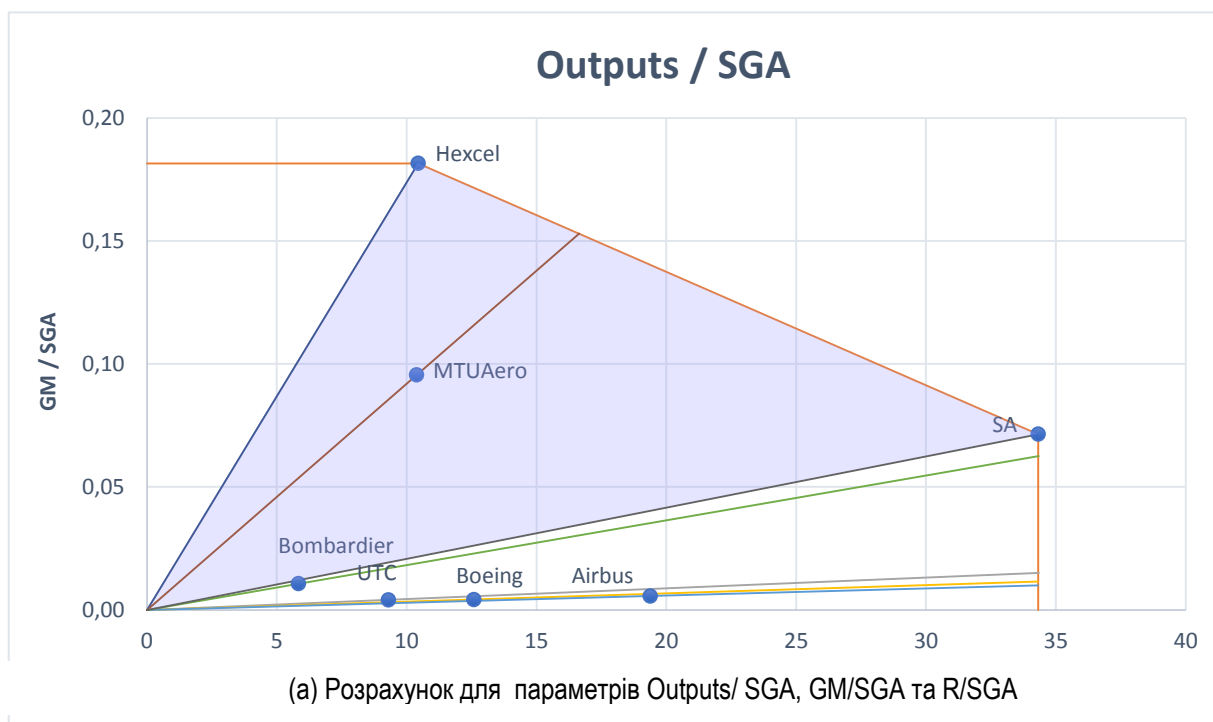


Рисунок 3.16 – Фронтір ефективності для авіабудувальників зі співвідношенням зазначених параметрів

Представлені результати DEA моделювання для ринку Європи та Східної Азії можна побачити у додатку Г. Результати розрахунку ефективності діяльності можна представити графічно в інший спосіб, як показано на рисунку 3.17.

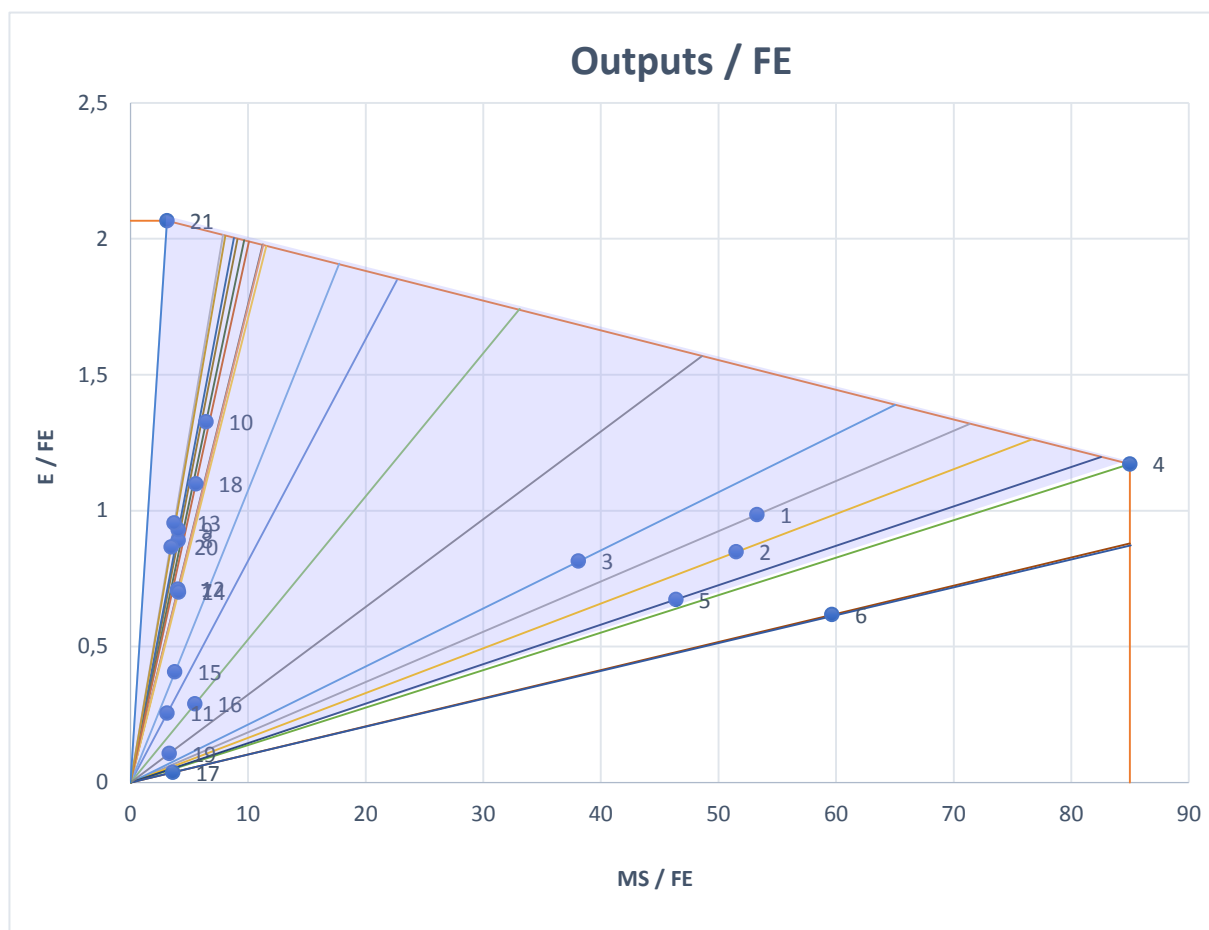


Рисунок 3.17 – Результати DEA-аналізу для B2B споживачів авіабудівельної галузі (фрагмент співставлення трьох параметрів)

Джерело: розраховано автором із використанням бази даних Bloomberg за допомогою програмного комплексу DEAP (by T.J.Coelli, UNE, Australia), де outputs – вихідні параметри, до яких віднесені E (EBITDA) – показники рентабельності до вирахування амортизаційних нарахувань та MS (Market share) – ринкова частка, порівнюються із FE (Fuel Expenses) - витрати на паливо.

Позначки: 1 - International Consolidated Air; 2 - Air France-KLM; 3- Deutsche Lufthansa AG; 4 - Ryanair Holdings PLC; 5 - Turk Hava Yollari AO; 6 - Finnair OYJ; 7- China Southern Airlines Co Ltd; 8 - Air China Ltd; 9 - China Eastern Airlines Corp Ltd; 10 - Japan Airlines Co Ltd; 11 - Cathay Pacific Airways Ltd; 12 - Singapore Airlines Ltd; 13 - Qantas Airways Ltd; 14 -Hainan Airlines Co Ltd; 15 - Thai Airways International PCL; 16 - Virgin Australia Holdings Ltd; 17 - Garuda Indonesia Persero Tbk; 18 - Air New Zealand Ltd; 19 - Jet Airways India Ltd; 20 - Cebu Air Inc; 21 - AirAsia X Bhd.

DEA моделювання для виробників у галузі моделювання має сенс, коли дані успішності співставляються із запитами ринку. Ми вже вказували на те, що споживачі B2B багато в чому визначають орієнтири стратегічного розвитку підприємств, тому важливою задачею ми вважаємо співставлення DEA для двох ринкових сил задля визначення ключових факторів успіху.

Як свідчать розрахунки (додаток Г) та аналіз шестивимірному простору параметрів із застосуванням VRS та CRS DEA-моделей лідерами є такі компанії: Ryanair Holdings PLC; AirAsia X Bhd; Japan Airlines Co Ltd; International Consolidated Air; Deutsche Lufthansa AG та Cebu Air Inc

Також слід зазначити, що Air France-KLM має зовсім невелике відставання від лідерів.

Сектор середньої ефективності включає в себе Qantas Airways Ltd; Air New Zealand Ltd; Turk Hava Yollari; Singapore Airlines Ltd; China Southern Airlines Co Ltd; Hainan Airlines Co Ltd.

Аутсайдерами є шість компаній, серед яких: Garuda Indonesia Persero Tbk; Jet Airways India Ltd; Virgin Australia Holdings Ltd; Cathay Pacific Airways Ltd; Thai Airways International PCL (порядок від найгіршого – до більш ефективних)

Результати графічної інтерпретації DEA-аналізу залежності цільових параметрів від кожного фактору представлені в додатку Г. Але наведемо результати аналізу таким чином. За витратами на паливо лідерами галузі є Ryanair та AirAsia. При цьому найбільшими аутсайдерами є Garuda Indonesia Persero Tbk P, Jet Airways India Ltd (рис. Г.2). За витратами на технічну підтримку лідером є Ryanair Holdings, а найвіддаленішими аутсайдерами є: Jet Airways India Ltd, Garuda Indonesia Persero, Cathay Pacific Airways Ltd, Virgin Australia Holdings Ltd, Thai Airways International PCL.

Ефективність витрат на оплату праці демонструють Ryanair Holdings PLC та Cebu Air Inc, а низьку ефективність показали вся решта компаній.

За показниками заборгованості лідерами стали International Consolidated Air, Deutsche Lufthansa AG як такі, що мають найкращі показники ефективності, а до аутсайдерів потрапили Garuda Indonesia Persero Tbk, Jet Airways India Ltd та Virgin Australia Holdings Ltd.

Таким чином, підсумовуючи вищесказане Ryanair Holdings PLC - найбільш ефективна компанія за більшістю обраних показників, а Garuda Indonesia Persero Tbk P - найменш ефективна.

Аналіз даних також показує, що більшість компаній – авіаперевізників відчутно втрачають прибутковість. Висока ймовірність того, що авіакомпанії, уповільнюватимуть або скасовуватимуть замовлення, оскільки знижується прибутковість. Аналіз показує, що маржа падає або стає негативні у більшості авіакомпаній по всьому світу через сильні додавання потужності. Отже, авіакомпанії будуть намагатися скасувати замовлення, оскільки уповільнення зростання потужності збільшуватиме дохідність. Відносно низькі ціни на нафту не допомагають ситуації, оскільки як вже зазначалось, літаки старших поколінь є більш економічними і тому будуть використовуватись перевізниками. За більш високих цін, вони будуть стояти в ангарі, але компанії, які вийшли з ринку будуть додавати до ринку літаків свої молоді використані літаки. Такі підприємства як AirBerlin, Primera, Avianca, WoW і Jet Airways будуть поставляти свій флот на ринок використаних літаків, тим самим посилюючи конкурентний тиск на Boeing Airbus.

Порівняння розмірів замовлень та поставок підтверджує цей прогноз (див. рис. 3.18).

Звичайно, на виконання замовлення йде більше часу, ніж часовий інтервал, який використано у порівнянні, оскільки дані замовлень представлені станом на 31.12.2018. Тим не менше, вже зараз ми можемо стверджувати, що споживачі продукції роблять вибір на користь більш

старих моделей через їх економічність у використанні (за показником операційних витрат).

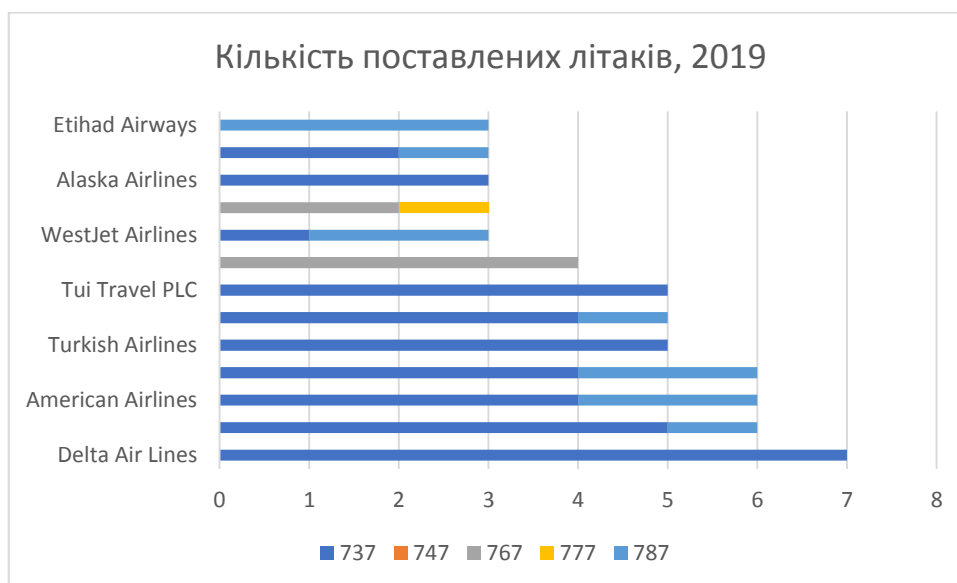


Рисунок 3.18 – Співставлення розмірів замовлень та доставок літаків Boeing за найбільшими покупцями

Джерело: побудовано автором

Можна сумувати декілька ключових спостережень про динаміку B2B ринку, та його впливу на подальший розвиток авіабудування. DEA показав високу ефективність стратегії Ryanair, підприємство, яке за цим аналізом є лідером ринку, і яке має найменший відсоток орендованого флоту (7%), що у порівнянні із іншими авіалініями, де цей відсоток коливається від 21% до 71%, є безпрецедентно низьким. Відповідно Ryanair має найнижчі значення коливання заборгованості по роках, і розміщує свої замовлення безпосередньо у виробника на регулярній основі, створюючи умови для подальших знижок та переваг співпраці із виробником.

Лізингодавці у 2018 та 2019 роках відчували сповільнення замовлень замість очікуваного зростання як наслідок переорієнтації ринку через низькі ціни на паливо, і наразі на ринку спостерігається уповільнення попиту, і навіть зростання ринку Китаю (6% ВВП) не зможе вирішити проблеми лізингодавців, які все ще мають літаки від підприємств, які швидко зростали, зазнали невдачі та повернули флот.

Отже, може стверджувати, що співставлення ринкових часток підприємств, результатів DEA моделювання, статистичних даних замовлень та поставок підтверджує:

- ефективність стратегії низьких витрат на ринку B2B, яка обрана лідерами ринку, що створює додатковий конкурентний тиск для виробників;
- створення додаткового конкурентного тиску з боку лізингодавців, які стають альтернативними постачальниками більш економічних в умовах низьких цін на паливо літаків;
- коректність параметризації оцінки ефективності стратегії виробника, а саме – вже згадані нами параметри фінансової стабільності (коливання заборгованості), та параметрів витрат.

Таким чином, можна підсумувати такі ключові фактори успіху, які визначають успіх чи невдачу виробників авіабудівної галузі (див. табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Верифіковані ключові фактори успіху галузі

Ключові фактори успіху в галузі / Методи аналізу	Аналіз ринкових сил в галузі	Кейс «Конкурентна битва за партнерів».	Кейс «Зліт та падіння Boeing 737 Max»	CANVAS-модель	Аналіз фронтірів ефективності DEA	Статистика продажу
Ціна на паливо (світові ціни на нафту)*			+		+	+
Економія на масштабах виробництва		+				
Витрати на дослідження та розробки		+			+	
Витрати на паливо (економічність двигунів)			+		+	
Фінансова стійкість		+			+	
Операційні витрати					+	
Унікальність компетенцій				+		
Встановлення партнерських відносини із постійними споживачами	+			+		+
Нівелювання загрози з боку лізингодавців літаків	+					+

* - некерований (з боку виробників) фактор

Джерело: побудовано автором

Отже, дослідження для галузі авіабудування засвідчило, що: по-перше, ключові фактори успіху формуються ендогенно, закріплюються екзогенно, і саме DEA дозволяє віднайти таку закономірність; по-друге, вихідні параметри виробника стають вхідними для споживача і навпаки (наприклад, в авіабудуванні витрати на паливо є вихідними для авіавиробника та вхідними для B2B-споживачів), і саме DEA дозволив виокремити провідні підприємства серед двох груп (виробники, B2B-споживачі); по-третє, виявлено, що фактором успішності B2B-споживачів є реалізація стратегії

низьких витрат на паливо та мінімізації операційних витрат, а для виробників – витрат на дослідження і розробки (що входить у протиріччя, оскільки дослідження та розробки ведуть у сфері енергоємних двигунів). І нарешті, доведено, що факторами конкурентного тиску на виробників у галузі авіабудування є B2B-споживачі та лізингодавці, які в умовах низьких цін на паливо стають альтернативними постачальниками більш економічних літаків.

В цих умовах для основних виробників стає очевидним необхідність коопетиційного партнерства в галузі науко-дослідницьких альянсів.

Кейс-методологія дозволила висловити припущення щодо певних показників ефективності діяльності промислових підприємств, і DEA дозволив аргументовано довести доцільність використання зазначених параметрів.

Поєднання результатів аналізу різними методами дозволяють запропонувати подальший розвиток методичного інструментарію комплексного оцінювання стратегічного розвитку підприємства та потенціальних стратегічних партнерів.

Але подальший пошук стратегічного партнера має бути звужений до певного кола за відповідними ознаками – це може бути прямиий конкурент, непрямиий конкурент, комплементатор тощо. Рішення щодо формування пулу мають бути прийнятими зважено із урахуванням багатofакторного галузевого середовища, яке характеризується невизначеністю, високою динамікою змін, фрагментарністю ринкового розвитку (різні сегменти розвиваються із різною швидкістю та різним ступенем концентрації ресурсів). Все це обумовлює необхідність розвитку метододологічних засад формування пулу потенційних партнерів.

3.3 Методологічні засади формування пулу підприємств-потенційних партнерів подальшої стратегії коопетиції

Як вже зазначалось, кооперація виникає між партнерами із комплементарними ресурсами, технологіями та компетенціями, а схожість технологій, ресурсів та компетенцій призводить до конкуренції. Тим не менше, ми вважаємо можливим існування так званої «прихованої зони комплементарності», тобто зони, де інтереси потенційних партнерів співпадають, але рівень компетенцій – недостатній для оволодіння технологією самотужки. Зазвичай, для підприємств привабливими є партнери, які мають потужність, достатню для виходу на ринок, високі амбіції, інтенсивні наукові дослідження та готовність кооперуватися. Якщо готовність кооперуватися має бути оцінена за допомогою якісних даних, то перші три характеристики можуть бути об'єднані у параметр «розмір ринкової частки». Це припущення базується на тому, що потужність нарощується в процесі зростання обсягів продажу, і інтенсивні дослідження можуть собі дозволити підприємства із достатнім масштабом виробництва, а одже ринковою часткою.

Природнім є те, що підприємства не об'єднуються із іншими підприємствами, якщо ті мають низькі прагнення та не мають ресурсів виходу на ринок. Але комбінація ресурсів та вимог зовнішнього середовища можуть бути стимулом для пошуку варіантів партнерства.

Ми пропонуємо розглядати такі варіанти вибору партнера на базі сполучення параметрів «ринкова частка» - «прагнення до кооперації» (див. табл. 3.5). Підприємства об'єднуються задля спільного виграшу, коли ймовірність вигоди від співпраці переважає над витратами на об'єднання та ризиками альянсів. Ці ризики можуть впливати із опортуністичної

поведінки гравців, як свідомої та і несвідомої недобросовісної конкуренції, яка зводить нанівець переваги партнерства.

Рішення про вибір партнера означає порівняльну оцінку параметрів, поданих в табл. 3.5.

Альянс сильних означає, що обидва партнери мають високі прагнення щодо кооперації, готові до встановлення довіри між партнерами та обміну ресурсами, оскільки мають достатнє ресурсне забезпечення.

Таблиця 3.5 – Матриця вибору стратегічного партнера 2x2

Параметри матриці	Високі прагнення до кооперації (висока кооперативність)	Низькі прагнення до кооперації (низька кооперативність)
Висока ринкова частка (ресурсне забезпечення)	Альянс сильних	Ресурсна залежність
Низька ринкова частка (ресурсне забезпечення)	«Американська мрія»	Непривабливий альянс

Джерело: розроблено автором

Ресурсна залежність як причина для партнерства може виникнути, коли один із учасників не має достатнього прагнення щодо вироблення сумісних продуктів, сумісної цінності, але висока ринкова частка потенційного партнера, або як результат альянсу переважає низьку кооперативність. Такі альянси можна вважати вимушеними, союзи такого типу створюються аби уникнути конкурентного тиску, або вирішити проблему диспропорційних ринкових сил в галузі, або для того, щоб подолати певні бар'єри (інституціональні, наприклад). На наш погляд, такі партнерства маложиттєздатні, оскільки зусилля союзників – різноспрямовані. Але тимчасові консорціуми, або сумісні проекти можуть спрацювати.

«Американська мрія» описує ситуацію, коли два гравця із малим ресурсним забезпеченням мають великі прагнення та амбіції, готові об'єднувати свої зусилля і невеликі ресурси задля реалізації амбітних стратегічних цілей. І як у випадку із «американською мрією», не всі емігранти, які прибували до Нью-Йорку із парою доларів в кишені, згодом ставали мільонерами. Ця ситуація демонструє те, що спрогнозувати успіх чи невдачу такого партнерства дуже складно.

Відсутність ресурсів та прагнень кооперувати не принесуть ніякої користі жодному з гравців.

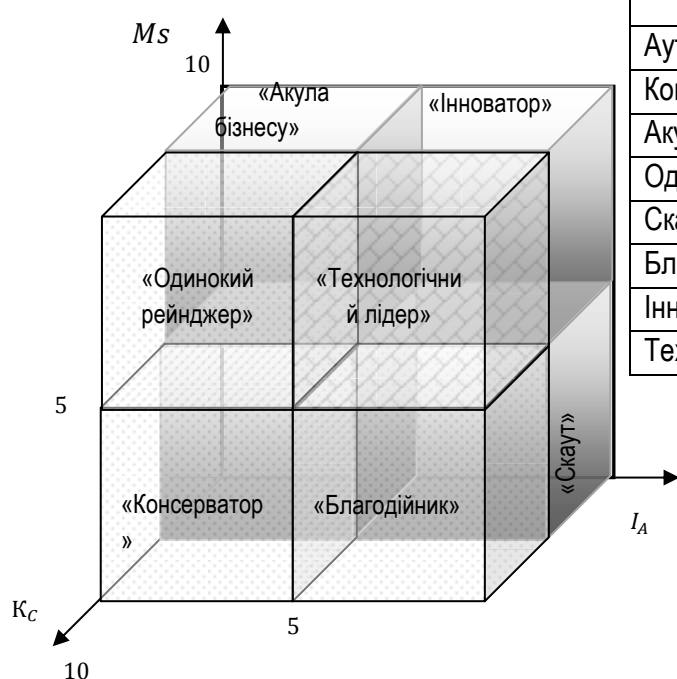
Але в нашому випадку, коли мова іде про об'єднання конкурентів, ситуація ускладнюється тим, що конкуренти об'єднуються у випадку комплементарності компетенцій. Тому є необхідність ввести ще один параметр «повнота компетенцій», який ми розуміємо як самодостатність забезпечення компетенціями необхідного процесу створення та утримання цінності. І відповідно, «неповнота компетенцій» - це усвідомлення нестачі певних компетенцій (технологій, ноу-хау, комбінації унікальних матеріальних та нематеріальних ресурсів), які необхідно для створення та утримання цінності.

Нагадаємо, що Дж. Падула та Дж.Б. Даніно [87], що коопетиція виникає як відповідь на неповну конгруентність інтересів (або цілей), і яка передбачає «фірмову со-залежність, а не просто поєднання конкуренції та кооперації, а насамперед створює нові форми стратегічної взаємозалежності між фірмами, які спрямовують свої зусилля на створення нової цінності» [87, С. 3].

Тому важливим внеском в теорію стратегічних альянсів та логічним продовженням діяльності підприємства на шляху до коопетиційної моделі є запропонований нами методологічний підхід, який виходить за рамки ресурсного підходу.

Фундаментальним підґрунтям оцінювання партнера для подальшого впровадження стратегії коопетиції має стати системне поєднання за допомогою матричного методу постулатів теорії конкурентних переваг та теорії перспектив. В якості критеріїв вибору потенційного партнера для коопетиції запропоновано обрати: 1) здатність до сталої партнерської взаємодії (I_A); 2) ринкова частка підприємства (M_S); та 3) рівень повноти компетенцій підприємства (K_C), як це показано на рис. 3.19.

Стратегічний партнер обирається за комбінацією показників (I_A , M_S , K_C), де максимальне значення означає позицію найбільш вдалого партнера для коопетиції



Тип партнера	Координати		
	I_A	M_S	K_C
Аутсайдер	[0;5)	[0;5)	[0;5)
Консерватор	[0;5)	[0;5)	[5;10]
Акула бізнеса	[0;5)	[5;10]	[0;5)
Одинокий рейнджер	[0;5)	[5;10]	[5;10]
Скаут	[5;10]	[0;5)	[0;5)
Благодійник	[5;10]	[0;5)	[5;10]
Інноватор	[5;10]	[5;10]	[0;5)
Технологічний лідер	[5;10]	[5;10]	[5;10]

Рисунок 3.19 – Матриця вибору стратегічного партнера для коопетиційної взаємодії

Джерело: розроблено автором

Координати визначені в діапазоні від 0 до 10, при цьому показник M_S визначається на основі наявних статистичних даних на момент аналізу. Ринкова частка підприємства (M_S) визначається як відношення доходу від продажів підприємства до загального доходу галузі, нормалізоване за 10-бальною шкалою. Тобто максимальний дохід галузі прирівнюється 10-ти балам, решта учасників, які оцінюються отримують пропорційні оцінки у відношенні до максимального значення.

Здатність до сталої партнерської взаємодії (I_A) або кооперації, розуміється нами як сукупність характеристик, що характеризують здатність підтримувати коопераційні сталі зв'язки із партнерами бізнесу. Опціонально цей індикатор може бути визначений через опитування всередині організації, але в умовах необхідності звуження стратегічного вибору до пулу, пропонується використовувати наявні статистичні дані звітності підприємств. В нашому дослідженні ми пропонуємо здійснювати оцінку рівня дебіторської заборгованості (показник нормалізований за 10-бальною шкалою), оскільки саме цей показник характеризує здатність постачальників та покупців швидко відповідати по своїх зобов'язанням (а отже ступінь коопераційності відносин із підприємством). У випадку із виробниками літаків цей показник може бути використаний як «Long-term Debt», оскільки життєвий цикл виробництва продукції в середньому дорівнює 7 рокам.

Рівень повноти компетенцій є більш розмитим, ніж решта, оскільки за сенсом він означає намагання підприємства заповнити «прогалину» в компетенціях. Це означає припущення про те, що підприємство, яке має «прогалину» у рівнем компетенцій («competence gap»), буде намагатися подолати різницю в компетенціях за рахунок партнерства (пошук комлементарностей, як мотив коопетиції вже згадувався Дж. Падулою та Дж. Даніно). В даному дослідженні ми пропонуємо використовувати показники

витрат на дослідження та розробки, а саме їх обсяг за звітній період, нормалізований за 10-бальною шкалою.

Таким чином, нами пропонується такі квадрантів матриці за запропонованою методикою.

«Аутсайдер» - позиція підприємства, яке опинилось в позиції низької ринкової частки, без прагнень до кооперації та з неповними компетенціями. Сама сутність назви квадранта не дає можливості спрогнозувати сприятливе майбутнє. Але вихід є, можна здійснити зсув до позиції «Скаут» за рахунок трансформації відношення до кооперації. Це вимагає серії тренувань та навчання персоналу та осіб, що приймають рішення. Нарощування ринкової частки в умовах нестачі компетенцій ми вважаємо малоімовірним сценарієм.

«Консерватором» можна назвати підприємство, яке володіє достатньою мірою компетенціями, необхідними для випуску спеціалізованої високотехнологічної продукції, але ринкова частка при цьому – невелика. Це може бути технологічна ніша, наприклад, випуск лише двигунів, або лише компресорів і т.д. З одного боку, консерватор є вбудованим в ланцюг створення цінності на рівні галузі, має високу репутацію та не бажає її втрачати. Крім того, назва консерватор означає, що підприємство в системі прийняття рішень уникає експансії ринку як ризикованої гри, а кооперацію із конкурентами не розглядає як можливість. Стратегії об'єднання носять традиційний характер вертикальних чи горизонтальних об'єднань.

«Одинокий рейнджер» за своєю позицією має сприятливі умови для розвитку, а саме високе ресурсне забезпечення, високу ринкову частку, достатню повноту компетенцій для ведення бізнесу і не має прагнень до об'єднань в мережу з іншими гравцями. Така самодостатність за компетенціями може зіграти не на користь рейнджеру, оскільки ринки динамічно змінюються, і ринкова частка може бути втрачена, а позиція стане

менш сприятливою. Можливо, «одинокий рейнджер» тому не бажає об'єднуватися, бо не бачить інших сильних гравців в галузі, які б приймали його правила гри. Така позиція характерна для багатьох вітчизняних підприємств машинобудування, але в умовах гострої конкуренції із світовими виробниками, така позиція – збиткова.

Назва «Акула бізнесу» сформована не випадково для гравця, який обирає партнерів із опортуністичних міркувань, а саме таких партнерів, які б доповнили систему компетенцій підприємства. Висока ринкова частка дозволяє гравцю вести себе домінантно в перемовинах та контрахуванні, але низька коопераційність може призвести до трансакційних втрат партнера.

Мотиви «Благодійника» слабо формалізуються. Адже зрозуміло з раціональної точки зору, чому підприємство з високими компетенціями із низькою ринковою часткою має високі показники прагнення до кооперації – задля отримання виграшу вигляді ринкової частки. Але ситуація може бути подвійною: підприємство шукає сильного партнера-благодійника задля підвищення ринкової позиції, або саме стає благодійником в умовах альянсу із підприємством з рівними чи нижчими ресурсами. Ця позиція отримала назву через те, що немає чітко прорахованої ймовірності виграшу від альянсу, це позиція «Американської мрії», де виграш залежить від зусиль обох сторін та ситуаційної складової.

«Скаут» - це підприємство-шукач, який має високі прагнення, можливо, це підприємство-«старт-ап», яке ще не отримало повноти компетенцій, і ринкова частка замала аби бути привабливим партнером, але сама позиція «скаута» (або розвідника) дає розуміння мотивів підприємства, яке шукає партнера не тільки заради самої кооперації, але для пошуку найкращої комбінації компетенцій задля подальшого збільшення виграшу на

ринку. Така позиція має високі перспективи для подальшого розвитку у «Інноватор» і «Благодійника».

«Інноватор» свідчить про високі прагнення щодо кооперації із гравцями в галузі та високий рівень компетенцій, але недостатня повнота компетенцій мотивує підприємство до пошуку нових ідей та технологій всередині підприємстві та ззовні у вигляді дослідницьких альянсів. Це перспективна позиція, оскільки за умов добросовісної кооперації з'являються проривні технології.

«Технологічний лідер» - це найвища позиція за запропонованою матрицею, оскільки має найвищі значення ринкової частки, повноти компетенцій та бажання кооперувати. Мотиви технологічного лідера є раціональними та ірраціональними одночасно, адже тільки обмін ресурсами із сильним гравцем є чистою коопетицією і приносить вираш. Стратегічний альянс із слабкими гравцями послаблюють позицію лідера, і можуть нанести збиток розвитку галузі.

Наразі дискусійним може бути визначення позиції за поданою матрицею, наприклад, вітчизняний виробник галузі машинобудування може бути «одиноким рейнджером» на вітчизняному ринку, але за умови побудови матриці на базі світових трендів, це підприємство опиниться в аутсайдерах. Отже, завжди треба брати до уваги масштаб аналізу (галузевий рівень, міжрегіональний, на рівні країни, світовий ринок тощо). Відповідно до масштабу аналізу позиції підприємств будуть змінюватися, як і змінюватися можливі сценарії подальшої взаємодії.

Ризики обрання партнера наосліп завжди існують, незалежно від того, що ведуть тривалі перемовини щодо організаційних форм, механізмів та драйверів реалізації коопетиційної стратегії. Дуже складно прорахувати можливі збитки опортуністичної поведінки, ризики втрати репутації через незавершення досліджень тощо.

Для визначення найбільш ефективного партнера для коопетиції в роботі розроблено трьохетапний алгоритм: на першому етапі визначається позиція потенціального партнера (чи декількох партнерів) в межах трьохмірної матриці, представленої на рис. 3, на другому етапі – позиція підприємства – об’єкта дослідження в межах цієї ж матриці; на третьому етапі – рівень інтерференції позицій підприємства-партнера та підприємства - об’єкта дослідження, визначених в цій матриці (тобто рівень їх взаємодоповнюваності / взаємовиключності, при якому можливе / не можливе синергетичне виникнення додаткових коопетиційних переваг).

Завершальний вибір пропонується здійснювати за допомогою попарного порівняння (PE - partner evaluation) вказаних показників підприємств, які переведені у бінарний вид $(I_A^b, \Delta M_{S_i}^b, K_C^b)$ за такою формулою:

$$PE = (1 - |\Delta M_S^b|) * (2(I_{A_1}^b + K_{C_1}^b) * (2(I_{A_2}^b + K_{C_2}^b) + 1) \quad (3.1)$$

Попарне порівняння бінарних значень 8-ми типів партнерів дозволило побудувати матрицю інтерференції позицій підприємств та визначити можливі сценарії подальшої взаємодії.

Найкращі комбінації стратегічного партнерства позначені у таблиці 5.5 як «коопетиція», яку ми визнаємо як стратегічне партнерство рівних за силою гравців-конкурентів, «кооперація сильних», яка власне є різновидом коопетиції, але за типом рішень може перетворити відносини між партнерами на вертикальну чи горизонтальну інтеграцію, та кооперація слабких, яка за своєю назвою вказує на малі шанси досягти високих результатів, але тим не менше, дозволить слабким гравцям вийти за межі своїх можливостей та збільшити ресурси для переходу в іншу, більш сприятливу позицію.

Опортуністичні дії – це всі дії, які спрямовані на порушення правил добросовісної конкуренції, кооперації та коопетиції, коли один гравець намагається отримати перевагу за рахунок іншого гравця. Такі опортуністичні дії можуть знайти відображення в трансакційних витратах, і можуть вплинути на вибір партнера.

Таблиця 3.3 – Матриця інтерференції позицій підприємства - партнера та підприємства - об'єкта дослідження з точки зору успішності коопетиції

Підприємство \ Партнер	Технологічний лідер	Інноватор	Благодійник	Скаут	Одинокий рейнджер	Акула бізнеса	Консерватор	Аутсайдер
Технологічний лідер	Коопетиція	Кооперація сильних	О	О	Негостра конкуренція	Нейтралітет	О	О
Інноватор	Кооперація сильних	Кооперація слабких	О	О	Нейтралітет	Нейтралітет	О	О
Благодійник	О	О	Коопетиція	Кооперація сильних	О	О	Негостра конкуренція	Нейтралітет
Скаут	О	О	Кооперація сильних	Кооперація слабких	О	О	Нейтралітет	Нейтралітет
Одинокий рейнджер	Негостра конкуренція	Нейтралітет	О	О	Гостра конкуренція	Нейтралітет	О	О
Акула бізнесу	Нейтралітет	Нейтралітет	О	О	Нейтралітет	Нейтралітет	О	О
Консерватор	О	О	Негостра конкуренція	Нейтралітет	О	О	Гостра конкуренція	Нейтралітет
Аутсайдер	О	О	Нейтралітет	Нейтралітет	О	О	Нейтралітет	Нейтралітет

Примітка: О – означає зону опортунізму, де можливі відносини хижацтва та паразитизму.

Джерело: розроблено автором

Якщо коопетиція – це еквілібріум між приблизно однаково сильними та приблизно однаково компетентними партнерами, то характерною ознакою «кооперація сильних» є відмітна різниця за позиціями компетенцій, яке

призводить до того, що у партнерстві є несталим, і врешті решт, компетентнісний конфлікт штовхає підприємства до стратегії інтеграції або взаємодоповнення у ланцюзі створення цінності. Такі дії пригальмовують чисту конкуренцію, яка в умовах нерівноцінного змагання перестає бути драйвером змін і може набути деструктивних ознак (змагання в різних за технологіях сегментах, нерівноцінне порівняння, позиційні конфлікти тощо).

На відміну від кооперації сильних, кооперація слабких означає відносну рівність між партнерами у компетенціях, але на відносно низькому рівні, який не дозволяє набути коопетиційних ознак, які властиві здоровому динамічному конкурентному інноваційному середовищу. Крім того, через слабкі позиції на ринку, гравці уникають застосовувати конкурентні драйвери між партнерами, об'єднуючись за принципом «проти всіх».

Відносини хижацтва та паразитизму виникають у разі різниці у розмірах підприємств (ринкова частка, компетенції), при цьому хижацтво виникає у разі відносин «згори-вниз», коли підприємство домінує над більш слабким партнером, а паразитизм будується за принципом відносин «знизу-вгору», коли партнер укладає домовленість із більш сильним гравцем задля отримання переваг на свою користь.

За своєю природою відносини, вказані в матриці інтерференції, не є стійкими, стійкими їх робить інституалізація відносин між партнерами. Ми стверджуємо, що ці позиції є найбільш вірогідними сценаріями розвитку взаємовідносин між потенційними партнерами, але самі партнери визначають їх успішність.

Запропонована модель має практичну значущість, та є застосованою для вказаних галузей (автомобілебудування, авіабудування, машинобудування). Використання статистичних даних та даних опитування вітчизняних підприємств дозволяє вирахувати позиції підприємств – об'єктів дослідження. Наприклад, в галузі авіабудування України діють щонайменше

два великих гравця – ТОВ «Прогрестех-Україна» та ДП «Антонов». Дані, які отримані в результаті емпіричного дослідження, дозволили визначити позицію ТОВ «Прогрестех-Україна» як «Лідер», кількісні значення якої відповідають (9,1; 10; 10), а ДП «Антонов» потрапив у квадрант «Скаут», оскільки параметри оцінки є (8,4; 2; 4). Застосування формули 4.1 дозволило перевести позиції цієї пари підприємств у бінарний вид таким чином: ТОВ «Прогрестех-Україна» (1; 1; 1) та ДП «Антонов» (1; 1; 0), що у процесі вирахування РЕ дає значення 1. Можлива інтерференція в цьому випадку «Опортунізм». Звичайно, наразі ми не можемо давати ніяких інших рекомендацій для гравців крім уникання партнерства у найближчому майбутньому, але у разі, коли порівняння дає $PE=0$, це дає змогу розглядати можливі успішні сценарії коопетиційного партнерства.

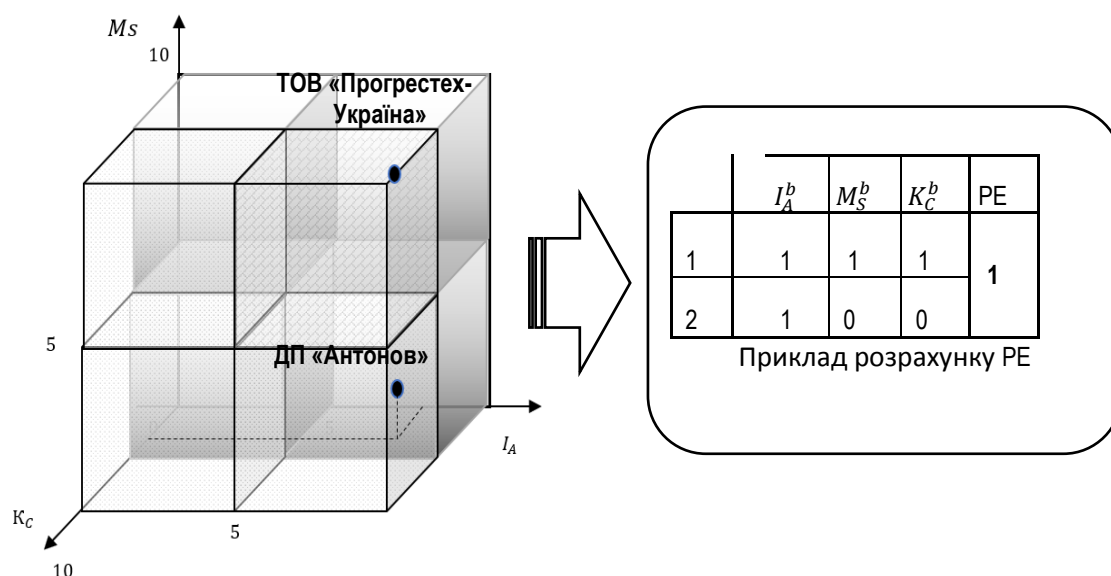


Рисунок 3.20 – Апробація науково-методичного підходу до галузевої селекції для коопетиційної взаємодії на прикладі авіабудування України

Джерело: розроблено автором

Окремої уваги потребує аналіз привабливості партнера через призму трансакційних витрат. Аналіз трансакційних витрат пропонує комплексну та чітку систему оцінки ефективності інституційних систем (наприклад, Лубел та співавтори [208]), для оцінки ефективності альтернативних механізмів управління [155], вибору для контрактних альянсів [53] або розподілу у франчайзингових каналах [88]. Дослідження М. Якобідез та С. Вінтер [168] сприяли мікроаналізу твердих рішень, зокрема, поясненням того, як підхід трансакційних витрат може збагатити дослідження стратегічного менеджменту та навпаки.

Є кілька аргументів для використання аналізу трансакційних витрат для поточного дослідження. Перш за все, вона має чітку логіку для оцінки рішень про взаємодії агентів [325], що, на наш погляд, може сприяти розробці організаційних механізмів та організаційних змін. По-друге, трансакційні витрати є багатограними [44] і можуть бути змінені відповідно до змінних умов навколишнього середовища, що призводить до третього аргументу - трансакційні витрати залежать від свідомих дій компаній, що здійснюються в процесі взаємодій [168] і, таким чином, є керованими. А для четвертого, але не за списку, операції в процесі розподілу можуть стати джерелом значних переваг фірм і підприємств і зменшити їх залежність від агентів і збільшити гнучкість виробництва. З точки зору управлінської перспективи аналіз трансакційних витрат дає певну перевагу в рамках стратегічного аналізу Дж. Хейде [155] і тому знання про міжфірмові відносини можуть суттєво сприяти конкурентній стратегії фірми. Ключовий потік теорії трансакційних витрат простежується з робіт Дж. Комонза [80] і Р. Коуза [77], а також внесків Д. Норта [245, 246] і розробок О. Вільямсона [362; 363; 364] в економіку трансакційних витрат. У той же час, більш звужений потік літератури формувався дослідженнями вибору каналів і управлінськими рішеннями, наприклад, дослідження поштових

трансакційних витрат в каналах розподілу, зроблені Р. Дальстромом і А. Нігаардом [88], конструювання типів контрактів за характеристиками транзакцій – С. Чонг [73], реалізація теорії трансакційних витрат у системі прийнятих рішень в роботі Л. Канез та співавторів [62]. Структуру каналів і узагальнення їх типології запропонував Б. Маллен [219], значний внесок у розуміння контрактної ролі в маркетингу зробили Р. Луш і Дж. Браун [210]. Специфіка стратегічного вибору в каналах розподілу була представлена в роботі Б. Врена [370]. Широке дослідження М. Крафта і його колег [188] дає глибокий огляд типів каналів і методології, які можна використовувати для аналізу каналів.

Третій напрям наукової літератури, що знаходиться в центрі уваги сучасних досліджень, сформувався в пострадянській системі. Аналіз транзакцій українських підприємств дозволяє стверджувати, що існує специфічне середовище з точки зору операцій [248]. В Україні дослідники пропонують розробку маркетингових каналів відповідно до основних тенденцій західної академічної літератури спільно з місцевими особливостями. Так, Майстро і Кучина довели доцільність розробки комбінованих каналів збуту шляхом раціонального розподілу функцій між виробником і агентами [400]. Корольчук, Шиваненко та Торопков [396] запропонували метод оцінки ефективності каналів розподілу. У своїх роботах В. Рибінцев та Ю. Стріжкова [411] запропонували механізм оцінки вертикальних договірних альянсів проти горизонтальних. В своїй більш ранній роботі [317] ми запропонували використовувати поняття «трансакційна привабливість», яке ми розуміємо як сукупність переваг і недоліків трансакційних операцій, викликаних певним вибором з точки зору того, хто приймає рішення про вибір [317]. При цьому оцінку трансакційної привабливості запропоновано здійснювати за допомогою обчислення відношення чистого доходу до суми трансакційних витрат (витрати на

пошук та збір інформації, вартість переговорів, витрати на вимірювання, витрати на специфікацію та виконання прав власності та вартість опортуністичної поведінки).

Більше про вартість опортуністичної поведінки написано в роботах В. Мартинець [401]. В нашій сумісній роботі з цим автором, ми запропонували алгоритм прийняття рішень про вибір стратегічного партнера на основі його транзакційної привабливості [317]. Необхідно сказати, що особи, що приймають рішення визнають існування транзакційних витрат, але відмовляються зробити їх видимими для аналізу. В свою чергу транзакційні витрати опортуністичної поведінки майбутнього чи потенційного партнера складно прорахувати, адже це оцінка намірів. Залишаються питаннями без відповідей можливості оцінки «добросовісності» намірів агентів /підприємства, оцінки інноваційної культури потенційного партнера та можливі напрямки подальшого організаційного розвитку партнера. В умовах впровадження інновацій необхідно дотримуватися узгоджених рішень аби підвищувати свою привабливість з точки зору транзакцій. Тому виникає необхідність оцінювати «готовність» до інновацій, організаційного розвитку та, відповідно, коопетиційних стратегій.

Висновки до третього розділу

На даний час для аналізу коопетиції як унікальної та парадоксальної стратегії розвитку не існує одного загальновідомого методу, і тому в роботі автором запропоновано чотириетапну програму дій із стратегічного аналізу факторів коопетиційної взаємодії. Відповідно до запропонованого підходу в розділі апробовано ці чотири етапи програми.

В процесі аналізу трендів виробництва та системи розподілу ринкових сил на основі статистичних даних звітності підприємств, аналізу галузевих трендів, оцінки експертів та узагальнення попередніх статистичних досліджень ідентифіковано різницю у прибутковості авіабудівників та авіаперевізників, як окремих одиниць в ланцюгу створення цінності, тенденції впливу основних макроекономічних показників на динаміку галузі, гостроту та динаміку конкуренції між основними гравцями, та розподіл ринкової влади між гравцями ринку.

Встановлено, що конкуренція на ринку авіабудування посилюється через тиск з боку B2C споживачів, які конкурують між собою за ціною квитка, який залежить від витрат на паливо на одного пасажера, або на кілометр подорожі. Це змушує успішні авіакомпанії, які є платоспроможними, обирати найбільш паливозбережну модель, і таким чином запити B2B споживачі II ступеня створюють додаткові фактори конкуренції для дуополістичних гравців.

В роботі узагальнено аргументи на користь дослідження саме галузі авіабудівної для перевірки гіпотези про залежність між результатами успішності основних гравців та посилення конкурентного тиску з боку B2B споживачів. Серед основних причин вибору даної галузі як еталонної для дослідження та побудови науково-методичних підходів до оцінювання факторів коопетиційної взаємодії автором виокремлено такі: 1) основними ключовими компетенціями конкурентів є унікальна технологія, яка тим не менш, контролюється та сертифікується за допомогою загальної системи стандартів безпеки; 2) зміщення ринкової влади на користь B2B споживачів, які розміщують замовлення на регулярній основі; 3) ринок характеризується невеликою кількістю B2B споживачів, а отже дозволяє дослідити світові тенденції; 4) Кінцевий продукт в ланцюгу створення цінності є частково стандартизованим, і диференціюється лише за якістю сервісу та ціною; 5)

співвідношення низької прибутковості галузі із високими витратами на дослідження та розробки порівняно із іншими галузями; б) високі бар'єри на вході та виході ринку, що зумовлює цілеспрямованість вже існуючих гравців на подальший організаційний розвиток та пошук нових форм організаційних трансформацій; 7) висока коопетиційна динаміка серед B2B-споживачів та низька серед основних виробників.

Ці і інші аргументи ще раз підкреслюють унікальність та парадоксальність певних змін на даному ринку, є багатообіцяючими із точки зору пошуку нових організаційних форм та патернів розвитку, та зумовили подальші заглиблення дослідження саме в цій сфері.

В роботі синтезовано два кейси на базі опублікованих інтерв'ю осіб, що приймають рішення, аналіз звітів та розслідувань із приводу останніх подій (падіння МАХ 787), і в як результат автором підтверджується необхідність впровадження кейс-методології, як такої, що надає прозорі та операбельні дані для подальшого прийняття рішень. Але є й ризики застосування лише кейс-методології, яка заснована на ретроспекції, і не дозволяє прогнозувати організаційний розвиток підприємства.

З метою верифікації параметрів стратегії лідерів, а отже і можливості прогнозування подальшої ринкової динаміки, в роботі розроблено науково-методичний підхід до комплексного оцінювання драйверів конкурентної поведінки гравців в галузі на прикладі протиставлення виробника versus B2B споживача в галузі авіабудування. Для ідентифікації ключових факторів успіху галузі як основи побудови конкурентоспроможності і відповідно стратегії розвитку, в роботі здійснено аналіз DEA (Data Envelopment Analysis), який пропонується як успішна методологія порівняльного аналізу діяльності складних систем. В результаті отримані дані для 6-вимірного простору, а також побудовані фронтири за двома та трьома параметрами успішності. Комплексний аналіз результатів DEA моделювання дозволив виявити

лідерів, а саме: компанія Hexcel та Spirit Aerosystems формують фронтір успішності, при цьому Hexcel – лідер, Spirit Aerosystems посідає друге місце, третє місце поділяють UTC з MTUAero. Четверте, п'яте та шосте місце займають Airbus, Boeing та Bombardier відповідно. Дані результати є додатковим аргументом на користь створення науково-дослідних коопетиційних альянсів, в умовах коли Airbus та Boeing мають найбільші витрати на дослідження та розробки серед всіх гравців.

В роботі здійснено DEA моделювання для B2B споживачів, в результаті якого показано, що більшість компаній – авіаперевізників відчутно втрачають прибутковість. Висока ймовірність того, що авіакомпанії, уповільнюватимуть або скасовуватимуть замовлення, оскільки знижується прибутковість. Аналіз показує, що маржа падає або стає негативною у більшості авіакомпаній по всьому світу через великі додавання виробничих потужностей. Співставлення ринкових часток підприємств, результатів DEA моделювання, статистичних даних замовлень та поставок підтверджує: ефективність стратегії низьких витрат на ринку B2B, яка обрана лідерами ринку, створює додатковий конкурентний тиск для виробників; також існує додатковий конкурентний тиск з боку лізингодавців, які стають альтернативними постачальниками більш економічних в умовах низьких цін на паливо літаків. Результати оброблення даних підтвердили коректність параметризації оцінки ефективності стратегії виробника, а саме – вже згадані нами параметри фінансової стабільності (коливання заборгованості), та параметрів витрат для подальшої побудови науково-методичного інструментарію оцінювання стратегічного партнера, є такими, що визначають успішність в галузі.

В роботі представлено підхід до попередньої галузеву селекцію підприємств, яку запропоновано здійснювати на основі комбінації трьох критеріальних ознак: ринкової частки, здатності до розширення компетенцій

і до сталої партнерської взаємодії. 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). Додатково автором запропоновано використовувати аналіз трансакційних витрат для попереднього рішення про взаємодію агентів.

Основні положення третього розділу дисертаційної роботи опубліковано автором в роботах [314, 430, 431, 432, 433, 445, 446, 447, 452, 456, 457]

РОЗДІЛ 4 РОЗВИТОК МЕТОДОЛОГІЇ ВИБОРУ КООПЕТИЦІЙНОГО ПАРТНЕРА ТА БІЗНЕС-ПАТЕРНІВ КООПЕТИЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

4.1 Теоретичні засади параметризації стратегічного вибору потенційного партнера

Дискусія між вченими, які дотримуються протилежних поглядів на роль стратегічного вибору триває й досі. Наприклад, вчені Г. Астлей та А. Ван де Вен [25] умовно поділити теорії стратегічного вибору на чотири типи за орієнтацією: волонтаристична чи детерміністська та за мікро-/макрорівнем. І як слідство, всі існуючі теорії організації були поділені на такі:

- Теорії природної селекції;
- Теорії колективної дії;
- Системно-структурні теорії та
- Теорія стратегічного вибору.

Але навіть самі автори відмічають, що складні системи суміщають в собі як детерміністські, так і волонтаристські дії, і тому, як це не парадоксально, розділення теорій має місце, але для того, аби зрозуміти, яким чином об'єднати здобутки кожної з них.

В даному дослідженні ми виокремлюємо такі напрямки академічної думки та методологічні підходи до визначення стратегічних партнерів: 1) теорії формування стратегічних альянсів (теорія трансакційних витрат, ресурсна теорія, теорія соціального обміну, теорія конкурентних переваг, теорія ланцюга створення цінності); 2) теорії прийняття рішень: поведінкові теорії (теорія перспектив, теорія очікування ранжованої корисності, теорія

неприйняття смутку) та теорії стратегічного вибору та 3) структурні теорії, які визначають вплив типу контракту та задач на формування партнерства.

Л.Г. Гребняк та У. Джойс [165] пропонують свій погляд на організаційну адаптацію, як такий, що об'єднує детермінізм та волюнтаризм через призму стратегічного вибору (див. рис. 4. 1). Дана модель є багатообіцяючою, оскільки дозволяє пов'язати теорії організації, стратегічного управління та поведінковий підхід для розуміння різниці у поведінці різних суб'єктів господарювання.

Перший квадрант відповідає середовищу, яке можна охарактеризувати як високу «чисту» конкуренцію, при цьому цінова еластичність – також висока.

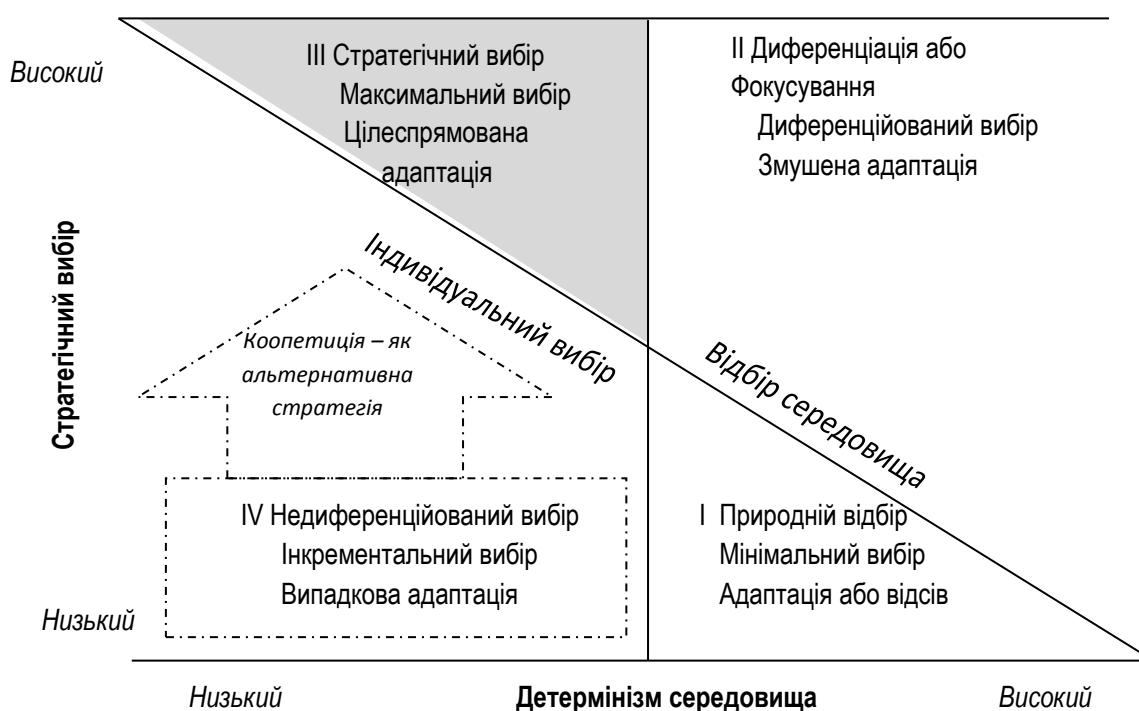


Рисунок 4.1 – Модель Гребняк-Джойс, яка пояснює взаємозв'язок між стратегічним вибором та детермінізмом середовища, де автором виокремлено сірим кольором бажану зону діяльності сучасних підприємств України, штрихом – поточну ситуацію

Джерело: адаптовано із [165; С. 339] та доповнено автором.

В цих умовах диференціація продуктів можлива, але складна технологічно та не вигідна. В такій системі відносин діють малі організації, які використовують просту технологію, випускають товари широкого вжитку. В цьому ж квадранті діють середні та великі організації із слабкодиференційованим або недиференційованим продуктом. Ринок має низькі бар'єри на вході та виході. Конкурентну перевагу отримати складно, часто підприємства обирають нішеву стратегію. В цих умовах стратегічний вибір ускладнюється, і отже девіантна організаційна поведінка, тобто така, яка відрізняється від загальноприйнятих в галузі стандартів – важко реалізована. В цілому можна стверджувати, що організація залежить від оточення, яке її контролює.

Зовсім протилежний сценарій представляє Квадрант III, в якому стратегічний вибір здійснюється у напрямку організаційних трансформацій та організаційного розвитку. Автономія часто атрибутом таких підприємств. В цьому квадранті відсутня ресурсна залежність, висока мобільність між ринками та нішами, тобто підприємство вільно пересувається сегментами ринку та можуть впливати на оточення. В цьому випадку адаптація є цілеспрямованою, а не стихійною. Підприємства є проактивними і для цього типу розвитку є характерними організаційні інновації.

Більшість дискусій в сфері адаптації та проактивності сконцентровані на цих розглянутих квадрантах, в ході дискусій теорія природної селекції [151] протиставляється теорії стратегічного вибору [68, 408].

Необхідно згадати те, що Квадрант II, для якого характерними є високий ступінь стратегічного вибору та високий рівень детермінізму середовища, має альтернативне визначення – «турбулентний». Підприємства цього типу є представниками галузі з високим ступенем регулювання, при цьому стратегічний вибір парадоксально індивідуальний через існування різноманітних чинників ринку, таких як розмір та структура ринку,

існування різних варіантів диференціації та низької залежності від зовнішніх ресурсів. Такі організації за М. Портером [408] є схильними до стратегій диференціації та фокусування. Р. Майлс та К. Камерон [230] визначили, що саме розмір організацій допомагає їм долати бар'єри регулювання через лобіювання своїх інтересів та екстенсивний маркетинг. Отже, парадокс пояснюється позитивним ефектом масштабу виробництва, і симптоматично те, що свобода у стратегічному виборі виникає у більш сильних гравців. Отже, ступінь свободи залежить від розміру та віку організації.

Квадрант IV отримав назву «безтурботний» [165; С. 342], це пояснюється параметрами: низький ступень стратегічного вибору та низький ступінь детермінізму середовища. В таких умовах зміни відбуваються випадково, а організації не мають чіткої стратегії із отримання переваг над випадковими елементами середовища. Таку тенденцію можна пояснити через відсутність або невідповідність внутрішніх здібностей підприємств зовнішнім можливостям. В цьому разі організація / підприємство має розвинути ключові компетенції таким чином, аби вони стали відмітними і дозволили подолати вплив середовища та вийти з квадранту IV. Але підприємства, які знаходяться в цьому квадранті, не проявляють проактивності. Цю «безтурботну» приреченість можна подолати завдяки цілеспрямованим зусиллям із посилення конкурентних переваг. За ствердженням М. Портера [408], у нових умовах середовища відсутність цілеспрямованих дій веде до погіршення показників ефективності, порівняно із агресивною підприємницькою поведінкою.

Ця модель пояснює різницю у поведінці та успішності організацій та підприємств, які знаходяться в схожих умовах, але діють за різними патернами. Повертаючись до визначення адаптації та проактивності, згідно цієї моделі адаптація є динамічним процесом, протягом якого підприємство зсувається відносно типу стратегічного вибору або відносно змін

середовища (діагональна лінія на рисунку 4.3 може демонструвати організаційні «зсуви»). Але важливий висновок цієї моделі полягає в тому, що стратегічний вибір є можливим у всіх сценаріях розвитку організації.

До зауважень щодо моделі Гребняк-Джойс треба віднести те, що в ній слабо враховані здібності організацій навчатися. Організація, що навчається, набуває компетенцій із ідентифікації свого статусу, його зміни і тим самим змінює свій стратегічний вибір. Кожний з акторів ринку робить вибір і цей вибір впливає на правила гри у галузі та закладає фундамент для серії подальших змін, виникаючих можливостей та емерджентних стратегій.

Дискусія щодо стратегічного вибору була продовжена в роботах дослідників Р. МакКея та Р. Чіа [214], які провели лонгітюдне дослідження із організаційних та стратегічних змін. Це дослідження охоплює 5-тирічний період функціонування автомобілебудівної компанії NorthCo. Дослідження побудовано на аналізі даних напівструктурованих інтерв'ю власників, виконавчих директорів та менеджерів різних рівнів. В результаті виявлено чотири хвилі змін, яким передував стратегічний вибір. В своїй роботі Р. МакКей та Р. Чіа поєднали концепцію емерджентних та навмисних стратегій Г. Мінцберга [234], підходи щодо реактивності та проактивності в стратегіях [230] та концепції організаційного розвитку [347].

Сценарний аналіз дозволив дослідникам проаналізувати альтернативні результати для зробленого вибору, що дозволило зрозуміти причини успіху та занепаду гіганту автомобілебудування. Слід згадати один із неординарних висновків цього дослідження: для того, аби зрощувати життєвість та компетентність організацій, варто відпускати певні процеси з-під керування, дозволяючи тим самим створювати креативні адаптаційні рішення. Надмірний контроль у постійно змінному оточенні призводить до помилок та провалів, але створює ілюзію контролю над організаційним розвитком, як це сталося у випадку із NorthCo.

Звичайно, вивчення лише декількох змінних не надає повної картини для ідентифікації взаємозалежності між типом стратегічного вибору та ефективністю моделювання організаційного розвитку. Тим не менше, основні положення проаналізованих підходів мають стати в нагоді в практиці вітчизняних підприємств та ініціювати подальші дослідження в даній сфері.

Ми припускаємо, що вітчизняні дослідження в галузі змін та менеджменту мають бути переорієнтовані і спиратися на останні здобутки теорії агентів, підходу до «наслідкової програми розвитку» з організаційної екології, теорії еволюційних та революційних змін, задля того, аби вибудувати зрозумілу та застосовувану рамкову концепцію організаційного розвитку. Жорсткі умови конкуренції із глобальними гравцями у багатьох галузях – машинобудівництво, авіабудівництво, автомобілебудування та інші галузі України – характеризується параметрами, які відповідають IV квадранту моделі Гребняк-Джойса. Цей квадрант представляє мінімальний набір для стратегічного вибору, мало можливостей для диференціації продукції. Можливо, саме з цієї причини, експорт вітчизняних підприємств на світовий ринок представляє переважно товари першого типу обробки. Але, якщо брати до уваги висновки моделі, а саме те, що можливості для стратегічного вибору існують завжди, і «зсув» підприємства є керованим процесом цілеспрямованого організаційного розвитку, стверджуємо, що переорієнтація промислових підприємств – надзвичайна актуальна задача із подолання детермінізму середовища.

Вибір на користь сильного гравця, партнера для подальшої коопетиційної взаємодії необхідно продумувати заздалегідь, навіть в умовах відсутності поточних потенційних партнерів. З цією метою нами було проаналізовано результати попередніх досліджень та найбільш релевантні до цілей даного дослідження представлені у таблиці (див. табл. 4.2). Розроблена

таблиця параметрів вибору потенціального стратегічного партнера для подальшого організаційного розвитку стала вихідними даними для параметризування даних подальшого якісного дослідження.

Більшість робіт, представлених у вищезгаданій таблиці (табл. 4.1) зроблені в сфері вибору стратегічного партнера для альянсу, об'єднання та злиття. Це дещо відрізняється від коопетиційних альянсів, в яких партнери залишаються самостійними юридично, комерційно, логістично тощо. Лише робота [205] присвячена тимчасовим мережевим проектами між стратегічними партнерами, які є типовими для коопетиційних угод.

Слід згадати роботу Лізи Еллам, яка ще у 1990 році [114] проаналізувавши існуючі моделі до вибору та оцінки партнера та результати кейсів, дійшла висновків про чотири основних критеріїв вибору партнерів: фінансові аспекти, організаційні та культурні аспекти, технологічні аспекти та інші фактори. При цьому фінансові фактори включають в себе оцінку фінансової стабільності партнера у довготривалій перспективі. Друга категорія, організаційна культура та стратегія, відповідають оцінці співпадіння стилів управління, стратегії та загальної сумісності. Технологія, як третій аспект, включає в себе оцінку технологічних напрямків розвитку та технологічних можливостей. А четверта група факторів, так звані, «інші фактори» [114; С. 12] включила все те, що не підійшло під вищевикладені категорії. До цих факторів, як це не дивно, дослідниця віднесла оцінку безпеки партнера, відгуки про нього та споживацьку базу. Пізніше, інше дослідники будуть прямо називати ці аспекти «репутаційними активами» та «маркетинговими компетенціями».

Таблиця 4.1 – Параметри вибору стратегічного партнера

	Параметри вибору	Щільність згадувань	Посилання на попередні дослідження (статті)																
			(Elfram, 1990)	(Glaister, 1996)	(Hitt et al., 2004)	(Dong & Glaister 2006)	(Chen et al., 2008)	(Shah & Swaminathan, 2008)	(Wu et al., 2009)	(Solesvik & Westhead, 2010)	(Liou et al., 2011)								
1	Репутація партнера	6	+	+	+	+					+								
1	Технологічна комплементарність	6	+		+			+			+								+
2	Фінансова стабільність партнера	4	+	+			+												+
2	Фінансово-економічна результативність	4	+					+											+
2	Рівень управлінських компетенцій	4		+				+											+
3	Ресурсна комплементарність	3		+				+											+
3	Довіра між командами ТОП-менеджменту	3		+					+										
3	Позитивний попередній досвід співробітництва	3						+											
3	Розмір підприємства-партнера	3		+					+										+
4	Корпоративна сумісність	2								+									
4	Інтенсивність досліджень	2	+								+								
4	Бізнес-сумісність	2		+															
4	Встановлена система маркетингу та дистрибуції (маркетингові компетенції)	2		+															+
4	Унікальні компетенції	2						+											
4	Зобов'язання	2															+		
5	Рівень компетенції з дуального управління	1																	+
5	Географічна сумісність	1																	+

Джерело: сформовано та узагальнено автором

Але оскільки ми не можемо точно стверджувати, що база покупців у Елрам і маркетингові комунікації у Глейстер є одним й тим самим, в таблиці за дослідженням Елрам зроблено позначку лише для «репутація партнера».

Дійсно, Кейт Глейстер [129] свого часу розподілив критерії вибору партнера на такі, які пов'язані із задачами партнерства (мотиви партнерства), і такі, які відносяться до партнера. Дослідження альянсів підприємств Великобританії із підприємствами країн Західної Європи виявило низку факторів, серед яких є фактор технологічної комплементарності. Група факторів найбільшої значущості при виборі партнера включає досвід в застосуванні технологій, доступ до знань про виробничі процеси, доступ до технологій та міжнародний досвід. До другої групи факторів, які менш значущі, було включено комплементарність ресурсів партнера, заснована маркетингова та дистрибуційна система, доступ до каналів дистрибуції, доступ до ринку праці. Ми трактуємо цю групу факторів як «ресурсна комплементарність» та «маркетингові компетенції».

Третя група факторів за Глейстером [129, С. 27] має характеристики, пов'язані з здатністю вести переговори із іноземним урядом, менеджмент, який професійно та глибоко аналізує ті чи інші ситуації, доступ до знань місцевої культури, місцевого ринку, регуляторної системи тощо. Ми інтерпретували цю групу як «управлінські компетенції».

До інших факторів були включені партнерські критерії вибору фінансових ресурсів партнера та розмір компанії-партнера, а також доступу до капіталу, ступінь сприятливої колишньої асоціації між партнерами, репутація партнера та довіра між командами вищого керівництва.

Крім того, значущим фактором виявився доступ до продукту та питання, пов'язані з бізнесом партнера, а також доступом до матеріальних та природних ресурсів. Ми розуміємо ці фактори як окремі групи «бізнес-сумісність» та «ресурсна комплементарність» (див. табл. 4.2).

В дослідженні Хітта та його співавторів [162] було здійснено порівняння значущості факторів вибору партнерів російськими та китайськими підприємствами. Всього процес дав 14 критеріїв вибору партнерів: фінансові активи, комплементарність можливостей, унікальні компетенції, привабливість галузі, вартість альтернатив, ринкове знання / доступ, нематеріальні активи, управлінські можливості, можливості надання якісної продукції / послуг, готовність обмінюватися досвідом, здатністю партнера придбати спеціальні навички фірми, досвід попереднього альянсу, спеціальні навички, які ви можете навчитися у свого партнера, і технічні можливості. [162, С. 178]. Аналіз даних виявив, що як для китайських, так і російських підприємств значущими стали технічні здібності партнера, управлінські компетенції, нематеріальні активи, комплементарність можливостей, унікальні компетенції та попередній досвід альянсів. При цьому для виникаючих ринків, таких як російський, попередній досвід альянсів має менше значення, ніж для розвинутих країн. Під нематеріальними активами ми розуміємо розвинутість бренда та репутаційні активи, тому в нашому огляді, зробили позначку на користь репутації (табл. 4.2).

Дослідження було продовжено в подальшому групою авторів [100], які ще раз підтвердили значущість фінансової стабільності партнера, довіри між командами менеджменту, сприятливі асоціації минулої співпраці між партнерами, розмір компанії-партнера та спорідненість із бізнесом-партнера. В своєму огляді останній фактор ми назвали «бізнес-сумісність».

Підхід з точки зору аналітичного мережевого процесу (ANP) був здійснений С. Ченом його співавторами [69] виявив чотири основних аспекти вибору партнера. Перший з факторів вибору – це корпоративна сумісність, як можливість або здатність створювати спільні культури. Цей критерій об'єднує сумісність стратегій, симетрії масштабу виробництва та

сфери діяльності [69, С. 453], досвід минулого співробітництва та культуру управління, ступінь взаємної довіри. Друга група факторів – це технологічні можливості партнера, які є додатковими до вже існуючих. Цей критерій об'єднує можливості технології виготовлення, розробки та удосконалення продукції, можливості інновацій та винаходів, а також можливого ступеня застосування компетенцій. Третя група представлена ресурсами для досліджень. На наш погляд, цей критерій можна представити як «інтенсивність досліджень», адже Чен і співавтори [69, С. 453] включили в цю групу інтенсивність інвестицій у дослідження, обсяг додаткових вкладень у дослідження, досвід, кількість персоналу тощо. Четверта група критеріїв є описом фінансових умов альянсу, які включають оцінку можливості повернення інвестицій в певний період часу. Фінансові показники включають ефективність інвестицій, співвідношення заборгованості та рентабельності, майбутній прибуток і т. ін. Узагальнюючи попередні дослідження, припустимо, що останню групу критеріїв можна назвати «фінансова стабільність партнера».

Довіра названа одним із головних факторів вибору партнера у дослідженні колег Р. Шах та В. Свамінатхан [302], більш значущим ніж матеріальні активи за ствердженням дослідників [302, С. 476]. Довіра, яка протиставляється опортуністичній поведінці (наприклад, [91, 142]) є базовою умовою для легкості встановлення контакту та побудови планів, очікувань та стратегій, поділених між партнерами. В умовах, коли один партнер розглядає іншого як ресурс, і не збирається інвестувати компетенції рівною мірою, - в таких умовах альянс приречений на невдачу. Отже, ми погодимось, що довіра – одна із найважливіших умов, але в нашому дослідженні цей критерій позначено двічі: як репуаційний актив, і довіра між командами менеджменту.

Комплементарність названа неодноразово експертами та дослідниками, і отже, в дослідженнях, які включено до огляду також згадується цей критичний елемент. Відомо, що якщо між партнерами існує комплементарність, координація між партнерами полегшується [302; С. 475], при цьому дуже висока комплементарність може створювати загрозу для партнерства. До інших факторів вибору партнера в дослідженні віднесені зобов'язання та фінансова результативність. Під зобов'язаннями розуміється як специфічні дії партнерів із полегшення досягнення цілей альянсу та суттєва частина успішних довготривалих відносин. Фінансова результативність означає привабливість певного партнера через певні фінансові очікування, або існуючі можливості, в тому числі довготривалу фінансову стійкість.

В роботі Ву та співавторів [372] характеристики партнера представлені окремою групою, де об'єднані унікальні компетенції, комплементарність систем управління, сумісність стратегічних цілей та рівень технологічних можливостей. До решти факторів віднесені рівень сумісності, нематеріальні активи, маркетингові компетенції та додаткові можливості. При цьому слід відмітити певні протиріччя у розподілі критеріїв. Так, наприклад, субфакторами для маркетингових компетенцій є знання локальних ринків та вміння збільшувати ринкову частку, а додаткові можливості включають «широке покриття ринку» [372, С. 4649). Тим не менше, результати дослідження отримані на базі аналізу відповідей респондентів-представників промислових підприємств, і мають емпіричне підґрунтя, яке слід брати до уваги.

М. Солєсвік та П. Вестхед в своєму дослідженні альянсів між морськими промисловцями отримали цікаві результати на базі кейс-аналізу [324]. Вони ще раз довели, що на вибір партнера впливають фактори, пов'язані із задачами та фактори відповідного партнера, і серед

характеристик партнера найбільш значущими виявились довіра між командами менеджменту, фінансова стабільність партнера, достатній розмір партнера, добра репутація та добрий перелік посилань (або рекомендацій). Це дослідження є емпіричним обґрунтуванням класифікації критеріїв, які запропоновані раніше [129], але для морської промисловості. Критерії відбору партнера знайшли своє продовження та підтвердження в практиці норвезьких фірм, які співпрацюють із багатьма світовими компаніями.

Дослідники у галузі стратегічного управління, fuzzy-методів та коопетиційної взаємодії об'єднали свої зусилля в роботі, присвяченій вибору партнера в індустрії авіаліній [205]. Вибір партнера серед всіх альтернатив (Star Alliance, Oneworld або SkyTeam) здійснювався на основі оцінки комбінації із здібностей, сумісності, зобов'язань, контролю та географічного співпадіння. Це дослідження цікаве тим, що пропонує різні структури стратегічних альянсів залежно від місця в ланцюгу створення цінності. Авіалінії – це одна із найпотужніших індустрій, які широко використовують коопетиційні угоди. Саме ця індустрія і стала прикладом для наслідування іншими операторами інших галузей, про що ми вже неодноразово згадували.

Таким чином, як видно із узагальнення підходів щодо параметризації оцінки та вибору стратегічного партнера, серед усіх критеріїв найбільша кількість згадувань належить таким як «репутація партнера», «технологічна комплементарність» та «фінансова стабільність». Ці знахідки стали вихідними для формування авторського науково-методичного підходу щодо оцінювання та вибору стратегічного партнера для подальшої коопетиційної взаємодії.

Наслідуючи логіку попередніх досліджень, результати узагальнення на основі оцінки щільності згадувань тих чи інших характеристик, а також враховуючи тенденції ринку авіабудування, яка детально розглянута в розділі 3, нами була сформована низка рекомендації щодо відбору

стратегічного партнера за його привабливістю (фінансова стійкість, репутація, технологічна комплементарність) та сформовано запит щодо емпіричного дослідження у вітчизняних умовах, яке б могло підтвердити або спростити гіпотезу про найбільш значущі характеристики партнера.

Технологічна комплементарність є складною для оцінювання характеристикою, тому нами запропоновано здійснювати оцінку коопераційної стійкості як параметра, який в умовах відсутності інформації про технологічну оснащеність конкурента дозволяє зробити висновки про успішність можливого альянсу.

Тим не менш, вважаємо, що технологічна комплементарність необхідно оцінювати, але через брак необхідної інформації, вона може бути проаналізована лише *post-factum* після побудови спільного технологічного процесу, або спільного ланцюга цінності.

4.2 Розроблення науково-методичного підходу до комплексного оцінювання та вибору коопетиційного партнера

Дискусії в організаційній теорії про організаційну ефективність почалися вже давно [61; 122; 217; 327] і все ще актуальні дослідження У. Астлей та А. Ван де Вена [25]. Огляд У. Астлея та А. Ван де Вена містить узагальнення дискусій про ефективність розвитку [25], де шість основних сфер обговорення були: система проти індивідуальних дій; адаптація проти селекції; обмеження середовища чи стратегічний вибір; дискусія щодо “природного” чи “соціального” середовища; індивідуальні проти колективних дій, організаційна поведінка та організація проти інституційних трансформацій.

Другий аспект обговорення відображає тенденції методології оцінки ефективності, які все ще потребують подальшого розвитку. Таким чином у працях Р. Стірза [327] узагальнено критерії організаційної ефективності в 17 різних моделях і виявлено певні проблеми в оцінці ефективності організації, які проявляють себе в сьогоденні. Як зазначає Р. Стірз, критерії оцінювання відносно нестабільні з часом, якщо вони використовуються успішно в одній ситуації, вони можуть ввести в оману пізніше, тому мультикритеріальні моделі оцінки мають бути збалансованими.

Пізніше дослідникам [277] вдалося представити просторову модель зі зсувними критеріями ефективності залежно від життєвого циклу організації. Основна ідея моделі полягає в тому, що організація приймає первинні критерії ефективності для того, щоб вижити, а цілі трансформуються від найпростіших до більш складних завдяки організаційному розвитку.

Наше припущення полягає в тому, що організаційна система еволюціонує і повторює у своїй еволюції філогенез макроекономічної системи (теорія ламаркізму). Іншими словами, якщо процеси нестабільності

відбуваються на кожному рівні країни, вони повинні відобразитися в тих самих моделях суб'єкта.

Раніше ми вже представляли дослідження в області макро- і мікростабільності [212], де на базі існуючої методології Гж. Колодко [185] запропонували модель п'ятикутника (Macroeconomic Stabilization Pentagon - MSP) задля оцінки розвитку економік з урахуванням зовнішніх та внутрішніх дисбалансів.

В попередньому підрозділі вже згадувалось, що фінансова стійкість, чи стабільність є одним із ключових критеріїв вибору потенційного партнера для подальшого партнерства. І нашу думку, модель MSP можна адаптувати для мікрорівня, використовуючи логіку дослідження макроекономічної стабільності.

Ми відтворюємо рамки стабілізаційної моделі Колодко на рівні підприємства за аналогією: припускаємо, що мікроекономічна стабільність повинна бути відображена в наступних п'яти критеріях-вертикалях.

Перший індекс. Досягнення і підтримка стабільності для організації означає накопичення ресурсів і залучення клієнтів, ці процеси повинні бути відображені в індексі змін доходів, $r = \frac{\Delta R}{R} \times 100\%$, де R означає дохід;

По-друге, темпи обороту працівників (T) є показником стабільності організації - чим більше індекс, тим організація стає менш стійкою, оскільки вона втрачає можливості залучати і утримувати кваліфікованих кадрів.

Третім показником є волатильність цін (PVI), що відображає коливання поточного ринку, та, з іншого боку, зусилля на диференціацію. Ми припускаємо, що коли фірма зменшує свою залежність від інших ринкових сил, волатильність цін падає. Однак певний рівень змін цін завжди має місце; тому волатильність цін повинна бути зведена до стійкого рівня.

Четверта група. Організація повинна продемонструвати здатність накопичувати ресурси з точки зору співвідношення доходів - витрат, а цей баланс відображається у співвідношенні загальних адміністративних витрат до загальних витрат у відсотках (AE).

П'ята вертикаль представлена маржею прибутку РМ, обчислюється як відношення чистого прибутку до продажів у відсотках (чи чистого прибутку до доходу).

Таким чином, п'ятикутник мікроекономічної стабілізації був розроблений та представлений у ранній роботі [212], так як показано на рис. 6.2.

Діапазони індексів також відрізняються, ми вважаємо, що r має діапазон від -15% до + 10%, коефіцієнт обороту не повинен бути більше 20%. Що стосується PVI, то це залежить від промисловості і може досягати 50% і більше, тому ми припускаємо, що вона коливається в діапазоні від 1 до 1000 (як аналогія з MPS). Загальні адміністративні витрати AE не повинні зростати швидше, ніж загальні витрати, тому повинні становити більше 15%, і очікується, що витрати будуть знижені, тому масштаб буде зворотним (+ 15; - 15), оскільки показник стабільності зростає, коли AE падає. Індекс ПМ має діапазон від 1 до 10.

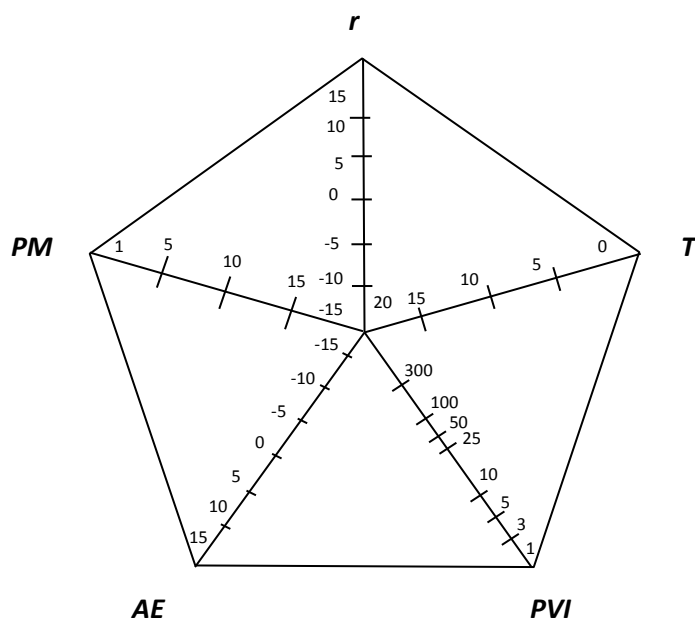


Рисунок 4.2 – П'ятикутник мікроекономічної стабільності

Джерело: розроблено автором і представлено у [212].

Діапазон базується на максимумі - мінімальних - індексах змін у галузі і їх слід ідентифікувати за допомогою бенчмаркінгу. Запропонована модель відкрита для застосування альтернативних показників (див. Таблицю 4.3.)

Дана модель є багатообіцяючою як рамкова концепція, яка з умов наповнення та точної параметризації дозволить оцінити рівень мікроекономічної стабільності, тенденції її зміни, та впливати на рівень стабільності підприємства через систему корегуючих стратегічних рішень.

Таблиця 4.2 – Набір показників згідно моделі п'ятикутника мікроекономічної стабільності (MPS)

Вертикалі Пентагону для аналізу стабільності на мікрорівні	Запропоновані субіндекси	Опціональні субіндекси
Вертикаль 1	Індекс змін доходу	Зміна частки ринку
Вертикаль 2	Оборот працівників	Лояльність співробітників
Вертикаль 3	Волатильність цін	Зміни продажів
Вертикаль 4	Administration expenditures to total costs in percentage	Витрати адміністрації на загальні витрати у відсотках
Вертикаль 5	Маржа прибутку	Дебіторська заборгованість

Джерело: розроблено автором і представлено у [212].

Альтернативи надають стратегам можливість маневрування у зборі та аналізі даних на мікрорівні залежно від ступеня доступу до даних та цілей дослідження. Слід додати, що обернена логіка індексів повинна враховуватися, наприклад, плинність кадрів є негативним явищем, але лояльність працівників позитивна, це означає, що масштаб показників має бути врахований як показник-стимулятор чи дестимулятор. Усі рішення щодо включення певних параметрів у п'ятикутник мікроекономічної стабільності повинні прийматися експертами, які беруть участь у процесі стратегічного планування.

Але на етапі апробації такої теоретичної концепції виникає щонайменше такі три проблеми:

1. Проблема нормалізації показників розвитку, адже шкали вимірювання є дуже різними, і порівняння гравців різних галузей і різних за розміром дебіторської заборгованості привносить додаткові труднощі;

2. Проблема верифікації параметрів як таких, що визначають успішність стратегії в галузі (як для виробників, так і для споживачів), адже вибір на користь субіндексів було здійснено за логікою макроекономічної стабільності, яка не завжди екстраполюється на мікрорівень. Але на захист можна сказати, що великі фінансові макросистеми відтворюють в своєму філогенезі (історичний розвиток систематичних груп організмів) - онтогенез своїх складових (індивідуальний розвиток суб'єктів).
3. Оцінка фінансової стійкості не відображає стійкість партнерського об'єднання, оскільки на успішність майбутнього партнерства впливає не тільки фінансові індикатори, а й можливий опортунізм партнерів.

На користь останнього аргументу можна навести приклади негативного коопетиційного партнерства таких як Samsung та Apple (яке є насправді прикладом опортуністичних відносин, що є протиставленням коопетиції).

Тривале партнерство переросло у тривалу патентну битву, яка розпочалась у 2011 році, і в результаті в суді було ухвалено рішення на користь Apple, тим самим визнавши, що Samsung копіював дизайн iPhone, як зазначає у своєму огляді Дж. Кастренакас [177].

Справа розгорнулася навколо низки патентів на дизайн та корисні програми на основні функції смартфона, в тому числі тач-скріну задля збільшення масштабу економії та мережевого ефекту використання додатків. Але в той час, як боротьба сповільнювалась, використовуючи конкретні патенти, в кінцевому рахунку битва полягала в тому, чи Samsung копіював Apple з перших смартфонів, щоб отримати перевагу. Суд виніс вирок на користь Apple (1 млрд. дол.) , а потім вирок був скасований до 539 млн. дол. для Apple. Samsung також подала скаргу і тепер ці дві компанії змогли

досягти домовленості, умови якої не повідомляються. Але Apple і досі стверджує, що Samsung відверто скопіював дизайн смартфона з iPhone, і за це власне слід заплатити – за використання патенту без попереднього погодження. Крім того, Apple виграла 120 мільйонів доларів за порушення свого патенту на розблокування та використання декілька інших даних у Samsung у 2014 році. Ці дві компанії вели боротьбу за використання патентів на міжнародному рівні, але скасували позови в 2014 році [177].

Цей кейс партнерства можна вважати як успішним, так і критичним, оскільки як наслідок неврегульованості процесу трансферу знань із самого початку кооперації, в процесі якої виникла «коопетиційна напруга» (термін досліджено Е.-С. Фернандез та П. Чіамбаретто у 2016 році [118], яка й призвела до проявів опортунізму.

Що робить цю справу чи кейс значущим для нашого дослідження, це те, що по-перше, він підтверджує наше припущення щодо принципів галузевої селекції партнера. Адже розмір ринкової частки має значення, в нашому випадку розмір Apple, яка є найбільшим клієнтом Samsung стає першопрчиною проблем у постачанні, це означає що у разі великого попиту на iPhone, всі деталі будуть скуповуватися саме Apple, що буде збільшувати тиск на менших конкурентів. Samsung виготовляє більшість процесорів iPhone, але наразі Apple досягла розуміння із Taiwan Semiconductor (TSM). Акції Taiwan Semiconductor здійснили стрибок у ціні після оголошення про співробітництво (додатково 30% норми прибутку) у 2019 році. У той же час Samsung визнає, що зовнішні ринки його бізнесу вже змінились. Таким чином генеральний директор виголошує непрямо про завершення стосунків із Apple [224]. Це є принциповим висновком щодо опортунізму партнерів – рано чи пізно симбіотичне партнерство завершується: підприємства «переростають» партнерство або виходять за межі галузі.

По-друге, цей кейс дає яскравий приклад симбіозу двох компаній без чіткої коопетиційної стратегії, оскільки описана ситуація свідчить, що конкуренція на зовнішніх ринках переважає внутрішню кооперацію і носить опортуністичний характер, переходить у форму «хижацтва – паразитизму», що непрямо підтверджує наші припущення щодо інтерференції позицій потенційних партнерів («Опортунізм»).

По-третє, цей кейс дає матеріал для побудови комплексного оцінювання потенційного партнера, оскільки має включати окрім параметрів мікроекономічної стабільності цілу низку інших індикаторів, які мають бути оцінені в результаті збору та обробки якісних та кількісних даних про коопераційні зв'язки потенційного партнера.

Окремо треба зазначити, що Apple може існувати без Samsung, так сам як і Samsung може не зупинятися на постачаннях для Apple, обидві компанії є лідерами в галузі електронних пристроїв, але витратили ресурси, аби довести цей факт в суді. Якщо коопетиційна напруга в системі контрактних відносин зникне за допомогою управлінських технологій, оптимізації трансакційних витрат, зменшення опортунізму та нарощування коопераційності, цей союз може існувати і надалі. Якщо Apple в якості мотивів зазначає не гроші, а справедливість зазіхань, то Samsung часто діє як ренто-шукач, упереджено намагаючись отримати переваги на ринку за рахунок партнера. Якщо ці різновекторні стратегії не будуть скоординовані, тоді альянс припинить існування, оскільки, як вже зазначав А. Ладо та його співавтори [192], ренто-пошукова поведінка є абсолютною протилежністю коопетиції.

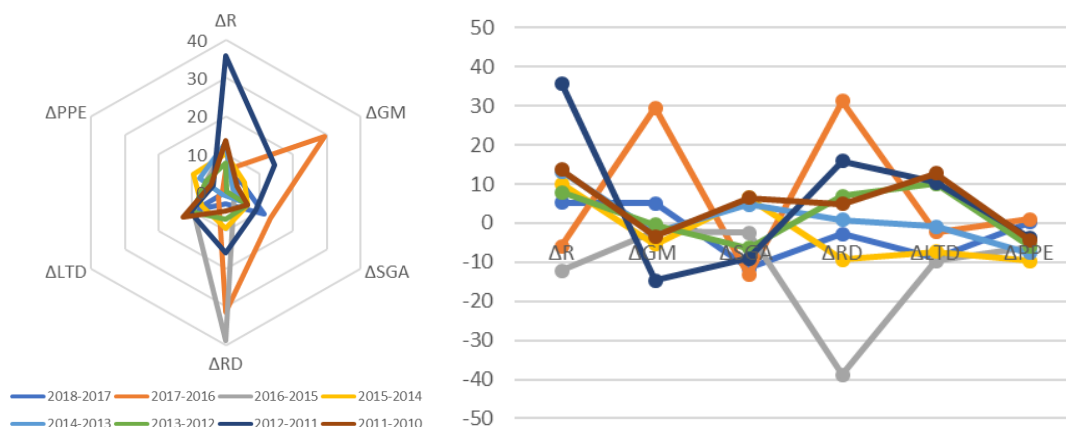
Узагальнюючи вищенаведене, нами запропонована комплексна модель оцінювання підприємства – потенційного партнера для коопетиції, яка складається із двох блоків: оцінювання мікроекономічної стабільності та оцінювання коопераційної стійкості.

До параметрів оцінювання мікроекономічної стабільності нами включені такі, що пройшли верифікацію як ключові фактори успіху в галузі. Так, нами вже здійснено аналіз ринку авіабудівної галузі (підрозділ 3.2), узагальнені та перевірені на операбельність параметри діяльності підприємств-виробників та B2B споживачів. Серед яких є витратні показники, коливання яких слід мінімізувати, та дохідні показники, великі коливання яких також небажані при бажаному позитивному зростанні.

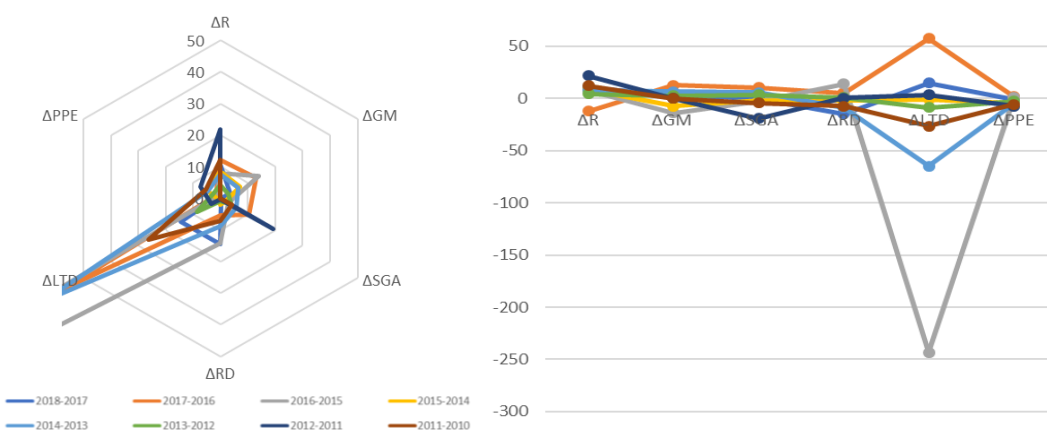
Таким чином, запропонована модель мікроекономічної стабільності трансформується у шестикутник мікроекономічної стабільності (Microeconomic Stability Hexagon - MSH), в якому об'єднані шість показників: окремо для групи виробників та окремо для B2B-споживачів.

Для виробників нами обрано та верифіковано такий набір параметрів: RD – витрати на дослідження, PPE – витрати на придбання основних засобів та устаткування, SGA – витрати на продаж та адміністративні витрати, LTD – рівень довгострокової заборгованості, R – дохід від продажу, GM – валовий прибуток. А для B2B-споживачів це вже сформовані витрати на паливо (FE), витрати на підтримку та ремонт (M), витрати на труд (LC), заборгованість (D/ C), привабливість авіалінії (R) та показники фінансової ефективності або потенціал отримання доходів (E - вже згаданий EBITDA).

В результаті обробки даних бази Bloomberg за 2010-2018 роки вдалося побудувати шестикутники за запропонованою методикою, але при цьому виявлено й слабкі сторони визначення стабільності за значеннями відхилень абсолютних показників. У разі, якщо мова йде про непорівняні за розміром коливання, наприклад, у компанії Airbus за показником довгострокової заборгованості є великі зміни, що ускладнює порівняння.



(а) Розрахунок значення параметрів шестикутника MSH для Boeing



(б) Розрахунок значення параметрів шестикутника MSH для Airbus

Рисунок 4.3 – Шестикутник мікроекономічної стабільності (MSH), розрахований для світових лідерів авіабудування за відхиленням абсолютних значень

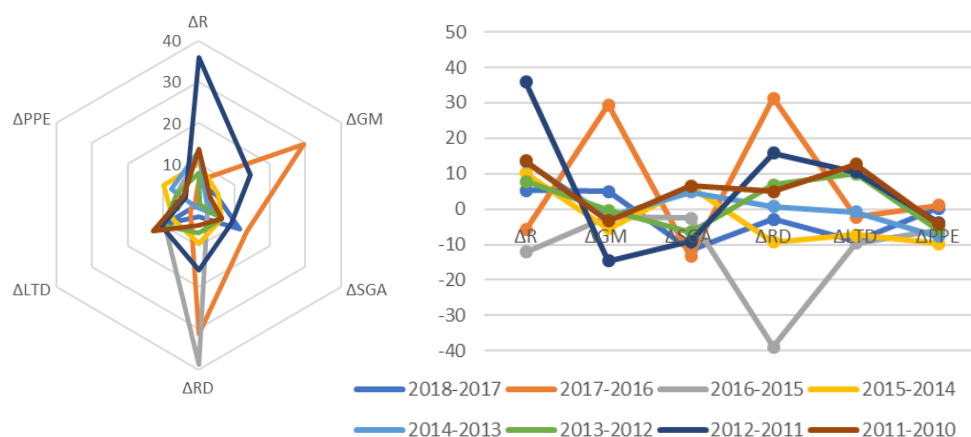
Джерело: розроблено автором на базі статистичних даних Bloomberg

Як ми бачимо із рисунку 4.3б, показники відхилень можуть сягати значень, які важко співставити із іншими гравцями. Так, в Airbus була велика заборгованість (переоснащення виробничої бази) у 2015 році, яка згодом була погашена, і це частково вказує на фінансову стабільність Airbus як партнера, але з іншого боку – вказує на прихильність до стратегічних рішень

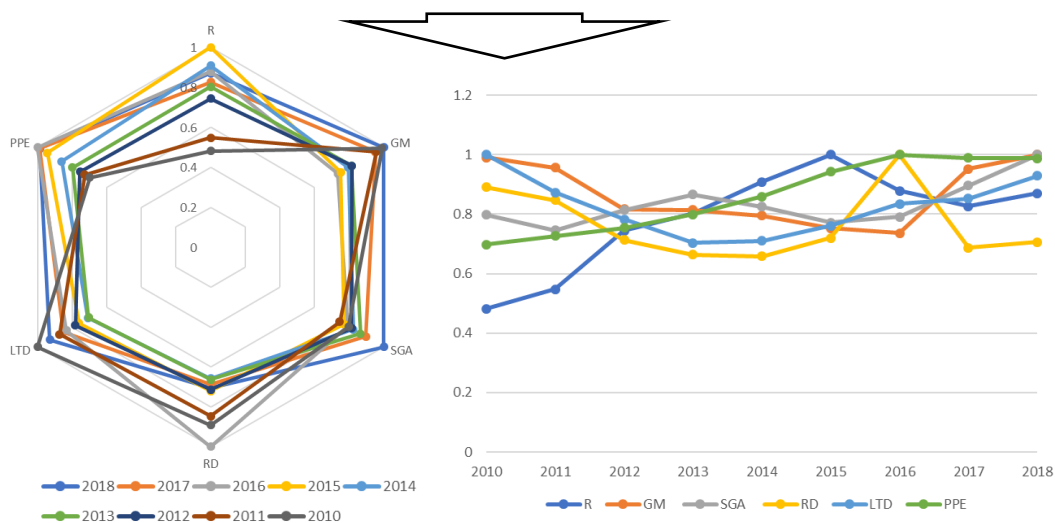
із розширення виробничих потужностей як елементу стратегії зростання, що може бути ризикованим рішенням в інших умовах.

Тому в нашому дослідженні, у рамках розвитку методичного інструментарію комплексного оцінювання потенційного партнера ми пропонуємо здійснювати:

- 1) Визначення відхилень абсолютних значень параметрів оцінювання;
- 2) Нормалізацію параметрів оцінювання у в шкалу [0;1] за формулою $x_t' = x_t/x_{max}$, де x_t - поточне значення параметру, x_{max} - максимальне значення t-го параметру. Таким чином, досягається мета приведення даних до компаративного режиму, і цей етап представлено на рисунку 4.4.
- 3) Наступний крок – це визначення амплітуди розсіювання параметрів A_i за формулою визначення дисперсії $A_i = \sum_{t=1}^n (x_t' - \bar{x}_t)^2 / n$, де x_t' - нормалізоване значення параметру у t-му році, \bar{x}_t - середнєарифметичне значення параметру, n – кількість періодів. При цьому рівень стабільності об'єкта визначається як площа шестикутника, вершини якого відповідають значенням амплітуди A_i (або дисперсії нормалізованих параметрів).
- 4) Наступний крок в оцінці мікроекономічної стабільності є розрахунок інтегрального рівня мікроекономічної стабільності MHS як площі шестикутника, вершини якого відповідають значенням дисперсії нормалізованих параметрів A_i . При цьому, чим менше площа, тим більше стабільність підприємства.



(а) Розрахунок значення параметрів шестикутника за принципом відхилень абсолютних значень



(б) Результат нормалізації значень для подальшого оцінювання мікроекономічної стабільності

Рисунок 4.4 – Фрагмент параметризації мікроекономічної стабільності, розрахований для підприємства Boeing

Джерело: розроблено автором на базі статистичних даних Bloomberg

Оскільки ринок авіабудування формується активними діями, як виробників, так і B2B-споживачів, нами здійснено аналіз мікроекономічної стабільності для двох виробників (Airbus та Boeing) та двох B2B-споживачів, а саме двох підприємств - лідерів за витратами (RyanAir та AirAsia).

Оцінка та співставлення цього набору підприємств ґрунтується на тому, що:

- апробація запропонованого підходу має бути операбельною та легко відтвореною у різних секторах різних галузей, і перевірка цього методу є необхідним кроком у системі розвитку методичного інструментарію;
- апробація запропонованого підходу може і потрібна бути здійснена для різних наборів параметрів, аби пересвідчитися, що метод спрацює і для інших операторів ринку, які керуються іншими факторами успіху;
- даний метод дозволить оцінити потенційних партнерів для коопетиції за межами прямих конкурентів, що розширює можливості його застосування.

Але й недоліки цього методу також існують, адже кожного разу необхідно здійснювати параметризацію для об'єктів, якщо вони належать до різних галузей, або оперують у різних секторах ринку (виробники – споживачі), або на різних етапах ланцюга постачання (виробники - постачальники) тощо. Це не зменшує його цінність, на наш погляд, адже розрахунки довели можливість його відтворення на різних рівнях аналізу.

Таким чином, нами були побудовані гексагони мікроекономічної стабільності для гравців ринку авіабудування, що дозволило оцінити привабливість потенційного партнера коопетиції за його стабільністю. Представлені дані на рисунку 4.5 дозволяють зробити певний висновок щодо можливого подальшого партнерства.

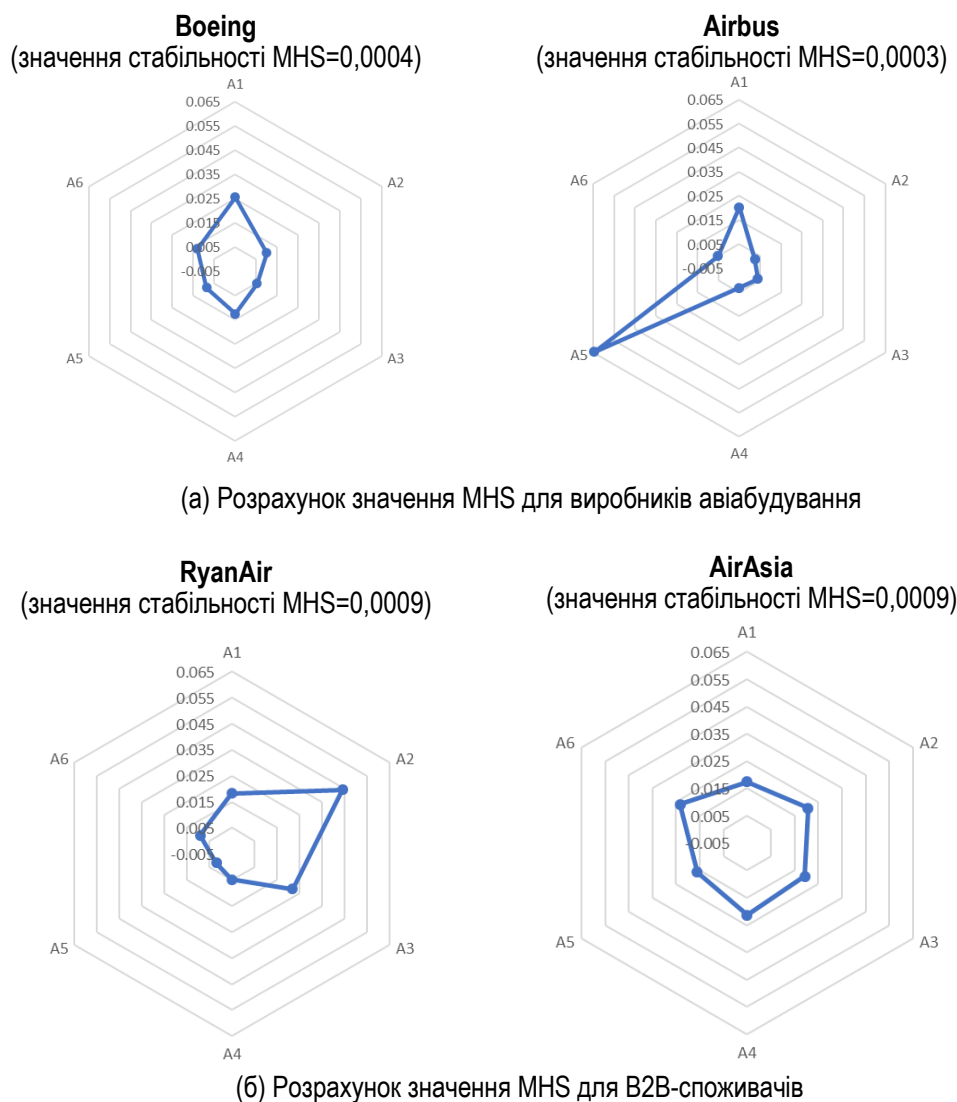


Рисунок 4.5 – Розрахунок мікроекономічної стабільності для підприємств авіабудівної галузі

Джерело: розроблено автором на базі статистичних даних Bloomberg

Розрахунки даних за виробниками (Airbus та Boeing) здійснено у співставленні до розрахунків для підприємств - лідерів за витратами (RyanAir та AirAsia), при цьому RyanAir займає друге місце в рейтингу за ринковою часткою на ринку Європи та Азії. Співставлення даних розрахунків свідчать про низьку мікроекономічну стійкість AirAsia та RyanAir порівняно із виробниками. Але якщо порівнювати відхилення за

абсолютними значеннями, можна виявити великі коливання показників розвитку AirAsia у 2014-2013 роках по трьом показникам: операційних витрат, трудових витрат та рентабельності, що вказує на стратегічні рішення в галузі управління витратами; а у 2016-2015 роках є великі коливання у заборгованості та виробничих витратах. Це дозволяє зробити висновок про низку стратегічних рішень в компанії, які ймовірно були непослідовними, та увійшли у протиріччя із зовнішнім середовищем. Але при розрахунку гексагонів цей аналіз втрачається в ході нормалізації. Тому ми рекомендуємо робити покроковий аналіз:

- 1) аналіз відхилень абсолютних параметрів;
- 2) аналіз коливань нормалізованих значень параметрів;
- 3) побудова та співставлення гексагонів мікроекономічної стабільності;
- 4) аналіз причин коливань за кожним параметрів. Так, наприклад, аналітичні значення площі гексагонів AirAsia та RyanAir є ідентичними, але графічно коливання є різними. На цьому етапі слід приймати рішення щодо привабливості враховуючи в тому числі графічний профіль мікроекономічної стабільності потенційного партнера.

На першому ж етапі аналізу відхилень абсолютних параметрів, можна зробити висновок про низьку стабільність партнера, але ми рекомендуємо просуватися всіма етапами, аби здійснювати комплексне оцінювання підприємства.

Необхідно також сказати, що в даному аналізі не враховані форс-мажорні випадки, оскільки аналіз завершується даними 2018 року (це останній звітний період фінансової звітності підприємств, дані яких присутні в базі даних Bloomberg). Але при цьому в базі даних Bloomberg є дані за

ринком в цілому, а також аналітична звітність експертів, яка дозволяє наразі зробити певні висновки щодо фінансової стійкості обох підприємств.

Події 2019 року, а саме бойкотування Boeing, вплинули на показники стабільності всіх компаній галузі, але більше вразили Boeing.

Стратегічний аналіз фінансових показників Boeing та звітів аналітиків Bloomberg дозволив зробити такий узагальнюючий висновок: для збільшення рівня прибутку та грошових потоків, покращення мікроекономічної стабільності, необхідно розширення виробництва моделей 737 та 787. Через заземлення (заборону використання літаків) відставання Boeing від бажаних показників результативності може розтягнутися. Стратегічний захист флангів можна здійснити за рахунок виконання замовлень на танкери KC-46 та MQ-25 та ТХ-тренувальні комплекси, які підтримують подальші продажі.

Отже, прибуток і маржа Boeing знизяться у другому кварталі, оскільки поставки 737 Max припинені, при цьому прибуток від комерційних літаків знизиться приблизно на 35% до приблизно 9,2 мільярдів доларів, а прибуток від експлуатації на 55% - до 820 мільйонів доларів. Очікується, що загальний дохід також впаде, як і операційна маржа (база даних Bloomberg).

Як наслідок, прибуток Boeing за 2019 рік буде плоским, оскільки тимчасові постачання та щомісячні тарифи знижуються, і початкові прогнози про 900 літаків, які мають бути поставлені у 2019 році – вже не будуть реалізованими. При цьому постачання загальних літаків заплановано і здійсниться. Грошовий потік буде негативним, можливі коливання цін на акції, але брокери будуть утримуватися від активних дій до кінця заборони на 737 Max. Тим не менше, залишаються доходи від оборони, космонавтики та військових замовлень, і вони збільшаться за рахунок націнки (наприклад, на ключові програми, такі як танкер KC-46, за даними Bloomberg).

Основні виклики Boeing пов'язані із падінням 737 Max, але постачання відновлюються із середини 2019 року. Збої у програмному забезпечення польотів будуть усунені, а також очікуються зміни у навчанні пілотів та технічній підтримці. Можна припустити, що ці заходи будуть відносно дешевими. При цьому інциденти можуть посилити попит на наступне покоління літаків Boeing.

Реакція лізингодавців та урядів у всьому світі зашкодить ринковій частці Boeing, якщо довіра не буде швидко відновлена. Крім того, це дає можливість просування на ринку для моделі Airbus A220 (раніше Bombardier C Series) як такої, що може стати ключовим продуктом стратегії розширення Airbus. Хоча розміри моделі зменшують її конкурентні переваги: 130-140 місць порівняно із A320s та Max 737, де передбачено 170-180 місць. Можливість реагувати на стратегічні кроки Airbus буде обмежена через великі відставання та обмеження в ланцюзі постачань. І можна очікувати, що виробництво A320 збільшиться до 60 літаків цього року і вийде на рівень, який стане рекордом за останні кілька років.

Аварії Max 737 можливо підштовхне Boeing до заміни, яка коштуватиме приблизно 10 млрд. доларів за розробку (експертна оцінка за даними Bloomberg). Як ми вже писали в іншому підрозділі 3.1 (Кейс «Кейс «Зліт та падіння Boeing 737 Max»), літак є наразі нестабільним, ніж модель наступного покоління, оскільки програмне забезпечення, встановлене для того, щоб вирішити проблеми калібрування двигунів та прискорити вихід на ринок більш паливоекномної моделі, ще й досі знаходиться в центрі уваги розслідувань причин падіння.

Тим не менше, падіння 737 Max не завадять майбутньому цього літака, оскільки щонайменш 54 світові перевізники покладаються на цю модель у своїх перевезеннях, з них 34 літаки складають флот лише тільки в авіаліній

великого світового альянсу Southwest, а 24 літаки – знаходяться в розпорядженні американських, китайських та канадських авіаліній.

Можливі втрати компанії Boeing, які включають компенсації клієнтам у разі порушення постачань, а також виплати жертвам аварій, складе близько 1 млрд. доларів, але враховуючи страхове покриття балансу, це вплине на показники діяльності компанії, але не катастрофічно.

Одним із стратегічних прийомів, очікуваних в поточному та наступних роках можна назвати зростання за рахунок сімейства виробів продуктів Max, яка наразі складає близько 45% від комерційного сегменту (65 млрд. доларів приблизно) та буде становити понад 25% всього доходу Boeing (відповідно до статистики світових замовлень бази даних Bloomberg).

Падіння 737 Max не зашкодять ринку виробників двигунів, але орендодавці опиняться у ризикованому становищі. Так, тимчасові припинення у постачання двигунів не зашкодять основним виробникам, або спричинять мінімальні коливання в грошових потоках. Натомість орендодавці постраждають від утримання основними клієнтами оренди 737 Max до остаточної реабілітації моделі.

На сьогодні слоти на постачання заповнені на майбутні 4 роки як для Boeing, так і для Airbus, і конкурентний тиск призводить до зміни строків постачання. Крім того, очікується, що уповільнення світової економіки сповільнює подальше зростання темпів замовлень. Так, збільшення замовлень на п'ять 737 в Boeing за місяць додасть 2 млрд. доларів доходу на рік і щонайменше 200 мільйонів доларів прибутку за рік, замовлення десяти A320, додають 350 мільйонів євро доходу на рік та понад 35 мільйонів євро прибутку на рік для Airbus (відповідно до статистики світових замовлень бази даних Bloomberg).

Тим не менше, як ми вже писали раніше в світі спостерігається сповільнення глобального зростання, DEA підтвердив ослаблення

прибутковості авіакомпаній, які прагнуть уповільнити темпи нових поставань. Відносно дешеві ціни на пальне близько 2 доларів за галон грають роль уповільнювача, оскільки авіакомпанії бачать менше стимулів приймати доставку новітніх літаків, які спалюють менше палива, і можуть використовувати моделі попереднього покоління.

Існує ризик концентрації на ринку, оскільки попит на широкі моделі слабшає через сильну конкуренцію на маршрутах з боку B2B-споживачів, які концентруються на вартості переліту та показниках рентабельності. Так, авіакомпанії Близького Сходу останнім часом відчують зменшення прибутку більше за інших гравців ринку, і саме вони можуть відмовитись від поставань (Малазійські авіалінії, наприклад).

Продуктова лінійка Boeing зосереджена навколо моделі 737, і тому модель компанії Airbus може виграти конкурентну гру, оскільки пропонує серію моделей, які є різними за кількістю пасажирських місць та витрат на мілью (наприклад, модель A321).

Великі моделі із вузьким корпусом (MAX 9 та MAX 10) можуть завдати удару існуючим ринкам. Airbus A321 продає більші реактивні літаки, ніж Boeing, який розміщує замовлення із зазначенням розміру. Ця проблема є особливо гострою, оскільки авіакомпанії переходять на більші літальні апарати як спосіб зменшити вартість мілью на сидіння. Якщо нинішні тенденції збережуться, терміновість запуску нового літака середнього розміру для ринку збільшиться, що вимагатиме більше витрат на дослідження та розробки, підвищуючи ризики фінансової нестабільності.

В довгостроковій перспективі збільшення доходів та низькі ціни на паливо призведуть до збільшення світового попиту на літаки, при цьому і Boeing, і й Airbus виграють від цієї тенденції.

Ключовим драйвером зростання попиту на виготовлення літаків є зростання доходів середнього класу в глобальному сенсі, і особливо у

країнах, що розвиваються (резерви зростання ринку). При цьому в цих же країнах можливо виникнення виробництва літаків, як наприклад COMAC у Китаї, який є перспективним ринком постачання. Тож протягом наступного десятиліття, конкуренція може бути загострена за рахунок вступу новачків у систему ринкових сил.

Зниження цін на пальне зсунуть ціни на найновіші, найвигідніші у сенсі витрат на пальне літаків, і в довгостроковій перспективі це буде стимулювати попит на авіаперельоти. Але низькі витрати на реактивне паливо призводить до зниження ціни квитка конкурентоспроможної авіакомпанії, стимулюючи зростання глобальних авіаперельотів темпами, які є швидшими за темпи зростання ВВП.

Витрати на оборону будуть збільшені, адже наразі відбувається заохочення військових витрат у США, що є позитивним для оборонного сектору. Винищувачі F-18 і F-15, які виготовляє Boeing, складають основну продуктову лінійку, вони є відносно дешевими після років амортизації та витрат на дослідження та розробки. Попит на ці моделі може продовжитись та збільшити доходів та прибуток компанії.

Що стосується фінансової стійкості Airbus, то у найближчому майбутньому Airbus має підвищувати ефективність виробництво літаків та комерційних апаратів, і підвищити замовлення (і постачання) A320 до 60 на місяць до середини 2019. В цьому випадку показники ЕВІТ також покращаться за рахунок збільшення грошового потоку. Точка беззбитковості A350 приходиться саме на 2019 рік, і тому Airbus має підвищувати ефективність та рухатися в цьому напрямку. Нарощування потужності двигунів залишається основною задачею, а решта сегментів діяльності залишаться без змін.

Необхідно сказати, що покращенню фінансових показників доходу, прибутку та показників рентабельності сприятиме збільшення поставок

сімейства продуктів A320neo та A350, а також стабільні замовлення військового сектору та виробництво гелікоптерів. За попередніми розрахунками, комерційний дохід Airbus може зрости приблизно на 14,5%. Очікується, що постачання A320Neo можуть зрости приблизно до 520 одиниць, або на 120 більше, ніж у 2018 році, що сприятиме підвищенню прибутку та збільшенню націнки на кращі ціни та ефективність, а постачання A350 можуть досягати приблизно 120 одиниць у 2019 році (відповідно до статистики світових замовлень бази даних Bloomberg). При цьому гелікоптери, ймовірно, будуть сприяти підвищенню фінансової ефективності менше, ніж замовлення від оборонного сектору.

Падіння 737 Max підвищують проблеми Boeing, але не покращають ринкову ситуацію для Airbus, оскільки увага до проблем із безпекою польотів та потужністю двигунів призведе до посилення позиції Boeing за рахунок оновлення або зміни програмного забезпечення, змін у навчанні пілотів та в удосконаленню технічної підтримки. Ці інциденти, на наш погляд, підвищать вимоги B2B – споживачів та посилять конкурентний тиск на обох гравців в галузі.

Ситуація із 737 Max тим не менше, може відкрити ринки для A220 (колишня серія Bombardier C) як однієї з програм, яку можна було б розширити протягом наступних кількох років. При цьому замовлення на A320 збільшаться до 60 одиниць, що є рекордним значенням (відповідно до статистики світових замовлень бази даних Bloomberg).

Звіти аналітиків підтверджують, що Boeing підсилює маркетингову стратегію, яка і так є агресивною, порівнюючи моделі 737 Max та 737 NG, підкреслюючи технологічну схожість моделей, яка не потребує кардинально нового тренування пілотів (а отже низькі витрати на перемикання із моделі на модель), та підкреслюючи низькі витрати на паливо, порівняно із 737

Мах. При цьому 737 NG має гарну репутацію на відміну від моделі Мах. Це, на наш погляд, є фактором ризику для Airbus.

Всі решта факторів розвитку ринку та його впливу на фінансову стійкість Airbus (низькі ціни на паливо, зростання попиту на великі літаки із вузьким кузовом, зростання попиту через посилення позицій середнього класу, виникнення нових виробників у країнах, що розвиваються) є тими ж факторами розвитку, що і для Boeing.

Але в компанії Airbus існує підрозділ виготовлення гелікоптерів, який буде мати ризики зниження доходів, але невеликими темпами, адже основний потік гелікоптерів – це їх виготовлення для військового сектору. Airbus активно просуває свої продукти у рамках військових програм, і хоча це знижує прибуток, оскільки військові програми мають нижчу прибутковість, ніж виготовлення комерційних літаків, розроблення у сфері зниження використання енергоресурсів є загальними для всієї компанії і мають надавати додатковий вигравш у довгостроковій перспективі.

Скоріше за все, НАТО збільшить витрати на оборону, а отже і на виробу від Airbus. Оскільки існує тиск для збільшення військових витрат європейських членів НАТО, це збільшить і попит на транспорт, літаки танкерів, винищувачі, бронетехніку та персонал у відповідь на агресивні дії РФ.

Таким чином, можна стверджувати, що оцінка мікроекономічної стабільності обох компаній, як така, що може бути оцінена як висока та приваблива у разі вибору потенційного партнера залишиться високою і надалі.

Окремої уваги потребує оцінка коопераційної стійкості потенційного партнера, адже кейс Samsung та Apple, розглянути вище, та запропонована нами інтерференція позицій підприємств дозволяє стверджувати, що незалежно від рівня мікроекономічної стабільності підприємства, у разі

різниці у розмірі ринкової частки, рівня компетенцій та рівня зазіхань, і взагалі високого рівня опортунізму – коопетиція може бути не досить успішною.

І таким чином, ми можемо стверджувати, що наприклад, аналіз коопераційної стійкості потенційного партнера такого, як у AirAsia показав низький рівень.

Непряме підтвердження цьому можна знайти у інтерв'ю виконавчого директора AirAsia в засобах масової інформації, які ми вважаємо цінним ресурсом якісних даних. Але для точного розуміння ситуації щодо стратегічних альянсів необхідно наводити точні цитати. Так, у 2012 році виконавчий директор заявив наступне щодо коопетиційних взаємодій: «Ми не віримо в кодшерінг. Це стратегія 20-го століття... Через кодшерінг або альянс з компанією-партнером по авіаперевезенням, пасажир, який повинен здійснити одну поїздку через дві різні авіакомпанії, повинен пройти досвід використання різних марок. Майбутні відносини між пасажиром і авіакомпанією будуть більш інтегрованими, а не тільки обмеженими фактичним досвідом польотів. Важливе значення мають взаємодії перед польотом, під час польоту і навіть після польоту (через постійну взаємодію з платформами соціальних медіа). Якщо не існує єдиного, послідовного бренду або єдиного, постійного досвіду продукту, ці відносини нівелюються» [375].

З цього ствердження видно, що виконавчий директор має намір централізувати відносини пасажирів з «єдиним» брендом, що на наш погляд програшна стратегія. І коли мова йде про альянси із іншими підприємствами, виконавчий директор Осман-Рані продовжує: «Ми можемо співпрацювати з іншими авіакомпаніями. Наприклад, в Японії ми співпрацювали з ANA і випустили AirAsia Japan (AAJ). ANA має більшість 51% власності, але ми все ще володіємо брендом. Новий AAJ використовує той самий сайт, Weibo

та сторінку Facebook як AirAsia. Бренд знаходиться під AirAsia, а бренд – найважливіше» [375].

Ці ствердження носять суперечний характер, адже коли використовується єдиний бренд, то це стратегія поглинання, а не стратегічне партнерство в чистому вигляді.

Оскільки коопетиційна взаємодія на ринку авіаперевезень – надзвичайно висока, ті компанії, які «не вірять» в кодшерінг, або намагаються встановити контроль над партнерами через стратегії поглинання, ставлять себе в загрозоване становище. Такі ствердження також свідчать про низький рівень кооперативності підприємства. Отже, AirAsia, яка не володіє достатньою ринковою часткою, аби зрівнятися із Європейськими перевізниками, і має низький рівень кооперативності, може класифікуватися як «Консерватор» незалежно від стверджень керівництва. Така стратегія має бути переглянута в найближчі терміни вбік збільшення кооперативності. Невідповідність загальноприйнятим кодшерінговим угодам знижує якість загального сервісу для пасажирів, які мають одне і більше з'єднань. Те, що низька кооперативність приносить збитки ще раз доводять ті факти, що у 2018 році AirAsia стикнулася із судовим позовом від Малазійських авіаліній, які були партнерами до цього, а також із звинуваченням від Langkawi, одного із найбільших аеропортів, із яким партнерські відносини постраждали через невиконання обіцянок з боку AirAsia. Скоріше за все, із наших розрахунків та співставлення якісних даних можна зробити висновок про низьку привабливість AirAsia як партнера (мікроекономічна стабільність занижена та коопераційна стійкість викликає сумніви).

В той же час показники мікроекономічної стабільності RyanAir є привабливими для подальшого партнерства. Як постійний партнер RyanAir є привабливим з декількох точок зору – лідерство ефективності діяльності

(результати DEA) та високий рівень мікроекономічної стабільності. Як ми бачимо із графіку, коливання показників мінімальні, і мікроекономічний профіль підприємства – стабільний.

Для зменшення конкурентного тиску в галузі, яка потребує великих капіталовкладень в розроблення та дослідження нових моделей раціональним (з точки зору економії ресурсів), та гуманним (з точки зору вирішення соціальної задачі доступу соціуму до безпечних систем транспортування) є розроблення сценаріїв подальшої коопетиційної взаємодії.

Так, наприклад, в умовах падіння цін на паливо RyanAir може виступити постачальником на ринку авіабудування, оскільки може продати неекономічний флот - використані літаки. Така взаємодія робить RyanAir конкурентом-субститутом для Boeing, і подібний сценарій також треба прораховувати. Але на наш погляд, найкращий варіант коопетиційної взаємодії для Boeing – це пошук зони можливої комплементарності із сильним гравцем в галузі, а саме – із Airbus.

Тим не менш, вже на сьогодні можна побудувати коопетиційний профіль підприємств в галузі авіабудування, виходячи із поєднання гібридних методів аналізу, а саме кількісна оцінка якісних даних інтерв'ю та баз даних підприємств про основні типи коопетиційної взаємодії в галузі.

Підхід до оцінювання коопераційної стійкості потенційного партнера пропонується здійснювати таким чином:

1. Формування масиву якісних даних.
2. Бальне оцінювання за кожним параметром методом еталонного порівняння (еталон – найвища бальна оцінка досліджуваного параметра з усіх підприємств вибірки). Нормалізація у 10-бальну шкалу відбувається за кожним i -им напрямком та здійснюється експертами методом

еталонного порівняння за формулою $R_i = \frac{I_{ij}}{I_{max}}$, де I_{ij} – це значення для i -им напрямком j -го об'єкта із найвищим значенням отримує максимальну бальну оцінку.

3. Побудова гексагону коопетиційної стійкості.
4. Розрахунок інтегрального рівня коопетиційної стійкості як площі шестикутника, вершини якого відповідають бальній оцінці відповідного параметра.

Що стосується коопетиційного профілю, то для компаній Boeing та Airbus в даному дослідженні здійснено гібридний метод аналізу, а саме: узагальнено якісні дані, розташовані на сайтах Boeing, Airbus, Lockheed Martin, Seimens, Comac, бази даних Reuters та Bloomberg, інтерв'ю осіб, що приймають рішення цих компаній в інших джерелах за такими напрямками аналізу:

- Мережа партнерів у виробництві (PPN)
- Диверсифікація постачальників (SD)
- Альянси із споживачами (CA)
- Угоди щодо утворення спільних підприємств (JVA)
- Розроблення спільних програмних продуктів (JSD)
- Дослідницькі альянси (RA)

Ці напрямки свідчать про досвід кооперації та коопетиції у різних секторах, і дозволяє кількісно оцінити ступінь коопераційного кожного із підприємств-потенційних партнерів у галузі авіабудування.

Для аналізу коопетиційного профілю в галузі серед B2B споживачів узагальнено якісні дані, розташовані на сайтах Ryanair, AirAsia, бази даних Reuters та Bloomberg, інтерв'ю осіб, що приймають рішення цих компаній в інших джерелах за такими напрямками аналізу:

- Інтерлайн-угоди (IC)

- Угоди з кодшерінгу (CSC)
- Альянси із уніфікованим брендом (BA)
- Угоди щодо утворення спільних підприємств (JVA)
- Розроблення чи використання спільних програмних продуктів (JSD)
- Дослідницькі альянси (RA)

Ці дані можна представити у графічний спосіб як гексагон коопераційної стійкості (Cooperative Sustainability Hexagon - CSH), як показано на рисунку 4.6.

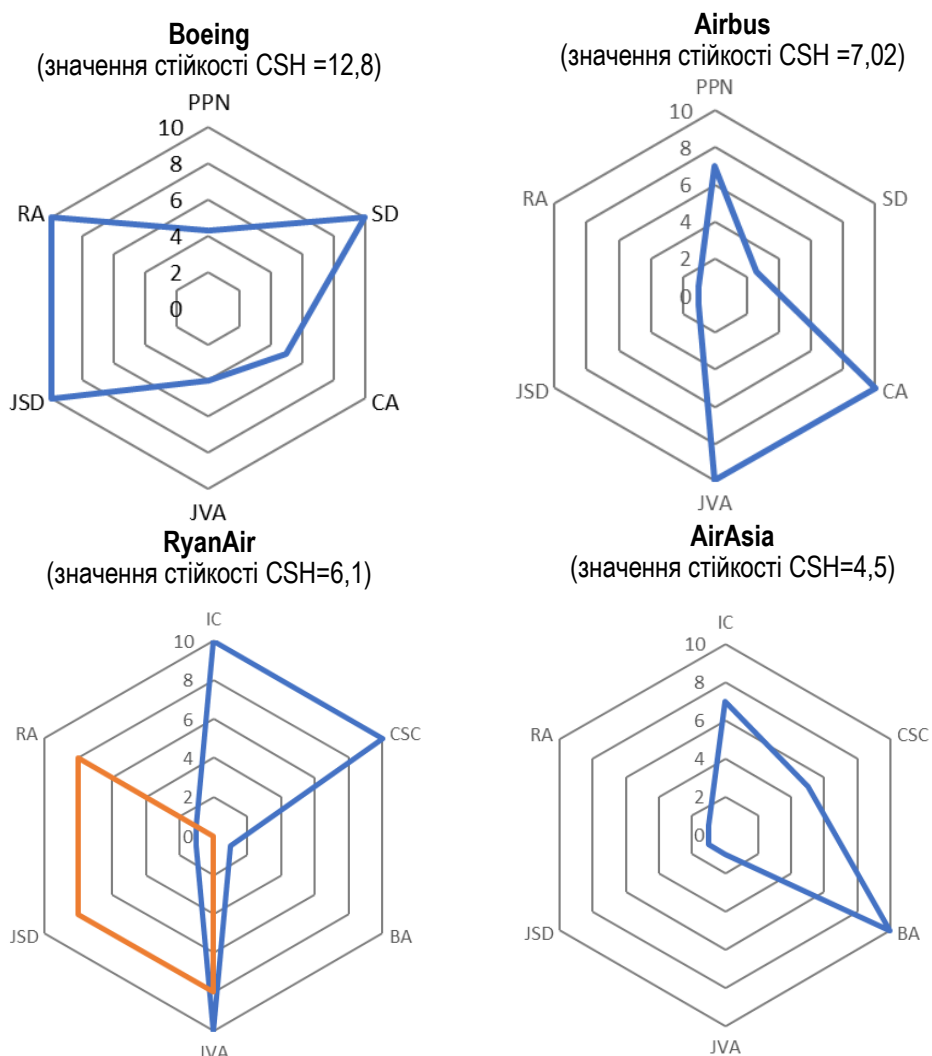


Рисунок 4.6 – Шестикутник коопераційної стійкості (CSH) для підприємств авіабудівної галузі

Джерело: розроблено автором

Як видно із графічної моделі, AirAsia має низький рівень за майже всіма коопетиційними взаємодіями. Кодшерінгові угоди експерти оцінили в 5 балів із 10-ти, але на сьогодні ця інформація може бути спростована через останні судові позови. RyanAir в той самий час має найбільш мережу із інтерлайн та кодшерінгових угод, і власне цей позитивний досвід партнерства може стати запорукою для подальших стратегій об'єднання із постачальником, конкурентами та конкурентами-субститутами. З точки зору Boeing, який гіпотетично має наміри зменшити конкурентний тиск, саме RyanAir може стати вдалим стратегічним партнером, оскільки займає за матрицею вибору стратегічного партнера позицію «Технологічний лідер». Така позиція дає змогу виходити на будь-які типи коопетиційних угод, створювати стратегічні партнерства за вертикальними та/або інтегральними типами.

Узагальнюючи запропонований в даному підрозділі інструментарій та науково-методичні підходи до оцінювання потенційного партнера, можемо сформулювати такий трирівневий підхід до вибору коопетиційного партнера на основі побудови гексагонів його мікроекономічної стабільності й коопераційної стійкості (рис. 4.7).

При цьому алгоритм прийняття рішення щодо вибору коопетиційного партнера пропонується таким (рис. 4.7):

1. Побудова рейтингів підприємств - потенційних партнерів за інтегральними показниками мікроекономічної стабільності і коопетиційної стійкості.
2. Градація рейтингових списків на діапазони за шкалою Чеддока (найвищий рівень, високий, середній, помірний, низький). Градація рейтингів підприємств, які потрапили до оцінювання здійснюється за умовною шкалою Чеддока (найвищий рівень, високий рівень, помірний та низький рівень – в даному випадку привабливості партнера). Завдяки цій

шкалі вдається перевести масив даних у якісну оцінку та використати аргументи на користь вибору того чи іншого партнера.

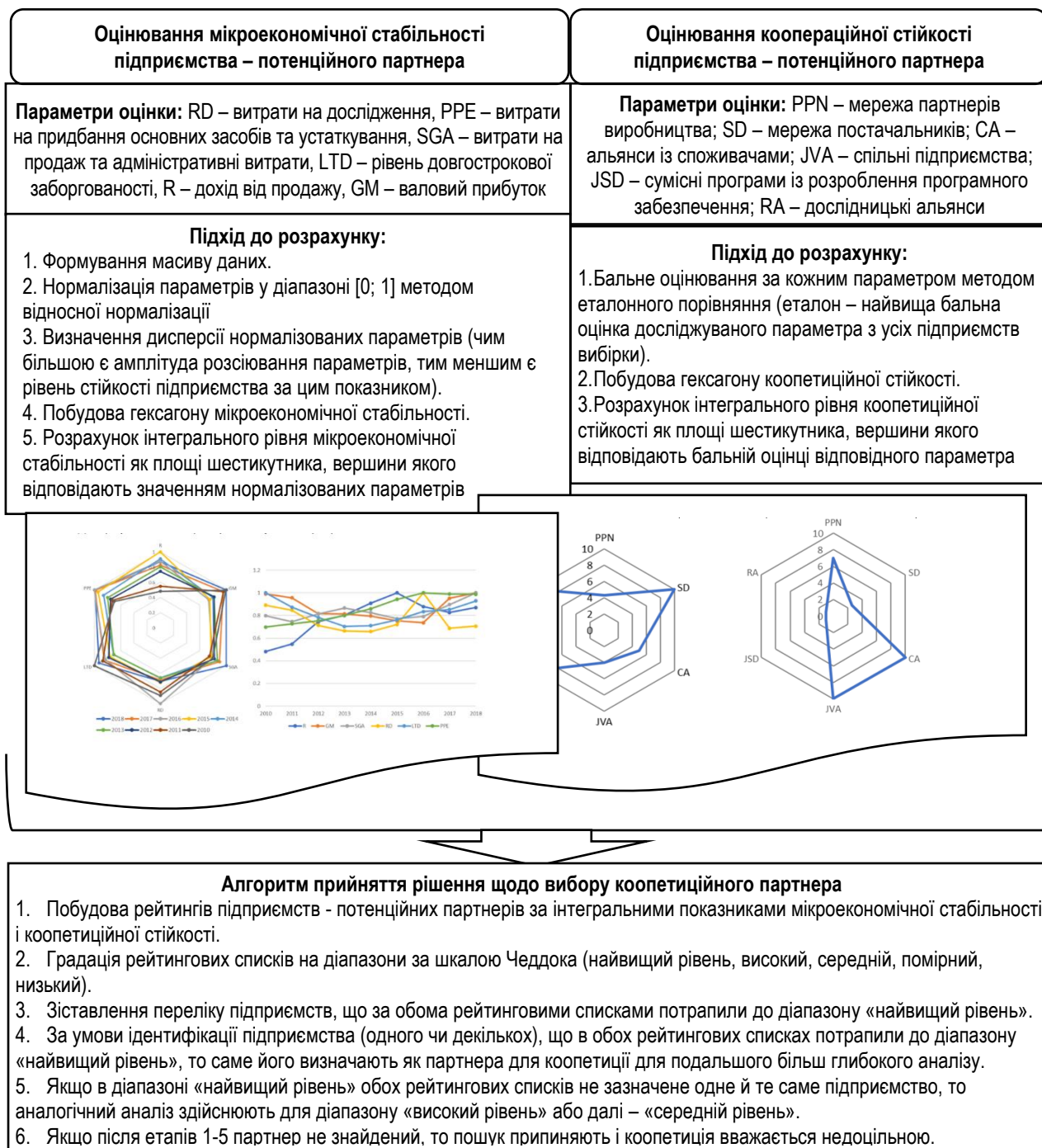


Рисунок 4.7 - Структурна схема вибору коопетиційного партнера

Джерело: запропоновано автором

Так, у нашому випадку, найвищий рівень займає підприємств Boeing із значенням мікроекономічної стабільності $MHS=0,0004$ та максимальним значенням коопераційної стійкості $CSH =12,8$ та Airbus із мінімальним значенням мікроекономічної стабільності $MHS=0,0003$ та середнім значенням коопераційної стійкості $CSH =7,02$. У наступну групу «високий рівень» потрапляє Ryanair, і в групу «помірний рівень» потрапляє AirAsia

3. Зіставлення переліку підприємств, що за обома рейтинговими списками потрапили до діапазону «найвищий рівень».
4. Визначення підприємства – потенційного партнера відбувається за умови ідентифікації підприємства (одного чи декількох), що в обох рейтингових списках потрапили до діапазону «найвищий рівень».
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».
6. Ці етапи повторяють доти, поки партнер не знайдений, і іншому випадку пошук припиняють і коопетиція вважається недоцільною.

Такий алгоритм дозволить уникнути не обачний рішень із укладання угод щодо стратегічного партнерства, яке може бути ризикованим.

Необхідно відмітити дискусійність оцінки коопераційної стійкості, а саме певну відносну достовірність оцінок через залучення експертів.

Але при цьому слід зазначити й перспективність такого аналізу, оскільки цей підхід пропонує новий та комплексний погляд на вибір коопетиційного партнера з урахуванням статистичних даних, експертних оцінок, і загальний підхід збігається із висловленими науковцями раніше критеріями відбору партнера.

4.3 Розвиток методичного інструментарію комплексного оцінювання бізнес-патернів промислового підприємства

З метою реалізації покрокової програми стратегічного аналізу факторів КВ промислового підприємства та оцінки можливості впровадження стратегії коопетиції нами пропонується застосування модель CANVAS (Business model canvas), виникнення якої пов'язано із іменем О. Остервальдера, який написав тези, присвячені бізнес-моделюванню [252] і в яких розвинув основну думку про 9-ти основних блоків оцінювання стратегії.

Треба відмітити, що будь-яке бізнес-моделювання є статичним на відміну від самої бізнес-динаміки підприємства. В своєму дослідженні Остервальдер намагався врахувати недоліки бізнес-моделей підприємств попередніх досліджень. Серед бізнес-моделей, від яких відштовхувався дослідник, слід назвати Онтологічну модель підприємства Единбурзької групи, один із представників якої є М. Усшольд [345], моделі Віртуального підприємства групи Торонто або TOVE [119], моделі збалансованих карток Каплана та Нортонна [176], вже згаданих раніше.

Адаптувавши методологію вищезначених досліджень та поєднавши свої надбання в галузі онтології бізнес-моделей, Остервальдер запропонував 9 блоків для побудови моделі, які орієнтовані на чотири сфери діяльності будь-якої організації.

Ці дев'ять елементів включають в себе такі блоки: ключові партнери, основні напрямки діяльності, пропозиції цінності, відносини із клієнтами (замовниками), сегменти клієнтів, основні ресурси, канали, структуру витрат і потоки доходів.

Для того, аби з'ясувати, в чому полягає слабкість, сила та можливості розвитку підприємства, необхідно здійснити збір якісних даних за поданою моделлю (див. табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Дев'ять блоків CANVAS-моделювання

Група показників	Блоки побудови Бізнес-моделі	Опис
Продукт	Пропозиція цінності	Загальна оцінка набору продуктів та послуг підприємства, які представляють цінність для споживача
Взаємовідносини із клієнтами	Цільові клієнти	Сегмент клієнтів, якому компанія пропонує свою цінність
	Канали дистрибуції	Засоби встановлення контакту із клієнтом
	Взаємовідносини	Тип зв'язку, який компанія встановлює із клієнтом
Управління інфраструктурою	Конфігурація цінності	Всі типи діяльності та ресурси, необхідні для створення цінності для клієнта
	Здібності	Здібності повторювати успішні патерни для створення цінності для клієнта
	Партнерство	Коопераційні угоди між двома чи більше компаніями для створення цінності для клієнта
Фінансові аспекти	Структура витрат	Всі витрати та ресурси, залучені до бізнесу
	Модель доходів	Всі варіанти формування доходних потоків

Джерело: адаптовано із [252]

Надалі модель Остервальдера отримала поширення серед стратегів та практиків, і використовується для отримання результатів якісного оцінювання підприємства. CANVAS-моделювання має свої переваги. По-

перше, слід відмітити прозорість даних. Для розуміння можливостей бізнесу необхідно знати, яким чином формуються витрати та ризики.

Крім того, комунікація стає легшою між експертами та особами, що приймають рішення щодо подальшого стратегічного розвитку. Ця модель стає в нагоді у процесі прийняття рішень, оскільки дозволяє візуалізувати елементи та процеси функціонування підприємства та уникнути непорозумінь та конфліктів.

Це інструмент, який дозволяє ініціювати обмін ідеями та думками на різних рівнях управління, тим самим покращуючи систему прийняття рішень. Візуалізація допомагає як у внутрішній, так і зовнішній комунікації.

CANVAS-модель дозволяє визначити індикатори бізнесу та формалізувати елементи конкурентних переваг, ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки між процесами та індикаторами. Це полегшує спілкування із інвесторами, які бачать зв'язок процесів із фінансовими показниками.

CANVAS-модель здійснює непрямий, але позитивний вплив на систему прийняття рішень на підприємстві, оскільки залучає робітників різних рівней управління до дискусії та обговорення основних постулатів побудови бізнес-стратегії підприємства. І як наслідок, дає можливість знайти кращі рішення.

В цілому переваги цієї моделі можна звести до таких:

Представлення бізнес-моделі у вигляді взаємопов'язаних блоків дозволяє визначати кроки із досягнення стратегічних цілей підприємства. Це дозволяє розглядати бізнес-процеси з точки зору холістичного підходу, як єдиний цілий організм, що спрямовує свої зусилля на створення цінності.

Візуалізація ідей та напрямків розвитку бізнесу дозволяє виопрацювати нові ідеї та інсайти, в тому числі цей дієвий інструмент «мозкового штурму» для старт-апів.

CANVAS-модель дозволяє встановлювати пріоритети стратегічного планування та ідентифікувати чітку логіку та послідовність рішень. Це полегшує роботу практикам, експертам та виконавчим директорам у пошуку спільної мови, і також це покращує комунікації із інвесторами та ключовими стейкхолдерами.

CANVAS-модель дозволяє застосовувати сценарний підхід та перевіряти гіпотетичні проекти, проекти-пілоти, в яких важливими для оцінки є витратна та дохідна компоненти.

CANVAS-модель використовується для симуляцій та апробації результатів симуляції. Це зменшує витрати на систему прийняття рішень, а зекономлений час та ресурси перерозподіляються на пошук нових ідей для симуляцій.

Особи, що приймають рішення, стверджують, що існує зв'язок між бізнесом та бізнес-моделлю, і вважають за потрібне будувати CANVAS-модель з'ясування взаємозалежностей та взаємодій різних блоків. Транспарентність допомагає зрозуміти, яким чином блоки поєднані між собою.

Результати візуалізації CANVAS-моделі бізнесу вдосконалюють процес розробки та впровадження інновацій, а дедуктивний та індуктивний аналізи дозволяють продумувати минулі рішення та їх вплив на цінність для клієнта, і таким чином, продовжувати логіку інноваційних розробок у майбутньому.

Необхідно ще раз акцентувати, що аналіз стратегічних дій через призму надання цінності для клієнтів наближає стратегічні рішення до вимог ринку, що також підвищує цінність CANVAS-моделювання.

Бізнес-модель не є запорукою автоматичної ініціації інновацій, але вона дозволяє виявити резерви для креативного перетворення бізнес-процесів вбік інноваційного управління та пошуку нових ідей

CANVAS-модель може слугувати ефективним інструментом для брейнстормінгу у процесі розробки та селекції інновацій.

Цей підхід надає можливість створювати транспарентну всеохоплюючу модель бізнесу та екстерналізувати відносини та залежності між бізнес-елементами.

При цьому створюються стимули для глибшого розуміння фундаментальних основ бізнесу та система може бути використана як інструмент для тренування персоналу

Резюмуючи переваги CANVAS-моделі, можна стверджувати що ця бізнес-модель, яка заснована на візуалізації, допомагає практикам більш швидко розуміти бізнес-модель та відносини між елементами, застосовувати єдину мову спілкування та адресації до компонентів бізнес-моделювання, що підвищує якість дискусій між експертами та стратегами поліпшується

В процесі поточного дослідження були побудовані CANVAS-моделі для двох компаній Boeing (див. рис. 4.8) та Airbus (див. рис. 4.9) для того, аби з'ясувати можливості подальшого розвитку коопетиційної взаємодії в галузі.

До недоліків цього підходу, на наш погляд, можна віднести те, що CANVAS-модель залишається статичною після її формалізації, і хоча вона допомагає встановлювати та досягати стратегічних цілей, їй бракує наповнення статистичними даними. Крім того, для малих фірм цей підхід надто складний. Тим не менше, CANVAS-модель є популярною серед дослідників, адже знайшла відображення в роботах, присвячених роботі авіакомпаній (наприклад, Pereira, B. & Caetano, 2015).

<p>Ключові партнери</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інвестори • Держава США та сектор захисту • Авіалінії • NASA • Algal Biomass Organization (ABO) • Дочірні компанії • Постачальники 	<p>Основні напрямки діяльності</p> <ul style="list-style-type: none"> • Наукові дослідження та розробки • Виробництво • Дизайн • Побудова мереж • Сервіс підтримки • Паблік рілейшнз • Лоббування • Комерційні аероплани • Проекти військового захисту • Космос та безпека • Лізинг через Boeing Capital • Інженерні розробки • Операції та технології • Додаткові сервіси Boeing Shared Service Group 	<p>Ключові детермінанти створення цінності</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інновації та лідерство в авіа- та космособудування • Провідні технологічні рішення • Один із найбільших виробників авіабудування • Другий за обсягами контрактор в системі військової оборони в світі • Гібридні електронні рушії мають потенціал до скорочення дистанції зльоту та зменшення шуму
<p>Ключові детермінанти у відносинах із клієнтами</p> <ul style="list-style-type: none"> • Високоавтоматизований сервіс • Військові секрети • Спів-створення • Ексклюзивність • Патентний захист продуктів та послуг • Інновації 	<p>Цільові клієнти</p> <ul style="list-style-type: none"> • Авіалінії • Військова оборона • Військові • NASA та програми дослідження космосу 	<p>Ключові здібності</p> <ul style="list-style-type: none"> • Підтримка від держави • Військові контракти • Інтелектуальна власність • Партнерство та альянси • Входить до переліку компанії «Яких Обожнює Світ» • Найбільший експортер у США (доларовий еквівалент) • Більше ніж 156 тисяч робітників • Програма технічної підготовки • Лінія біопалива для літаків • Технологія гібридного електричного двигуна
<p>Ключові канали (Продажі та розповсюдження)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Корпоративні менеджери • Лоцальні команди з сервісу • Фінансовий менеджмент • Соціальні мережі 	<p>Ключові витрати</p> <ul style="list-style-type: none"> • Наукові дослідження • Закупівля технічних деталей та компонент • Програмне забезпечення та програмне обладнання • Витрати на підтримку та ремонт • Виробництво та логістика • Трудові витрати • Витрати на об'єкти виробничої потужності • Податки 	<p>Ключові доходи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Довготривалі контракти • Продаж завершеної продукції • Роялті за використання IP-адресації • Ліцензування • Мерчандайзинг

Рисунок 4.8 – CANVAS-модель для Boeing

Джерело: побудовано автором на базі даних STATISTA, Boeing

<p>Ключові партнери</p> <ul style="list-style-type: none"> • СП, яким володіє Європейський Аеронавтичний Захист (80%) та BAЕ systems (20%) • Авіалінії • Держави Європи • Європейські оборонні та військові агенції • Інвестори та акціонери • Постачальники • Аеробус є акціонером MBDA, виробників ракет та партнером Європейського консорціума • Глобальна мережа технологічних інкубаторів • Академічне партнерство та акселератори • Партнер Poleuwell та JetBlue в програмі із зниження забруднення та залежності від нафти 	<p>Основні напрямки діяльності</p> <ul style="list-style-type: none"> • Наукові дослідження та розробки • Дизайн та виробництво • Партнерство та альянси • Управління ланцюгом постачань • Зростання індустріального відбитку 	<p>Ключові детермінанти створення цінності</p> <ul style="list-style-type: none"> • Міжнародний піонер в космособудуванні • Високі технології цивільної та військової авіації • Гібридні електронні рушії • OneWeb Проєкт
<p>Ключові детермінанти у відносинах із клієнтами</p> <ul style="list-style-type: none"> • Довготривалі контракти • Відносини, орієнтовані на партнера • Довіра • Визнання бренду • Іновації • Якість • Найкращі у сервісі • Проривні технології 	<p>Цільові клієнти</p> <ul style="list-style-type: none"> • Авіалінії • Військовий сектор • Агенції з оборони • Агенції із дослідження космосу • Продукти для цивільного населення 	<p>Ключові здібності</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інтелектуальна власність • Підтримка від держав Європи • Партнерство та альянси • Команда • Виробничі об'єкти • Найбільша компанія в аеронавтике та космосі в Європі • 180 локацій та 12000 прямих постачальників • Більше ніж 133 тисяч робітників • Інженери-інноватори • Виробників гелікоптерів № 1 • Венчури
<p>Ключові канали (Продажі та розповсюдження)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Веб-сайт • Корпоративні та регіональні менеджери • Фінансовий менеджмент • Історії Airbus • Новини • Медіа • Події • Корпоративний журнал • Соціальні мережі 	<p>Ключові витрати</p> <ul style="list-style-type: none"> • Наукові дослідження • Капітальні інвестиції • Виробництво • Закупівля технічних деталей та компонент • Витрати на об'єкти виробничої потужності та технології • Серійне виробництво • Трудові витрати • Податки 	<p>Ключові доходи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Довготривалі контракти • Продаж обладнання • Роялті та лізинг • Збори за сервіс

Рисунок 4.9 – CANVAS-модель для Airbus

Джерело: побудовано автором на базі даних STATISTA, Airbus

В той же час цій моделі закидають її сконцентрованість на прибутку замість стійкої підтримки створення цінності [171] з урахуванням екологічних, економічних та соціальних орієнтирів. Тим не менше, самі дослідники й запропонували удосконалену версію моделі, яку назвали потрійною CANVAS [171, С. 3], тобто такою, що об'єднує три стовпи стійкого розвитку.

Порівняння стратегічних моделей компаній-конкурентів в сфері ключових партнерів виявив певну різницю: якщо Boeing чітко показує, що держава США та сектор захисту є повноцінними партнерами, то Airbus акцентує увагу на інших аспектах, таких як форма власності та основні акціонери групи. Але в цілому група стейкхолдерів обох компаній дуже схожа, в тому числі слід сказати, що обидві компанії співпрацюють у зоні постачань для оборонних систем в рамках спільних проектів для виготовлення замовлень для сектору військової оборони.

Якщо порівнювати основні напрямки діяльності, то Boeing відкрито показує проекти із сектором військового захисту США та NASA, в той час як Airbus декларує управління класичним ланцюгом цінності. Цікавими є розходження у розумінні ключової цінності для клієнта, при цьому як Airbus, так і Boeing роблять акцент на гібридних електронних рушіях, які є наступним поколінням розроблень у авіабудуванні.

Серед основних ресурсів, тобто основи конкурентоспроможності обидві компанії називають свої ноу-хау та інтелектуальну власність, партнерства та альянси, технологічну підготовку команди, виробничі об'єкти, кількість локацій. При цьому Airbus декларує лідерство у виробництві гелікоптерів, а Boeing – у космічних дослідженнях.

Серед грошових потоків Boeing слід виокремити роялті за використання IP-адресації, оскільки саме Boeing був піонером у запуску супутникового зв'язку. Нещодавно Airbus анонсував альянс із проектом

OneWeb – проекту, який спрямований на запуск на круговій низьку навколоземній орбіт супутників для забезпечення високошвидкісного інтернет-зв'язку. Цей проект започатковано у 2012 році і наразі запуснено вже 6 супутників. Як партнер із провайдингу інтернет-зв'язку Airbus може запуснити черговий виток конкурентної боротьби із Boeing.

Серед каналів розповсюдження інформації та структур витрат не знайдено кардинальної різниці, але слід звернути увагу на те, що Airbus декларує проривні технології як основу відносин із клієнтами, а отже і основу для пропозиції цінності на ринку.

При цьому наведений вид CANVAS-моделювання, з одного боку, дозволяє виявити гомогенність – гетерогенність компонент бізнесу, але, з іншого боку, позбавлене комплексного аналізу конкурентної дії в галузі. Адже крім ключових партнерів, до складу яких можна включати конкурентів, необхідно виявляти конкурентів, які можуть спричинити опортуністичні дії, посилюючи конкурентний тиск, і таких, які можуть створювати сумісну цінність і які відкриті до партнерства.

Таким чином, існуючий науково-методичний підхід до CANVAS-моделювання запропоновано доповнити блоками: «конкуренти-опортуністи» та «конкурентни-волютисти», як це показано на рисунку 4.10. При цьому здійснено попередню оцінку співпадінь за кожним блоком.

Конкурентом-опортуністом ми будемо вважати підприємство, яке діє як прямий конкурент (або субститут) із метою отримання вигоди за рахунок підприємства, з яким конкурує.

Конкурент-волютист (от лат. *voluntās* – добра воля) – це підприємство (або економічний суб'єкт), яке проактивно впроваджує коопераційну діяльність із конкурентами на засадах доброї волі задля створення сумісної цінності.

Розділення є умовним, оскільки в нашому випадку Boeing та Airbus є конкурентами-опортуністами один до одного, але мають стратегічні альянси із іншими гравцями на ринку: Embraer підписало угоду із Boeing, а Airbus співпрацює із Lockheed Martin. У разі виникнення коопетиції між Boeing та Airbus, позиції цих підприємств зміняться відповідно.

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

Рисунок 4.10 – Науково-методичний підхід до модифікації CANVAS

Джерело: розроблено автором

CANVAS аналітика не обмежується лише побудовою блоків, об'єднаних стратегічними цілями діяльності (див. рис. 4.11).

Бізнес-патерни Boeing	Бізнес-патерни Airbus
<ol style="list-style-type: none"> 1. Компанія – генератор грошових потоків 2. Брендунання інгредієнтів 3. Високі витрати перемикання на продукт (Блокування споживачів) 4. Укладання контрактів на основі результатів діяльності 5. Зворотна інженерія 6. Провайдер рішень 7. Консорціум брендів 8. Проекти Skunkworks 9. Продуктові інновації 10. Підривні тенденції 11. Доповнення продуктів для створення даних 12. Космічні технології 13. Оренда 14. Перехресні дочірні компанії 15. Ліцензування 16. Продаж бренддованих товарів 17. Електронна комерція 18. Виробляємо у відповідь на попит 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Компанія – генератор грошових потоків 2. Лояльність клієнтів 3. Прямий продаж 4. Штовхай-тягни принцип продажу 5. Брендунання інгредієнтів 6. Високі витрати перемикання на продукт (Блокування споживачів) 7. Укладання контрактів на основі результатів діяльності 8. Провайдер рішень 9. Ланцюг постачання 10. Проекти Skunkworks 11. Продуктові інновації 12. Корпоративні інновації 13. Доповнення продуктів для створення даних 14. Ліцензування 15. Цифрове перетворення 16. Підривні трансформації 17. Технологічні тенденції 18. Кращі послуги в класі 19. Перехресні дочірні компанії 20. Виробляємо у відповідь на попит

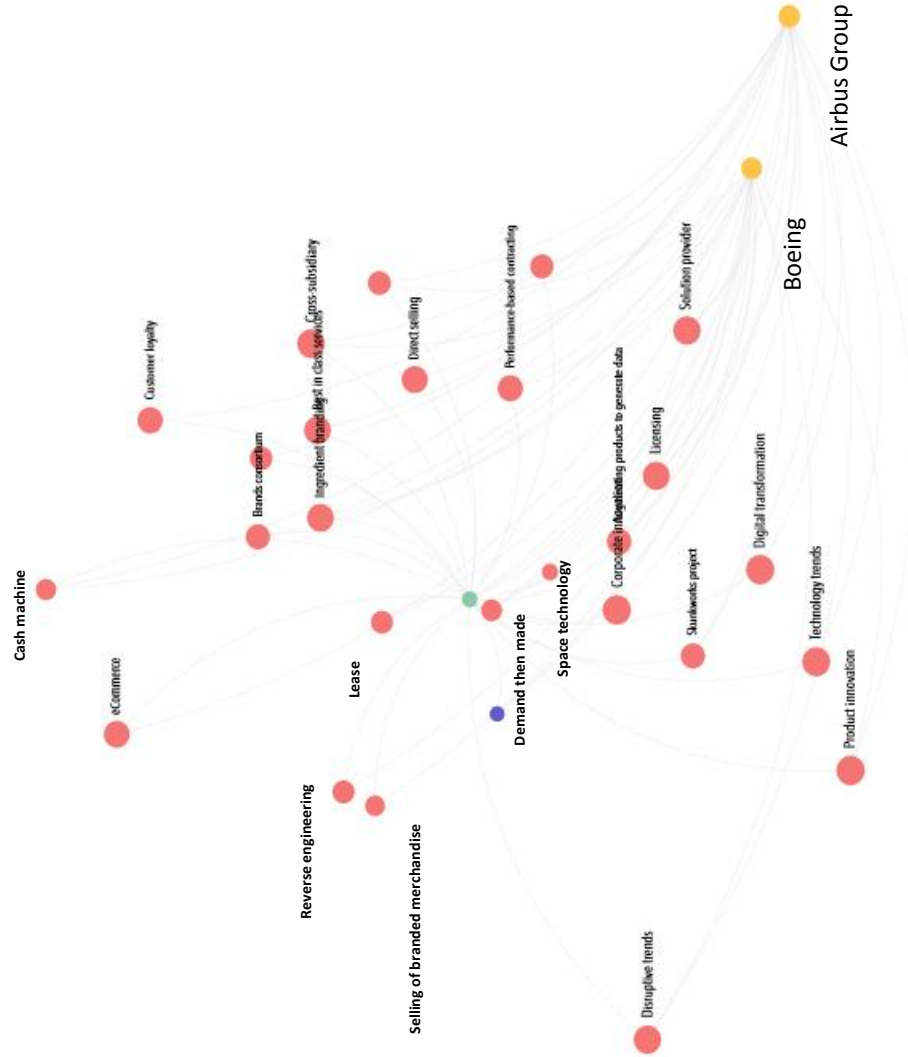


Рисунок 4.11 – Аналіз бізнес-патернів для Airbus Group та Boeing в рамках CANVAS-моделювання

Джерело: побудовано автором у програмному додатку Vizologi

За допомогою сучасних програмних засобів та існуючих баз даних (наприклад, Vizologi.com) можна побудувати та порівняти між собою бізнес-патерни компаній в галузі, поза її межами, та у світі. База даних Vizologi.com містить записи про більше ніж 500 світових компаній, і дозволяє вибудовувати та порівнювати бізнес-патерни компаній, як це продемонстровано на рисунку 4.11. База даних та програмні засоби Vizologi використовують принцип побудови штучних нейронних мереж на основі масивів BigData, що об'єднує більше ніж 500 записів про компанії світу, при цьому за допомогою Mesh Method відбувається співставлення бізнес-патернів, які тим чи іншим чином є присутніми в звітах компаній або в описах на офіційних сайтах, і відтворені в базі даних Vizologi.

Жовтий колір вказує на економічних суб'єктів, червоний колір вказує на бізнес-патерни, які ті використовують. При цьому перетин вказує на перетину у використанні низкою суб'єктів одних і тих самих патернів.

Зелений колір відповідає за категорію (продукти та сервіси), і в нашому випадку це означає одну категорію (ми аналізуємо бізнес-патерни виготовлення літаків), а фіолетовий колір показує галузь. Оскільки у нас є лише одна галузь (авіабудування), то й точка – єдина.

Таким чином, дані, що представлені на рисунку 4.11 свідчать про те, що у Airbus Group та Boeing є 13 спільних бізнес-патернів. Слід на них зупинитися більш детально. Так, обидва виробника вважаються машинами із генерування «кешу», або гравцями, які генерують лівову частину грошових потоків в індустрії.

Брендування інгредієнтів є окремим компонентом ключових доходів кожної з компаній, так, наприклад Boeing була саме тим підприємством, яке будучи піонером в авіації, змінило також і систему глобальних комунікацій. При цьому розроблення IP-адресації як технології зіграло для Boeing роль драйвера організаційного розвитку. Адже якщо будь-яка інша компанія

розробляє технологію, не конкурентну до Boeing, наприклад, додаток, то сплачує за використання ліцензії. Це, по-перше, розширює кількість кооперантів, або контрактних партнерів Boeing, по-друге, збільшує дохід від цього виду діяльності, і по-третє вибудовує «мережевий» ефект, який працює на технологічного лідера. «Мережевим ефектом» в даному дослідженні ми називаємо переваги, які отримує та чи інші компанія, або виробник, в умовах, коли споживання передбачає створення мережі для подальшого використання продукту чи користування послугою. Яскравим прикладом такої стратегії є продукти Microsoft Office або сервіси Facebook: для того, аби користуватися продуктом, необхідно вступити до мережі, і сама мережа підштовхує споживача до використання вбудованих або сполучних продуктів. Для Boeing такою послугою є надання IP-адресації.

Airbus натомість отримує користь від брендування інших компонент, але в той же самий час запускає програму OneWorld, яка має на меті створення нового комунікаційного простору. В даному випадку, можна лише припустити, що це «наступ» на IP-адресацію, але чи буде цей наступ успішним, покажуть наступні роки.

Високі витрати перемикання грають на користь обох компаній, замикаючи тим самим споживача на вже придбані літаки. На даному етапі, коли зменшуються ціни на паливо, збільшення виробничей потужностей не є раціональним, і будь-яке наступне придбання Boeing означає непридбання літака Airbus, і навпаки. Чим більше витрати перемикання, тим, вважається, більш лояльними є споживачі. Але кейс падіння МАХ 787 показав, що у разі ринкових зсувів, високі витрати перестають бути головним фактором у прийнятті рішень. Тим не менш, високі витрати є незмінною характеристикою даного ринку. Така ж ситуація спостерігається на ринках машинобудування, що зумовлює довгий життєвий цикл продукції. З цього приводу можна розпочати наукову дискусію про причини та наслідки тривалості життєвого

циклу продукції. В нашому дослідженні, ми вважаємо, що життєвий цикл обумовлений екзогенними факторами, оскільки залежить від еволюційно сформованих підходів до технології виробництва, від запитів споживачів щодо інноваційності виробничих рішень, що впливає на кінцеву вартість, ціну та відповідно витрати перемикавання.

Контрактна діяльність обох компаній є характерною ознакою галузевих принципів ведення бізнесу, оскільки аутсорсинг є незмінним атрибутом високотехнологічних секторів. Аутсорсинг вирішує проблему постачання високоспеціалізованих продуктів і сервісів, і тому більшість операцій та робіт із виготовлення літаків є результатом контрактів із аутсорсерами.

Обидві компанії є консультаційними центрами та пропонують рішення (патер «провайдер рішень») для інших учасників ринку. При цьому всі види діяльності є брендowanими і формують додатковий потік доходів.

Проекти Scunkworks походять від виразу «scunk works» («праця скунсів»), яке використовували для секретного підрозділу підприємства Lockheed Martin, що свого часу займалось технологічними розробками для військової оборони. Основний принцип таких проектів полягає у змаганнях між контрактерами, які мають по-перше, довести свою легітимність, технологічність та здатність виконати контракт, але сам контракт передбачає, що змагання на цьому не завершується, відсів може відбутися на будь-якому етапі через невідповідність результатів. Таким чином, до групи, що виконує контракт підключаються найкращі уми, конструктори, дизайнери, розробники, оскільки конкуренція між постачальниками не переривається. Цей принцип приймається і використовується як в Boeing, це спрацьовує і в Airbus.

Продуктові інновації стають все менше помітними перевагами в конкурентній боротьбі, оскільки боротьба між двома гравцями призводить до появи одно-двох технологічних проривів на 5-6 років. При цьому постійно

відбуваються серійні модифікації, які також можна віднести до змін в продукті.

Підривні інновації називають компонентом своїх рішень обидва виробника, і це є характерною ознакою галузевої динаміки, незалежно від високих бар'єрів на вході в аерокосмічний і оборонний ринки.

Термін «підривні інновації» пов'язують із ім'ям Клейтона Крістенсена [76], який ввів його у 90-тих роках. З тих пір поняття стало популярним, і часто спотворюється у використанні, адже підривні технології - це не проривні технології, які роблять продукти кращим, а такі, що роблять продукт більш доступним для користувачів.

Так, наприклад, Boeing постійно шукає та створює унікальні можливості для бізнесу в сфері аерокосмічних технологій та здійснює цільове інвестування в нові підприємства. Одним із таким напрямків – це інвестування стартапів, тобто бізнесу на ранніх стадіях. Для Boeing це автономні системи та космічні комунікації (дані агенції Bloomberg), які знаходяться в фокусі діяльності Boeing HorizonX (окрема компанія і бренд, запущена у 2017 році). Одним із ринків, які Boeing вибрав для подальшого зростання стала Індія, оскільки стартова економіка цієї країни і однією із найбільших у світі. Створення інкубаторів, технологічних акселераторів в цій галузі збільшує шанси зробити технології Boeing більш доступними для інженерів та спеціалістів із інформаційних технологій. І як логічне продовження прийнятих стратегічних рішень, Boeing HorizonX створив та почав реалізовувати проект «India Innovation Challenge 1.0.». Проект передбачав змагання стартапів по всій Індії у дев'яти напрямках, що мають вирішальне значення для майбутнього аерокосмічного простору та авіації, наприклад, моніторинг даних пасажирів, безпілотні та автономні системи, обслуговування літаків та промисловий Інтернет речей. В результаті Центр інженерних технологій Boeing India (BIETC) отримує можливість залучити найкращих спеціалістів, з одного боку,

і розширити спектр використання знайдених технологій – з іншого боку. Знайдені рішення успішно використовуються компанією, посилюючи її позиції на ринку. Але це викликало потребу виходу на інші ринки, а саме – освітніх послуг. Оскільки обмежувальним фактором розвитку підричних технологій є досвід у розробці та розповсюдженню знань, необхідні нові системи трансферу знань, нарощування підприємницького потенціалу, зміни поведінки покупців по всьому ланцюгу вартості. Це все може вирішити сфокусовані освітні програми. І тому в квітні 2019 року Boeing розпочав новий проект, відомий як BUILD (Інноваційна програма розвитку лідерства університету Боїнга), спрямований на студентів та викладачів у інженерних коледжів Індії та стартапи раннього етапу.

Такі рішення із розширення ринків та набору компетенцій є класичним прикладом «мега-можливостей» у матриці Хемела-Прахлада, але це не зменшує їх унікальності, оскільки головне в ключових компетенціях – це не тільки винайдення нових, але й унікальна комбінація вже існуючих практик. Практика Boeing спрямована на утримання ідей, та розповсюдження результатів їх реалізації.

Підричні технології яскраво продемонстровані B2B споживачем галузі – компанією Ryanair, яка не змінюючи технології подорожі, змінила систему подавання послуги, а саме зменшений тариф за рахунок відмови від всього зайвого, і за рахунок код-шерінгових угод, які мінімізували час та вартість перебування пасажера в аеропорті між рейсами.

Підричні технології присутні в описі основних характеристик Airbus, при цьому на сьогоднішній день фокус зусиль компанії зосереджений на оптимізації взаємодії людина-машина задля покращення загальної ефективності польотів. Але, на наш погляд, ця технологія містить свої ризики та можливі збитки у разі невдач. Тим не менш, вирішення певних логістичних задач за допомогою дронів – це вже реалістичне майбутнє. Ці та решта

проектів Airbus спрямовані на розширення напрямків послуг, а отже згодом – і кількості споживачів.

Ліцензування як спосіб прихованого домінування на ринку є одним із вельми розповсюджених прийомів технологічних лідерів. Так, Boeing пропонує такі ліцензовані програмні продукти для B2B споживачів: «MRO», (доступ до даних технічного обслуговування та технічної підтримки робіт із ремонту для сертифікованих ремонтних станцій), «Модифікації» (технічна підтримка літальних апаратів), «Кваліфіковані процесори Boeing» (доступ до специфікації даних через система стандартизації даних), «Симулятори» (доступ до даних польотів та технічного обслуговування пристроїв польотного навчання), Boeing Business Jets (доступ до даних для підтримки внутрішніх модифікацій комерційних літаків Boeing), «Від пасажира до вантажоперевезення» (технічна підтримка та доступ до даних щодо перевезень пасажирів та вантажів), «Наземна підтримка» (технічна підтримка та доступ до даних для проведення операційного менеджменту на землі та забезпечення польотів), «Управління повітряними суднами» (доступ до даних та технічна підтримка для управління виробництвом, технічним обслуговуванням та управлінням ремонтом та підтримки постійної льотної придатності).

Аналіз бізнес-патернів між двома гравцями виявив спільні, які розглянути вище, і відмітні бізнес-патерні, які можуть створювати поле сумісної діяльності і ставити драйвером кооперації, так і бути джерелом відмітної конкурентної переваги, посилюючи конкурентну гру.

Так, Boeing має Лабораторію Зворотної (або реверсної) Інженерії, яка працює за принципом отримання та використання фактичних даних вимірювань, які дозволяють моделювати вироби віртуально для цілей проектування, виготовлення та підтримки. При цьому визначення частин або моделей інтерфейсу із використанням конструювання може здійснюватися без

інтерпретації намірів дизайну (прямий потік рішень), і в зворотному напрямку – від дизайну до інженерних рішень.

Boeing має свій внесок у розвиток штучного інтелекту, в систему квантових комунікацій, і має низку підрозділів, які діють як інженерно-дослідні підрозділи (саме цим пояснюються великі витрати на дослідження та розробки). При цьому наміри виробника охоплюють високотехнологічні сфери аерокосмічної техніки та обчислювальної техніки нового покоління, і на даному етапі розвитку кордони цих сегментів «розмиваються», і компетенції, які відіграють важливу роль для одного сегменту, стають ключовими для іншого. Системи штучного інтелекту мають очевидні переваги в автономному польоті, який відбувається як у атмосфері, так і навколо орбіти.

Оренда є відмітним патерном Boeing, оскільки виходячи за межі ринкових відносин із лізингодавцями, Boeing вирішує проблему конкурентного тиску надаючи свої літаки в оренду, оминаючи посередників. Такий бізнес-патерн надає переваги у частині формування ключових доходів, зменшує ризики посилення конкуренції з боку лізингодавців, оскільки надає можливість отримувати достовірні дані із споживчої поведінки та обробляти їх без втрати додаткових ресурсів.

Продаж брендovаних товарів вже був описаний раніше, оскільки це окрема зона ключових доходів обох компаній, тим не менше система Vizologi визначила цей підхід як відмітний для Boeing.

Потенціал електронної комерції є надзвичайно великим, беручи до уваги те, що глобальна електронна комерція збільшується з кожним роком.

На сьогодні Азіатсько-Тихоокеанський регіон - це найбільш швидко зростаючий торговий блок електронної комерції, на чолі з Китаєм. Прогнозується, що ринок електронної комерції буде і надалі зростати, і ринок Китаю буде передувати. Такі тенденції у зміни поведінки B2C-споживачів, які переходять на використання інтернет-послуг замість особистого контакту із

постачальником призводить до логістичних викликів у різних сферах, а в сфері авіабудування – до нових викликів у створенні нових продуктів та послуг. Наразі Boeing не розкриває конкретних планів, лише зазначає цей бізнес-патерн як ключовий серед своїх інтересів.

Аналіз відмітних бізнес-патернів Airbus свідчить про намагання компанії вибудувати унікальний галузевий профіль, оскільки серед основних були відмічені: лояльність клієнтів, прямий продаж, «штовхай-тягни» як принцип продажу, ланцюг постачання, корпоративні інновації та цифрове перетворення. «Технологічні тенденції» та «кращі послуги в класі» в нашому випадку ми не аналізуємо, оскільки дана інформація носить більш промоційний характер, ніж ідентифікує прийоми стратегічного управління.

Лояльність клієнтів та прямий продаж є взаємопов'язаними патернами, тому їх аналіз ми подаємо угруповано. Однією із груп лояльних клієнтів Airbus є авіалінії Emirates, але на сьогодні вони вже не вдоволені ресурсоемністю літака, оскільки кожне непродане місце є потенційною загрозою для фінансової стабільності авіаліній. Але з іншого боку, Airbus відвоював лояльних досі клієнтів у Boeing, що закладає подвійний сенс у визначення бізнес-патернів.

Так, Japan Airlines повсякчас був постійним клієнтом Boeing, але переключився на Airbus в результаті цілої низки подій, які мали місце в конкурентній боротьбі на ринку авіабудування. Japan Airlines не купував літаки у Airbus, але мав у флоті A300, придбаними в результаті злиття авіакомпанією 2002 року з Japan Air System. Це сприяло прискоренню перемикання на вже знайомий продукт, чи і скористався Airbus, запропонувавши нову модель A350 саме для японських авіаліній. Цей прийом прямих продажів у комбінації із індивідуальним підходом до клієнта створює додаткові конкурентні переваги для Airbus, хоча загальна кількість замовлень так і не перевищила кількість замовлень у Boeing.

Авіалінії All Nippon Airways (ANA) також були прихильниками Boeing, але мали в своєму флоті A320 із 90-тих років, це сприяє швидкому перемикаю на нову модель A380 (тепер їх 3 літаки, які здійснюють ексклюзивні польоти). Також в Японії Skymark Airlines в основному використовуючи Boeing, придбали моделі A330 для поліпшення місця та збільшення місткості через обмеження слотів у Boeing. Але план диверсифікації Skymark Airlines виявився невдалим, і більше замовлень на Airbus не поступало.

Тим не менше, експертами вважається, що між головними гравцями є певний еквілібріум, зважаючи на темпи замовлень, та теми науково-дослідних робіт в сфері зменшення витрат на паливо в обох гравців. Більш детально це було розглянуто в попередньому розділі (кейс-методологія).

За допомоги вибудови ланцюга постачання в Airbus реалізовано «штовхай-тягни» як принцип продажу, адже ланцюг постачання є комбінацією «штовхай-тягни» принципу, де за принципом «тягни» споживач замовляє виробництво, як це роблять підприємства автомобілебудування. Використання pull-стратегії є доцільним у разі високої невизначеності попиту та з низьким значенням економії масштабів. Так, деякі із замовлень Airbus було реалізовано не без втручання відомих діячів політики, адже Airbus є підприємством, яке сформовано завдяки державній підтримці Німеччини, Франції, Великобританії, Іспанії та Нідерландів.

Під «корпоративними інноваціями» можна вважати створення VivaTech - хабу світового класу для інноваторів. Адже саме так Airbus залучає до виробничого процесу найкращих представників різних професій та комбінує компетенції задля наближення до трьох основних викликів – дигіталізація, електрифікація двигунів і автономність польотів. Пошук та утримання талантів є одним із пріоритетів стратегічного розвитку компанії поряд із спрощення внутрішніх процедур та підтримкою креативності. Але ці декларації, які

присутні на офіційних сайтах Airbus та його підрозділів, звітів для мас-медіа не розкривають повністю характеру інновацій, які залишаються комерційною таємницею.

Окремої уваги потребує бізнес-патерн «цифрове перетворення», так, наприклад, проект Advanced Digital Design and Manufacturing (ADAM) спрямований на прискорення переходу Airbus до цифрового дизайну та виготовлення. Для цього створено команду, що співпрацює із експертами Силіконовою долиною та по всьому світу. ADAM пропонує платформу (інструментально-агностична база) для різкого скорочення термінів експлуатації продукції та витрат виробництва. Знайдені рішення знову ж таки Airbus пропонує як консультаційні послуги із проектування та автоматизації процесів у аерокосмічному виробництві.

Контент-аналіз патернів та порівняння використання технологій, аналіз інтерв'ю осіб, що приймають рішення обох компаній, анонсів у засобах масової інформації та трендів у базах статистичних даних, таких як Statista, Bloomberg, The World Bank доводять вірність припущення про схожість компетенцій, а отже низьку вірогідність сумісної площини для коопетиційної взаємодії, що свідчить про необхідність введення додаткового інструментарію пошуку комплементарностей в галузі між сильними гравцями, адже навіть відмітні патерни перетинаються між собою.

Звичайно, розвиток галузі може відбуватися традиційним шляхом, тобто через залучення до мережі виробництва конкурентів із слабкою ринковою позицією в якості постачальників окремих компонент.

Але об'єднання конкурентів, як вже згадувалось, відбувається на основі комплементарності знань, ресурсів, компетенцій, адже тоді виникає можливість здійснювати науково-дослідницьку діяльність в коопераційному стилі. Одним з таких успішних прикладів глобальних науково-дослідницьких альянсів став науково-дослідницький консорціум EUREKA [241].

Висновок про високу гомогенність компетенцій та бізнес-патернів є досить вражаючим, адже ми вже зазначили, що наразі існує актуальна потреба для авіабудівників об'єднати зусилля, але в умовах схожості компетенцій така ймовірність – невисока, оскільки мова йде про кардинально нові технічні та управлінські технології.

Згідно дослідження К. Моте та Б. Куеліна [241], найбільш поширеним мотивом для встановлення співробітництва є технологічна комплементарність (34% випадків), зменшення часу на відтворення інновації (31 %), та вихід на ринок або реструктуризація галузі (31%). На організаційному рівні, кооперація із конкурентом розглядається як можливість доступу для важкодоступних ресурсів (ресурсна теорія), або для створення нової цінності, яка не може бути створена в інших умовах (компетентносна теорія), або для отримання доступу до компетенцій партнера (теорія динамічних здібностей). Тому важливо, щоб потенційні коопетиційні партнери мали конгруентні цілі, були налаштованими на стратегічну взаємодію, вигоди від співпраці переважали витрати на об'єднання та ризику (в умовах низької коопераційності можуть виникати ризику опортуністичної поведінки, свідомої й несвідомої недобросовісної конкуренції, що зводить нанівець переваги партнерства).

Висновки до четвертого розділу

У даному розділі розроблено методологію системного врахування мікроекономічної стабільності та коопераційної стійкості при виборі потенційного коопетиційного партнера, методології CANVAS і коннективістського аналізу – для визначення бізнес-патернів коопетиційної взаємодії.

Стратегічний аналіз галузевих драйверів коопетиційної взаємодії формує основу для більш деталізованого вибору потенційного коопетиційного партнера.

Підґрунтя такого вибору склали такі основні групи наукових теорій і шкіл: теорія формування стратегічних альянсів (теорія трансакційних витрат, конкурентних переваг, ланцюга створення цінності, соціального обміну й ресурсна теорія); теорії прийняття рішень: поведінкові (теорії перспектив, очікування ранжованої корисності, неприйняття смутку) та теорія стратегічного вибору; структурні теорії, що визначають вплив контрактних умов і цілей на формування партнерства.

Щодо критеріїв прийняття цього рішення, то коопетицію реалізують для спільного виграшу, але орієнтація лише на ресурси потенційного коопетиційного партнера або вимоги зовнішнього середовища може призвести до ресурсної залежності й вимушених альянсів. Тому важливо, щоб потенційні партнери 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).

В роботі розроблено науково-методичний підхід до оцінки мікроекономічної стабільності (MSH) потенційного партнера та його коопераційної стійкості. На основі комбінації двох цих напрямків оцінки партнерів запропоновано тривірневий підхід до вибору потенційного коопетиційного партнера на основі побудови гексагонів його мікроекономічної стабільності (MSH) й коопераційної стійкості (CSH), та алгоритму щодо прийняття остаточного рішення. Даний алгоритм передбачає ранжування значень за обома показниками, при цьому береться за основу намагання мінімізувати коливання показників MSH та максимізувати стійкість відносин CSH. За допомогою шкали Чеддока визначаються найкращі варіанти.

Наступним етапом після вибору потенційного коопетиційного партнера є аналіз бізнес-патернів для подальшої коопетиції з ним. Для виконання цього

завдання в роботі запропоновано науково-методичний підхід, що синтезує: 1) модифіковану 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 – волюнтисти» (визначення компаній-конкурентів, готових до рівноправного партнерства); 2) модифікацію 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. 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 убезпечення 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 кооперація між ними можлива щодо сумісних контрактів із компанією Lockheed.

Основні положення четвертого розділу дисертаційної роботи опубліковано автором в роботах [212, 437, 438, 440, 441, 442, 446, 448, 460, 461]

РОЗДІЛ 5 НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДґРУНТЯ ПАРАМЕТРИЗАЦІЇ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО КООПЕТИЦІЇ

5.1 Пошук стратегій розвитку для підприємств України: відповіді на глобальні виклики

Аналіз академічних досліджень, трендів наукових публікацій, та експертна оцінка роботи окремих суб'єктів господарювання дозволяє нам стверджувати, що вітчизняні підприємства відстали від тенденцій розвитку світових ринків. На тлі скорочення експорту продукції машинобудування – в минулому головної галузі промисловості України, разом із загальним падінням обсягів виробництва машинобудівної продукції пошук варіантів впровадження стратегій розвитку поза межами України є актуальною і складною задачею.

Практика закордонних компаній свідчить про успішність впровадження інновацій у системі стратегічного управління. Протягом 90-тих років у діяльності більшості глобальних гравців відбулись радикальні перетворення, одним із яких – це трансформація уявлень про фірму як механізм («механістичний» підхід) із мінімізації витрат та максимізації прибутку, до організму, що акумулює знання та використовує закони синергізму (підхід з точки зору організаційної екології). Традиційні моделі стратегічного управління втрачали свою ефективність при спробах відтворення, і тому у відповідь на виклик глобальних ринків були сформовані нові моделі, нові підходи та новий інструментарій стратегічного менеджменту. Згідно останніх досліджень, статистика таких компаній, як Intel або Starbucks свідчать про зростання частки доходу за рахунок продаж на міжнародних ринках. В той час як для підприємств України спостерігається негативна тенденція.

Проблема ідентифікації стратегій розвитку для вітчизняних підприємств, зокрема Сумського регіону (Україна) є гострою в умовах трансформації

міжнародних відносин та загострень політико-економічних конфліктів. Аналіз публікацій вітчизняних та закордонних авторів виявив певну диспропорцію у фокусі уваги дослідників, оскільки протягом останніх десятиліть (починаючи із 90-тих років) закордонні автори вибудовували емпіричні дослідження з розвитку мультинаціональних компаній та досліджували тенденції на глобальних ринках. В той же час вітчизняні автори вирішували прикладні задачі застосування існуючих бізнес-моделей до умов України. Слід відмітити такі роботи із типології стратегій для виходу на міжнародні ринки, як дослідження П. МакДугал [223], С. Гошал та К.А. Бартлетта [34], А.-В. Харзинг [154], більш ранні праці А. Ругмана [291] та М. Портера [408]. В останні роки особливу цікавість викликають питання організації стратегічних альянсів, де слід, зокрема відмітити роботу К. Хеслер та М. Хігінса [146].

Вітчизняні дослідження стратегій розвитку у глобальному середовищі лежать на перетину питань інноваційної діяльності, експортної діяльності, політекономії та державного управління. Серед вітчизняних дослідників слід відзначити роботи О.О. Захаркіна [392], Д. Лук'яненко, та Т. Кальченко [399], Т.М. Мельник [402], О.М. Ястремської [466; 467], Н.С. Педченко [404], А.В. Череп [421] та інших.

Але для українських підприємств, особливо для малого та середнього бізнесу, залишаються відкритими питання застосування вже існуючого інструментарію стратегічного менеджменту у швидкоплинному бізнес-середовищі. Проте прикладні аспекти деяких стратегій можуть бути розвинені та впроваджені у вітчизняні умови із отриманням безперечного виграшу у ресурсах та й у часі.

Завдяки глобалізаційним процесам більшість компаній, включаючи малі та середні підприємства перейшли кордони країн свого походження та ведуть активну міжнародну діяльність. Найбільш поширена в закордонних

академічних кругах та серед стратегів-практиків є типологія стратегій, запропонована С. Гошал та К.А. Бартлеттом [34]:

1. В умовах низької локальної чутливості ринку та низької глобальної інтеграції – пропонується інтернаціональна стратегія.
2. В умовах високої локальної чутливості ринку та низької глобальної інтеграції – пропонується мультидомашня стратегія.
3. В умовах низької локальної чутливості ринку та високої глобальної інтеграції – пропонується глобальна стратегія.
4. В умовах високої локальної чутливості ринку та високої глобальної інтеграції – пропонується транснаціональна стратегія (див. рис. 5.1).



Рисунок 5.1 – Матриця Бартлетта-Гошал

Джерело: адаптовано автором із [34]

Дослідники розділили всі варіанти ведення бізнесу за двома критеріями: глобальна інтеграція та локальна чутливість ринку. Ті компанії, або стратегічні бізнес-одиниці, які мають високу ступіть інтеграції в глобальні ринки, мають за мету знижати витрати якомога більше за рахунок масштабу економії. Цей підхід є відлунням стратегії лідерства у витратах, яка була проаналізована та

описана М. Портером раніше [408]. Як відомо з його праць, досягти зниження витрат можливо за умов пропозиції стандартизованого продукту для покупців.

Такий розподіл є взаємовиключним лише з першого погляду, але компанії насправді мають більше варіантів розвитку, а саме: мультидомашня стратегія, глобальна, інтернаціональна та транснаціональна стратегії. Наприклад, локальна чутливість є ключовим елементом у мультидомашній та транснаціональній стратегії, оскільки такі галузі, як харчова передбачає за сутністю те, що, продукти мають бути адаптовані до різниці в смаку та враховувати потреби споживача.

Модель, запропонована С. Гошал та К.А. Бартлеттом [34] передбачає три варіанти стратегічного розвитку для підприємства:

1. *Глобальна стратегія*, яка націлена на пропозицію стандартизованого продукту світові та максимізацію ефективності за рахунок зниження витрат. Для цього використовується концепція глобальних ланцюгів цінності, яка дозволяє відстежити можливі варіанти зниження витрат, та посилення конкурентоспроможності на 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 високо централізовані ефективні глобальні компанії.
2. *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 наслідок, організаційна структура є децентралізованою, оскільки рішення із локальної відповідальності приймаються на локальному рівні, окремою стратегічною бізнес-одиноцею.
3. *Транснаціональна стратегія* об'єднує риси попередніх двох стратегій, оскільки 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.

Четвертий варіант розвитку подій також існує, при якому організація здійснює прямі постачання закордон, але крім цього не робить великих зусиль для виходу на міжнародний ринок як самостійного гравця. Така стратегія має назву інтернаціональна, або експортна і дослідниками не розглядається як шлях розвитку [34].

Треба звернути увагу на те, що дослідники С. Гошал та К.А. Бартлетт навіть не розглядають експортну стратегію як стратегію з розвитку. Адже експортування продуктів або послуг в інші країни не вимагає великих стратегічних зусиль, організаційних перетворень, зміни у ланцюгу створення цінності і таке інше.

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

Компанії, фірми чи бізнес-одиниці, які мають високий ступінь локальної чутливості, повинні адаптувати продукти та послуги до специфічних локальних запитів. Локальну чутливість А.-В. Харзинг [154, С. 9] визначає як ступінь того, як дочірні компанії враховують споживацькі переваги локального характеру, включаючи місцеві відмінності. Прикладом таких товарів є локалізація продуктів харчування (чіпси Laus зі смаком сметани та луку існують для схіноєвропейського ринку, шоколадні батончики KitKat в Японії мають іншу палітру для вибору - смаки зеленого чаю, сої та васабі), комп'ютерної та телевізійної техніки (Apple змінила рекламу із по-американськи конкурентноорієнтованої на спокійну подачу інформації про переваги техніки, а Samsung для того, аби вийти на ринок Франції організував виставку мистецтв, аби продемонструвати переваги 3Д телевізорів).

Таблиця 5.1 – Характеристика стратегій міжнародного розвитку

Назва та опис стратегії	Мета	Побудова компаній
Мультидомашня стратегія: низька інтегрованість та висока чутливість	Пошук відповідності між потребами та запитами локальних ринків по всьому світу за рахунок інтенсивної модифікації продуктів та послуг	Зазвичай децентралізовані структури, які працюють автономно (СБО), але керовані штаб-квартирою. <i>Приклад:</i> Nestlé
Глобальна стратегія: висока інтегрованість та низька чутливість	Пропозиція стандартизованого продукту світові та максимізація ефективності за рахунок зниження витрат.	Високоцентралізовані компанії, дочірні компанії зазвичай – дуже залежні від штаб-квартири. Організаційна модель також відома під назвою «hub-and-spoke». <i>Приклад:</i> Pfizer
Транснаціональна стратегія: висока інтегрованість та висока чутливість	Максимізація локальної чутливості за умови отримання вигід від глобальної інтеграції 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	Інтеграція мережі незалежних дочірніх компаній, які працюють як центри майстерності. <i>Приклад:</i> Unilever
Інтернаціональна: низька інтегрованість та низька чутливість (друга назва – експортна стратегія)	Продукти виробляються в країні походження на експорт для споживачів по всьому світу.	Дочірні підприємства, якщо існують, працюють як локальні канали дистрибуції для постачання товарів кінцевому споживачеві. <i>Приклад:</i> виноробні підприємства Франції, Італії.

Джерело: адаптовано автором із [34]

При цьому необхідно відмітити, що запропоновані стратегії розвитку можуть бути проаналізовані через призму коопетиції. Так, глобальна чи транснаціональна стратегія для вітчизняного підприємств є досяжною в умовах об'єднання із сильними глобальними гравцями.

Інтернаціональна стратегія, яка є реальністю для вітчизняного виробника, але має свої перепони для впровадження. Зазвичай виробники України стикаються із необхідності застосування сертифікації, ліцензування або

вимірювальних приладів, які доводять технічну відповідність виробів, які є недосяжними для малих підприємств, або підприємств із нестабільним фінансовим становищем. І в цьому випадку коопетиція може надати певні переваги, оскільки співробітництво із конкурентом може стати виграшом, оскільки уможливорює застосування інтернаціональної стратегії.

В сучасних умовах ризику невиходу на Європейські ринки стають більшими за ризику 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 форм 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 - прями інвестиції.

Впровадження дієвого алгоритму, який відомий як OLI парадигма (де O означає «ownership» / «власність», L – «location» / «локацію» та I – «internalizations» / «інтерналізацію») дозволяє удосконалити систему прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку. 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 опціонально змінений на користь інших альтернатив. На рисунку 4.2 можна побачити алгоритм прийняття рішень, запропонований Даннінгом.

Коли мова йде про залучення закордонних інвестицій або вступ 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. 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:

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. Стратеги має визначити, чи що підприємство має прихильність місцевих споживачів, популярний чи відомий бренд, унікальні технологічні потужності, велику економію від масштабу виробництва, позитивну чи негативну репутацію підприємства.

Для того, аби зробити крок до експортування продукції, відповідь на всі ці питання має бути позитивною.

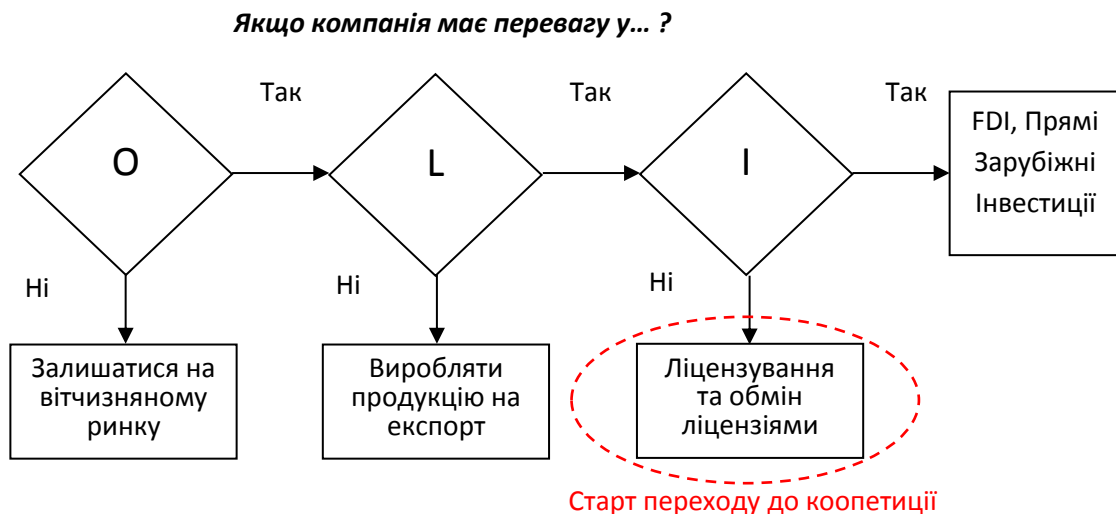


Рисунок 5.2 – Алгоритм рішень за OLI парадигмою із зазначеною зоною перетину із коопетиційним розвитком

Джерело: адаптовано із [106] та доповнено автором, при цьому червоною лінією визначено зону коопетиційного партнерства.

Локація як перевага. Організація має чітко з'ясувати, яким чином можна використати географічне розташування задля отримання конкурентної переваги. Модель П'яти Сил М. Портера, яка дозволяє структурувати сили конкуренції в галузі, може стати в нагоді в процесі оцінки стратегії з урахуванням локації майбутнього ринку. Якщо ринок не є доступним з точки зору використання переваг його розташування, слід шукати інші альтернативи, але ми рекомендуємо паралельно, проводити дослідження з аналізу ланцюгу створення цінності для пошуку переваг локації навіть якщо перша оцінка є не на користь 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, стартапи.

Спільні зусилля із конкурентами можуть бути не тільки у формі сумісних підприємств. Це можуть бути контракти із аутсорсингу, обмін ліцензіями або продаж ліцензій, франчайзинг, консорціуми із науково-дослідних розробок, а також спів-виробництво, спів-маркетинг.

Продаж або обмін ліцензіями є тим стратегічним прийомом, який прискорює дифузію інновацій в секторі завдяки вже згаданому «мережевому

ефекту»: чим більше споживачів є залученими в обмін знаннями, тим швидше відбувається розповсюдженні ідеї.

Ми вважаємо, що обмін ліцензіями як стартовий етап інтерналізації діяльності виробників може також вплинути на перехід до коопетиційної фази організаційного розвитку. Тож саме з цієї причини ми виокремили цей блок на рисунку 5.2.

Як ми бачимо із алгоритму, вітчизняні підприємства, більшість з них, поки що мають лише декілька з вказаних переваг.

Можна стверджувати, що в останні роки в Україні спостерігається загрозна погіршення умов функціонування для промислових підприємств, які традиційно вважались високотехнологічними. Відставання в експортуванні промислових товарів України від індустриальних країн наразі складає приблизно від 3 до 8 разів (відповідно до групи товарів), що є наслідком профілізації підприємств виключно на прибутку. При цьому цілі вибудовуються із урахуванням економії на робочій силі, інноваціях та дослідженнях, часто особи відмовляються від застосування ресурсоемних та енергоємних технологій, які вимагають капіталовкладень.

Вважаємо, що такий вибір на користь короткострокового прибутку замість невизначеності довгострокового виграшу є одночасно симптом та причиною організаційної деградації багатьох промислових підприємств України. Вітчизняні підприємства працюють в жорстких умовах конкуренції із глобальними гравцями на світових ринках, та у протидії із державними інституціями, які регулюють міжнародну діяльність, і тому вибір на користь короткострокового виграшу є цілком обґрунтованим, в певному сенсі раціональним, і все ж таки, не є вибором на користь організаційного розвитку як такого. В той час як практики та теоретики досліджують три основні шляхи стратегічного розвитку підприємств – глобальну, транснаціональну та мультидомашню стратегії, вітчизняні підприємства сконцентровані на

експортній альтернативі. Ми стверджуємо, що найближчим часом слід переформулювати стратегічні цілі промислових підприємств та перейти від експортних стратегій на стратегії більш високого порядку.

Статті вітчизняних дослідників свідчать про це, наприклад, роботи Т. Мельник [402], присвячені експортному потенціалу українських підприємств, також треба згадати працю Т.В. Якимчук [465], присвячену аналізу експортних можливостей для харчової промисловості.

Загрозлива тенденція для українських підприємств полягає в тому, що останніми роками склався традиційний профіль міжнародних стратегій підприємств. Україна посідає перші місця за експортом соняшникової олії, зернових та кукурудзи у світі. В той час, як глобальні гравці нарощують виробництво та продаж високотехнологічних товарів, Україна продовжує рухатися «у зворотному напрямі», як зазначають експерти І. Підоричева та А. Землянкін [405]. Важливість експорту для економіки України є безперечною, за даними Державного комітету Статистики, у 2015 експорт до країн Європи складає 33,2%, в той час як експорт до країн СНД - 20,4%. Тенденції ринків дозволяють нам спрогнозувати зміну цих пропорцій на користь Європейських споживачів. Але при цьому товарний експорт залишається представленим в основному сировиною та продуктами низького ступеня переробки.

Складність впровадження стратегій розвитку та виходу на нові міжнародні ринки для вітчизняних підприємств полягає в тому, що ключовим елементом, що забезпечує успіх стратегії має бути конкурентна перевага. Наразі єдина конкурентна перевага продукції українських підприємств - не висока технологічність, а низькі витрати виробництва за рахунок різниці у рівні життя. Натомість, в структурі витрат інноваційних підприємств – глобальних гравців на ринку на заробітну плату припадає висока частка. Особливе занепокоєння викликає тенденція вітчизняних

підприємства до уникання інноваційної діяльності [392], і скорочення темпів технологічних інновацій через низку бар'єрів розвитку.

Неодноразово експертами [405] на рівні України та у фокус-групах на рівні регіону (авторські дані) стверджувалось про існування бар'єрів інституційного, соціального та економічного характеру для розвитку підприємств України, які можна згрупувати таким чином:

Податкові та інституціональні бар'єри:

- складні та непрозорі механізми ведення бізнесу, зокрема відшкодування податку на додану вартість;
- відсутність зобов'язань державних установ перед бізнесом (низька відповідальність представників влади);
- загрозовано ускладнене валютне регулювання (низький доступ до послуг закордонних банків, лише через НБУ);
- непрозора та неефективна робота митниці;

Недосконалість фінансових та інформаційних механізмів підтримки розвитку підприємництва та промислових підприємств:

- відсутність дешевих кредитів для розвитку бізнесу;
- брак доступної та зрозумілої інформації для бізнесу, відсутність або недостатня кількість центрів розвитку бізнесу, які б поставляли інформацію щодо можливих партнерів та міжнародних ринків збуту продукції;
- недорозвинутість ринку консалтингових послуг – відсутність або дефіцит брокерів (митниця, грантові послуги), консультування із супроводу та регулювання виходу на зарубіжні ринки, в тому числі юридичне консультування із міжнародної діяльності і т.д.

Загрозована ситуація на ринку праці:

- «кадровий голод», який є наслідком міграційних процесів в Україні, де висококваліфіковані та продуктивні кадри виїжджають за кордон, полишаючи вітчизняні підприємства без ключових ресурсів.

В цій ситуації ми вважаємо, що перед кожним активним вітчизняним суб'єктом господарювання стоїть задача підвищення конкурентоспроможності для виходу на світовий ринок, яку можна вирішити таким чином (скорочений варіант програми дій):

1. Проводити комплексний аналіз ланцюга створення цінності продукції чи послуги для окремого підприємства (компанії),
2. Проводити порівняльний аналіз ланцюга створення цінності закордонних компаній, які використовують схожу технологію;
3. Створювати та підтримувати базу рішень для посилення конкурентних переваг для кожного окремого продукту господарчого портфелю підприємства (компанії). Для цього пропонується розробляти альтернативні сценарії (сценарний підхід), аналізувати існуючі кейси (кейс-методологія), вибудовувати існуючу канвас-модель компанії та альтернативну на перспективу;
4. Використовувати рамкову концепцію побудови стратегій Бартлетта-Гошал для пошуку партнерів / засобів / варіантів виходу на міжнародні ринки (уникаючи експортної орієнтації);
5. Сприяти створенню центрів розвитку бізнесу (ЦРБ), НУВів або будь-яких інших місцевих ініціатив з об'єднання зусиль між суб'єктами господарювання в регіоні. Посилення зв'язків та каналів обміну знаннями про міжнародні можливості принесе вигреш всім учасникам мережі.

Підсумовуючи, варто сказати, що досвід та темпи зростання світових компаній мають стати прикладом для натхнення вітчизняних представників бізнесу та промисловості. Україна має великий технологічний, інноваційний,

людський потенціал розвитку, не тільки ресурсний. І ключем до перетворень у навколишньому бізнес-середовищі мають стати інновації. Це можуть бути не «чисті» винаходи, а реплікації – тобто продукти та технології, які впроваджені у партнерстві із закордонними компаніями. Багато із закордонних компаній розглядають Україну як привабливий, але не стабільний ринок. Інституційні перетворення, які відбуваються також грають роль драйвера змін, прискорюючи або гальмуючи зростання окремих суб'єктів. Вважаємо, що подальші дослідження повинні бути спрямовані на емпіричні дослідження результатів стратегічного управління на промислових підприємства задля створення певних паттернів рішень, успішних сценаріїв та запровадження ефективного інструментарію.

Одним із таким критеріїв успішності прийнято вважати індикатори конкурентоспроможності. Згідно з Оксфордським словником [193], конкурентоспроможність - це здатність економіки забезпечувати «збільшення сукупного попиту і підтримувати експорт». Водночас, конкурентоспроможність на мікроекономічному рівні - це здатність організації успішно конкурувати з її комерційними конкурентами. К. Айджінджер запропонував визначити «конкурентоспроможність» як «здатність країни або місця для створення добробуту» [7]. Майкл Портер, один з найбільших учасників сучасної теорії конкурентоспроможності, зазначив, що конкурентоспроможність може бути представлена в декількох площинах: ресурсний потенціал країни, середня площина, яка представлений макроекономічною конкурентоспроможністю і мікроекономічним рівнем, яке поєднує навколишнє бізнес-середовище та кластери фірм, або концентрація фірм у певній галузі, де критичної маси достатньо для створення допоміжних інституцій [272]. Нещодавнє стале визначення, яке використовується на Всесвітньому економічному форумі, було представлено групою вчених, які розробили Індекс глобальної конкурентоспроможності, і які визначали

конкурентоспроможність як набір інституцій, політики та факторів, що визначають рівень продуктивності країни [301].

Якщо на рівні країни конкуренція не є нульовою грою, то на рівні ринку є шанс, що перемога одного гравця принесе втрату для супротивників. Тому існують варіанти для фірми: виграти, програти або знайти рішення, коли працюватиме безпрограшна стратегія (ніша, або стратегічна коопетиція). В той же час країна може бути конкурентоспроможною лише за умови конкурентоспроможності національних компаній, а природний відбір через ринок став одним з потужних драйверів для подальшого розвитку. У цьому випадку конкурентоспроможність на рівні фірми залишається визначеною як здатність отримувати перевагу над цільовим конкурентом [270].

Ми пропонуємо розглядати конкуренцію не всупереч кооперації, оскільки гравці ринку формулюють свої стратегії в рамках встановлених (формально чи неформально) ринкових правил, або для кооперативної, або для конкурентної гри. Тому, наслідуючи логіку Портера, ми можемо запропонувати інтерпретувати *конкурентоспроможність на рівні фірми як можливість отримати перевагу над цільовим конкурентом (або декількома конкурентами) в інституціоналізованій ринковій грі*. Інституціоналізованою ринковою грою ми розглядаємо набір правил, сприйняття та параметри економічної поведінки, які приймаються гравцями як виправдані.

Методологія вимірювання конкурентоспроможності на рівні фірми може бути проведена як бенчмаркінг у разі порівняння з позицією конкурентів, або попередніми досягненнями фірми, або майбутніми очікуваннями. Конкурентоспроможність, як правило, охоплює індикатори результатів (результати), проміжні показники (прогностичні дані та треки), фундаментальні фактори конкурентоспроможності (драйвери) та контрольні показники (дисбаланс та стабільність).

Ще однією великою проблемою у сфері вимірювання конкурентоспроможності є параметризація. Завдяки еволюції стратегій, параметри були істотно змінені. Характер конкурентних переваг є динамічним, нелінійним і змінюється завдяки постійним взаємодіям між гравцями. Сьогодні існує перелік показників, які можуть слугувати базою для вимірювання. Тенденції модифікації параметрів, показників та маркерів можуть бути представлені в певній хронології їх появи та домінування в науковій літературі (див. таблицю 5.2).

Таблиця 5.2 - Параметри розвитку продуктивності фірми, а також атрибути конкурентоспроможності

Джерело, хронологія	Параметри / Домінантна ідея	Індикатори / Маркери / Атрибути
Penrouse, 1959	Максимізація зростання	Зростання продажу Ринкова частка
Krugman, 1979, 1980	Продуктивність	Ефект масштабу виробництва
Panzar & Willig, 1981	Продуктивність	Ефект масштабу різноманіття (диверсифікації)
Woo & Willard, 1983	Фінансова та операційна ефективність	Прибутковість – грошовий потік, відносна ринкова позиція, прибутковість та динаміка кейсів, зростання доходів
Porter, 1985, 1989	Здібності конкурувати Конфігурація ланцюга створення цінності	Рівень ринкової сили у структурі сил Рівень диференціації Витрати на одиницю Створення цінності
Freeman, 1984	Задоволення багаточисленних стейкхолдерів	Задоволення стейкхолдерів (система ранжування) Оцінка думки споживача Баланс інтересів
Chakravarthy, 1986	Якість трансформації фірми	Генерація послаблень; Коефіцієнт грошових потоків / інвестицій, обсяг продажів за загальним обсягом активів, коефіцієнт продажів за результатами досліджень і розробок, ринкова до балансової вартості, продажі на одного працівника, коефіцієнт заборгованості за рівнем власного капіталу, коефіцієнт продажу оборотного капіталу та коефіцієнт виплати дивідендів

Продовження табл. 5.2		
Hamel & Prahalad, 1990	Унікальні комбінації ключових компетенцій	Конкурентоспроможність сьогодишнього продукту на основі міжфірмової конкуренції для побудови компетентностей (або "колективного навчання в організації")
Norton and Kaplan, 1995	Розвиток через Збалансовані карткові показники (BSC)	Гармонізована 4-ривимірна концепція (фінансові показники, внутрішні бізнес-процеси, перспективи клієнтів, інновації та навчання)
Christensen, 1996 Christensen et al, 1997	Інноваційні потужності	Можливість перерозподілу ресурсів на інноваційну діяльність і виробництво / внесок у "руйнівні інновації"
Nalebuff & Brunderburger, 1996	Здібності еволюціонувати до коопетиції як нової парадигми стратегічного розвитку	Можливість створення альянсу з конкурентом для досягнення нових / посилення існуючих переваг
Teece et al, 1997	Динамічні здібності (потужності)	Можливість досягнення нових та інноваційних форм конкурентної переваги заданих шляхів залежностей і ринкових позицій
D'Aveni, 1998	Здібності конкурувати на глобальному ринку (ера гіперконкуренції)	Уміння приймати нові, динамічні підходи до стратегії, розглядаючи всі переваги як тимчасові, і «творчо руйнуючи» ринок і себе
Kim, W. C. & Mauborgne, 2005, 2014	Здібності створювати нові галузі та невідомі ринки – Блакитні Океани	Нова крива цінності (особливості / характеристики продукту поза існуючими очікуваннями або закономірностями) і нові фактори конкурентоспроможності (за межами існуючих)
Chesbrough, 2010	Створення цінності через відкритість процесів (Модель відкритої інновації)	Створення цінності, збалансоване із захопленням цінності (відкриті інновації, відкрита координація, стійкість, меритократія)
Bailey, 2015	Критерій Балріджа організаційної досконалості (Організаційна ефективність)	Набір організаційних стандартів (лідерство, стратегія, клієнти, вимірювання та аналіз, робоча сила, операції, результати)

Джерело: побудовано автором

Ця таблиця не претендує на повний огляд домінуючих ідей у сфері оцінки конкурентоспроможності, але водночас дає уявлення про те, як

сприйняття конкурентоспроможності фірми було змінено за останні десятиліття.

Варто відзначити дослідження Ажітабх та Момайя [8], де були представлені деякі обрані концепції та моделі оцінки конкурентоспроможності, серед яких були згадані раніше BSC, але й інші: модель економічної доданої вартості (EVA), пірамідальна вартість, створення вартості на основі Токен-реєстр (TCR), модель Бачення-Культура-Імідж (VIC), крива вартості, EFQM (Європейський фонд управління якістю) модель досконалості, модель здібностей та можливостей (PCMM), Модель активи-процеси-продуктивність (APP), Модель інтегрованого управління цінностями (IVM).

Існує ще багато питань, на які не відповіли дослідження з вимірювання конкурентоспроможності, і вони знаходяться в центрі дискусії вчених. На нашу думку, існує тенденція до не виправдані розтягнення цілей фірми (частки ринку, задоволеності клієнтів, фінансових результатів, задоволення інтересів зацікавлених сторін тощо), які внутрішньо сформованих до критичних факторів успіху, які мають зовнішній характер. Цей намір вивести зовнішні маяки в показники ефективності організації призвели до різноманітності підходів до оцінки конкурентоспроможності.

Спроби створити інтегровані концепції для оцінки конкурентоспроможності є парадоксально успішними (концепція BSC, критерії Балдрідж, EFQM і т.д.), і все ж неминуче фатальними. У конкуренції виграє новатор, іншими словами, фірма, яка пропонує нові можливості для задоволення однакових потреб, нову цінність, невідомі технології - порушує традиційні галузі. Шумпетер колись представив парадоксальний термін «творче руйнування» як опис підприємництва та інноваційної поведінки, і пояснює, чому не існує універсальної основи для вимірювання конкурентоспроможності на фірмовому рівні. Виграш за ринковою часткою

належать до новаторських брендів [344], які стали законодавцями моди і тому замінили традиційний погляд на параметри конкуренції та конкурентоспроможності. Іншим поясненням відсутності універсального вимірювання конкурентоспроможності на фірмовому рівні є конкуренція за часом. Інструменти ефективності організації, нові технології управління, створення вартості та її компоненти є секретним «рецептом», пов'язаним з новим продуктом і повинні бути невідомими для конкурентів до певного моменту (тобто запуску продукту або старт-апу).

І ще одне припущення може бути запозичене з [8], коли існуючі моделі аналізуються за їх складністю і стадією фірми, яка може її використовувати. Іншими словами, різноманітність методів вимірювання конкурентоспроможності залежить від стадії життєвого циклу фірми. Методологія вимірювання конкурентоспроможності широко відома і широко поширена. Однією з найпопулярніших методів є бенчмаркінг, яке має на меті отримати розуміння результатів порівняння різними способами, включаючи всі вищевказані параметри. Конкурентоспроможність і досконалість бізнесу можна виміряти за допомогою декількох методів і підходів, і ми зробили спробу класифікувати їх наступним чином:

Бенчмаркінг окремих параметрів, які можуть бути представлені у вигляді сукупності індивідуальних порівнянь (з цільовим конкурентом або декількома гравцями) у вигляді простого аналізу показників або стратегічних канвасів.

Таким чином, узагальнення всіх вищезначених підходів до оцінки ефективності підприємств, що діють в умовах ринку, можуть бути згруповані таким чином:

1. Інтегрований індекс, який може бути сформований адитивним способом (формула 5.1) або мультиплікативним способом (формула 5.2).

$$Competitiveness_{int} = \sum_{i=1}^n SP_i \times w_i, \quad (5.1)$$

де SP_i - окремий параметр конкурентоспроможності, а w_i - вага параметра при цьому $\sum_{i=1}^n w_i = 1$

$$Competitiveness_{int} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n SP_i}, \quad (5.2)$$

2. Графічні моделі, які можуть об'єднувати окремі та інтегровані параметри в матричній формі (BCG Matrix, Мак-Кінсі Матриця, ADL / LC Matrix, Shendel-Hoffer Model etc.), або в інших геометричних формах (коло, піраміди, сфери), де позиції фірми конкуренти можуть бути представлені всебічно.
3. Економічне моделювання та аналіз статистичних даних, що дозволяють прогнозувати траєкторію розвитку ринку та фірми у найближчому майбутньому (наприклад, стохастичний аналіз Frontier, DEA тощо).
4. Моделі рівноваги, призначені для досягнення та підтримки стійкості фірми як набору взаємопов'язаних динамічних параметрів (тобто, модель Пентагону стабільності, або Гексагону стабільності).
5. Контен-аналіз складових конкурентноспроможності, наприклад CANVAS-моделювання.

Цей список не намагається бути вичерпним у охопленні всіх можливих підходів до оцінки конкурентоспроможності, але дає уявлення про різноманітність існуючих методів. Поки розвивалися підходи до вимірювання, також виникла критика їх використання. Однією з найбільш видатних робіт у сфері стратегії та конкурентоспроможності була стратегія Blue Ocean [67], яка пояснювала, чому бенчмаркінг не працює на рівні фірми так, як передбачається (див. рис. 5.3).

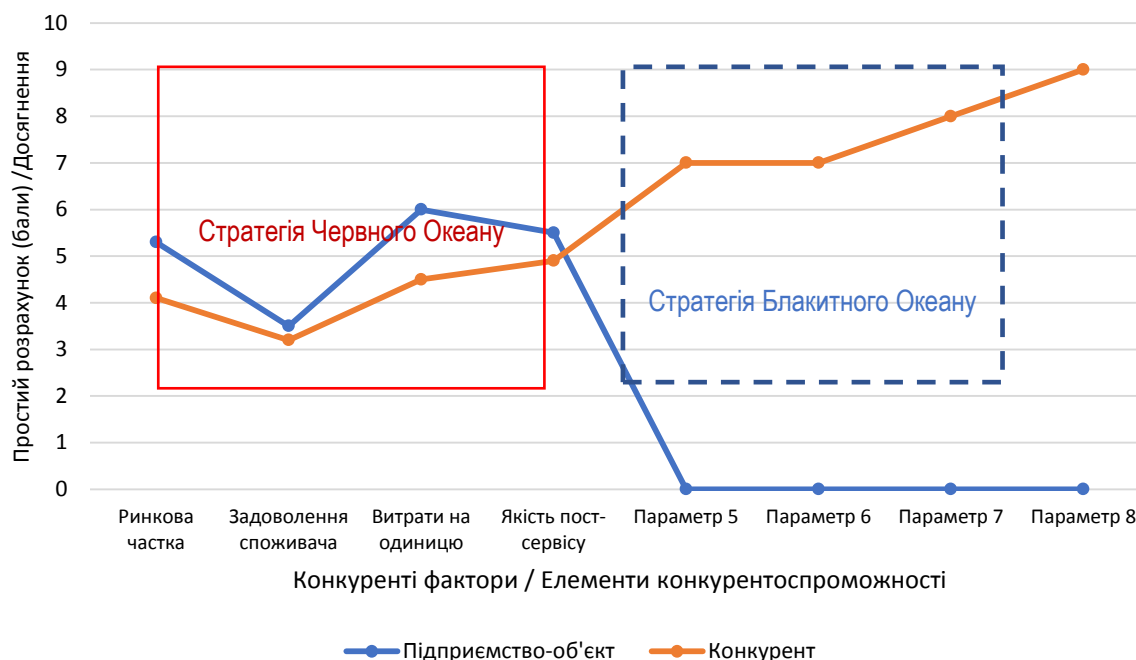


Рисунок 5.3 – Причини неефективності бенчмаркінгу як методу, та перспективи стратегічного розвитку

Джерело: адаптовано автором з [67] та доповнено автором

Ці криві (див. Рис. 5.3) відображають дилему у сфері вимірювання конкурентоспроможності та пояснення, чому іноді бенчмаркінг не дає повної картини ринкової ситуації. Якщо ваш конкурент створює нові сегменти, нове розуміння продукту або послуги, параметри конкурентоспроможності швидко перетворюються, і ці перетворення відбуваються поза увагою стратегів фірми, охоплених «туманом конкурентної війни». Ми можемо називати це маркетинговою короткозорістю, ми можемо називати це епохою гіперконкуренції, але факт полягає в тому, що фірма бореться в грі, правила якої завжди змінюються, а усвідомлення змін стає головним конкурентним фактором.

На нашу думку, в сфері блакитного океану знаходяться «невидимі» для авіабудувальників та підприємства машинобудівництва можливості розвитку

ринків. Так, для авіабудівальників Boeing та Airbus серед параметрів 1-4 можна назвати вже виявлені та верифіковані витрати на паливо, трудові витрати, витрати на технічну підтримку літаків тощо. Але існує можливість розроблення стратегії коопетиції в області, де компетенції цих виробників є неповними або комплементарними. Можемо припустити, що на сьогодні це область програмного забезпечення безпеки польотів.

Для машинобудівного комплексу існують постійно невикористані можливості створення спільних підприємств із основними конкурентами. Механізм спільного підприємства є також розповсюдженою практикою в галузі автомобілебудування. Але в цьому випадку необхідно ідентифікувати параметри 5-8 не обмежуючись їх кількістю (кількість та назви є умовними) задля формування адекватної стратегії розвитку, яка передбачає зміни правил гри в галузі, а у найкращому сценарії – створює нові правила гри.

5.2 Обґрунтування підходу до оцінки готовності підприємства до запровадження коопетиційної моделі розвитку та основні результати емпіричного дослідження

Необхідно відмітити, що наше дослідження спрямовано на пошук найкращих практик стратегічного управління, які можуть бути впроваджені у вітчизняних умовах. Але розрахунок комбінації MSH (Шостикутник мікроекономічної стабільності) та CSH (Шостикутник коопераційної стійкості) ускладнюється через відсутність статистичних даних та практики коопетиційної взаємодії.

Зростання досліджень у такій новій сфері досліджень, як коопетиція, є як багатообіцяючим так й складним процесом. Ці дослідження є перспективними, оскільки можуть зробити значний внесок у розуміння поведінки економічних суб'єктів, але відсутність сильної теоретичної та емпіричної основи гальмує наступний виток у дослідженнях та накопичення знань з даної теми.

Концептуалізація основних теоретичних положень має бути точною та достовірною, відповідати ретельності теоретичних розробок та давати простір для емпіричних досліджень. І тому дослідники користуються більше дедуктивним підходом, спираючись на існуючу літературу або використовують індуктивний підхід, уважно спостерігаючи за явищем і узагальнюючи теоретичні положення використовуючи спостереження.

При цьому в теорії коопетиції вже склались певні тенденції у академічному пошуку. Робота видатних вчених теорії коопетиції Д. Гнявалі та Ю. Сонга [131] це підтверджує, так наприклад, огляд публікацій в галузі досліджень коопетиції дає можливість оцінити розподіл основних методів дослідження, які застосовуються. Для обраної вибірки статей виявлено, що

23% статей присвячені концептуалізації коопетиції (без даних), 37% публікацій використали дослідження одного кейсу (single-case study), 14% статей присвячено аналізу декількох кейсів (multiple-cases study), опитування як збір емпіричних даних використано у 14%, і аналіз вторинних даних як основного методу дослідження виявлено – у 12% публікацій з теми.

Аналіз існуючої методології до наукового дослідження виявив щонайменш два підходи емпіричного дослідження, які є багатообіцяючими для даного дослідження: опитування (переведення якісних даних в кількісне оцінювання) та контент-аналіз відповідей, який дозволяє категоризувати вербальні дані, узагальнити та зробити висновки щодо підтвердження чи спростування гіпотез.

Узагальнення та систематизація попередніх досліджень та аналіз їх конгруентності дозволив розробити механізм багатоступеневого вибору партнеру коопетиції, яка представлена у вигляді концептуальної схеми (рис. 5.4), де сірим кольором виокремлено елементи дослідження, рішення яких представлені у розділі.

Основні труднощі визначення готовності підприємства до організаційної трансформації в бік коопетиції обумовлені труднощістю збору первинних даних внутрішнього анкетування на підприємствах, яке ускладнюється небажанням керівництва підприємства надавати інформацію про найближчі стратегічні кроки. Така інформація часто визначається стратегами підприємства як комерційна таємниця, розповсюдження якої може призводити до репутаційних та фінансових збитків.

До таких збитків можна віднести такі наслідки, як: втрата переваги «першого кроку» в реалізації стратегії, здорожчання стратегічного альянсу через демонстрації зацікавленості, втрата довіри з боку постійних партнерів та інші. Крім того, на етапі відбору стратегічного партнера існує широкий набір можливостей, і оцінка всіх можливих партнерів за допомогою

глибинних досліджень є неможливою без витоку інформації. Таким чином на етапі первинного відбору партнерів, методи, які засновані на анкетуванні, - незастосовні, а орієнтація тільки на статистичні дані параметри, може бути помилковою через брак даних про зв'язок між ринковими показниками та коопетицією.

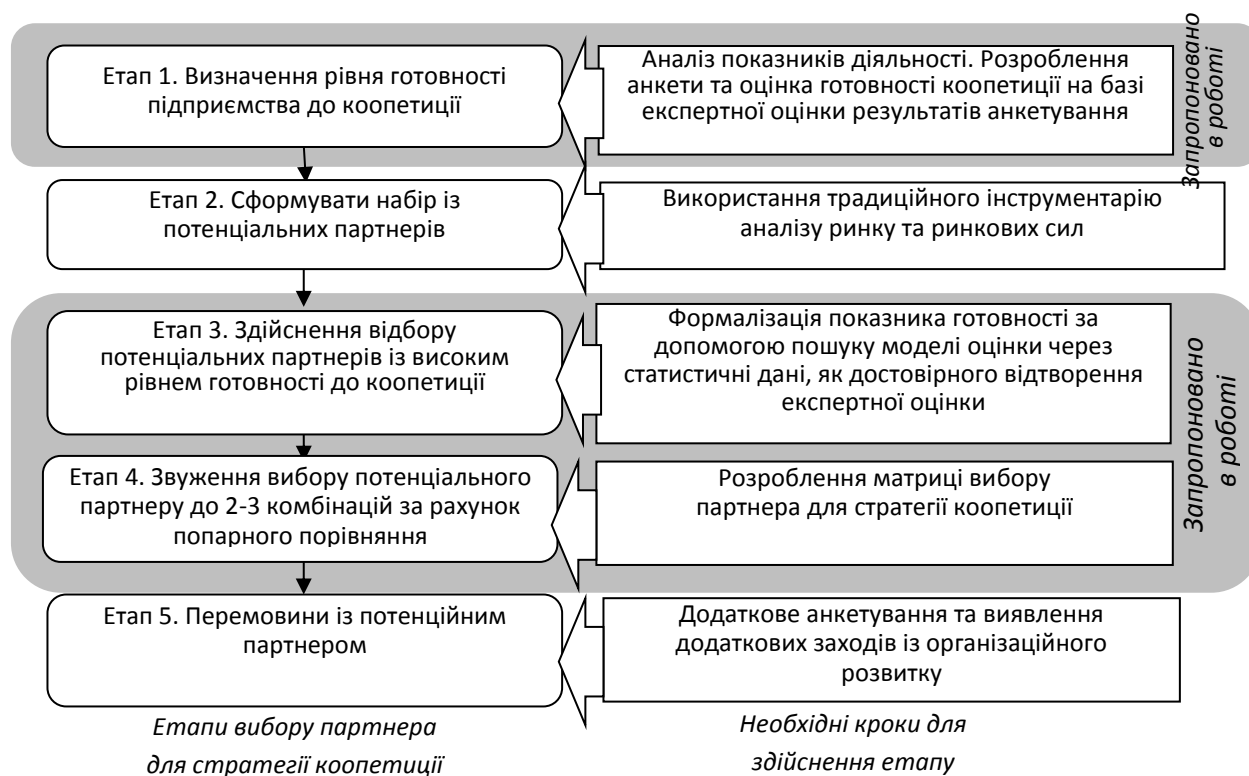


Рисунок 5.4 – Концептуальна схема прийняття рішення щодо вибору партнера для стратегії коопетиції

Оскільки коопетиційна взаємодія є досить новою стратегією для вітчизняних промислових підприємств, нами було прийнято рішення щодо розроблення методичного інструментарію оцінки готовності до коопетиційної взаємодії. Треба сказати, що гостро постає задача визначення готовності підприємств до коопетиційної взаємодії за рахунок наявних статистичних

даних, які представлені у відкритих базах даних та інформаційно-довідкових системах, які б відтворювали той же результат, який дають і анкетні опитування, і в той же час дозволяли оцінити широкий набір можливих партнерів без ризику впустити можливі найкращі комбінації через дефіцит внутрішньої інформації цих підприємств. На даний час створення взаємозамінного (якісні – кількісні дані) інструментарію відбору стратегічного партнера є нерозв'язаною методологічною проблемою. Але опитування зможе частково вирішити задачу збору емпіричних даних.

В запропонованій аналітичній моделі для оцінки партнерів, їх готовності запроваджувати нові підходи до організаційного розвитку та вступати в кооперацію із конкурентами ми зробили декілька припущень, які склали фундамент для формулювання науково-методичного підходу до побудови інтегрального показника готовності підприємств до коопетиції (див. рис. 5.5).

Специфікою пропонованого підходу до розрахунку інтегрованого показника готовності підприємств є об'єднання в межах одного опитування питань, які можуть визначити ступінь готовності та/або досягнень в сфері внутрішньої кооперації, внутрішньої конкуренції, зовнішньої кооперації та зовнішньої конкуренції (див. додаток Е). Опортунізм ми вважаємо показником-дестимулятором, тобто якщо присутній опортунізм, і він переважає (значення >5), то готовність встановлювати коопераційні зв'язки у галузі знижується.

Даний метод збору даних враховує крім іншого фазу життєвого циклу, на якій знаходиться організація, інтенсивність технологій, розмір та вік підприємства та готовність до організаційних змін. Розрахунок готовності підприємства до запровадження коопетиційної моделі організаційного розвитку відбувається за формулою, представленою на рис. 5.5. Даний підхід рекомендується впроваджувати на етапі підписання контракту про коопетицію між двома підприємства. При цьому до ендогенних факторів ми включили

індикатори як внутрішня конкуренція та внутрішня кооперація, розмір та вік підприємства, ринкова доля та інноваційна активність, а екзогенні враховують рівень конкуренції, опортунізм гравців, інтенсивність технологій, тривалість життєвого циклу продукції, тип індустрії тощо.

Даний підхід враховує двосторонність впливу екзогенних та ендогенних факторів, співіснування таких квазі-взаємовиключних процесів – кооперації та конкуренції, а також поєднує адаптаційний та проактивний підходи до організаційного розвитку. Автором пропонується вважати стратегію проактивним підходом, натомість адаптаційний не відносити до системи стратегічного управління.

В своєму дослідженні ми зробили тест-опитування для того, аби перевірити вірність агрегування даних, та зробили припущення щодо відповідей респондентів на базі відповідей одного із експертів – представників галузі. Таким чином ми перевірили коректність розрахунків та обробки даних. На цьому етапі ми верифікували методи оцінювання. На другому етапі було проведено опитування промислових підприємств, яке виявило розходження між припущеннями експерта та фактичними даними, так як це представлено на рисунку 5.6.

Всього було розіслано 96 анкет, отримано 31 відповідь від представників 23 підприємств України. Метод збору даних – онлайн-опитування. До вибірки були включені підприємства машинобудування, хімічної промисловості, автомобілебудування, енергетики та авіабудування. При цьому анкети були розіслані засобом директ-маркетингу (офіційні e-mail), але відповіді були отримані від 98% респондентів лише у разі телефонного нагадування або контакту через LinkedIn. Ця інформація не вплинула на відвертість відповідей респондентів, які прямо на це вказували в кінці опитування. Лише один респондент звернувся за зворотним зв'язком.

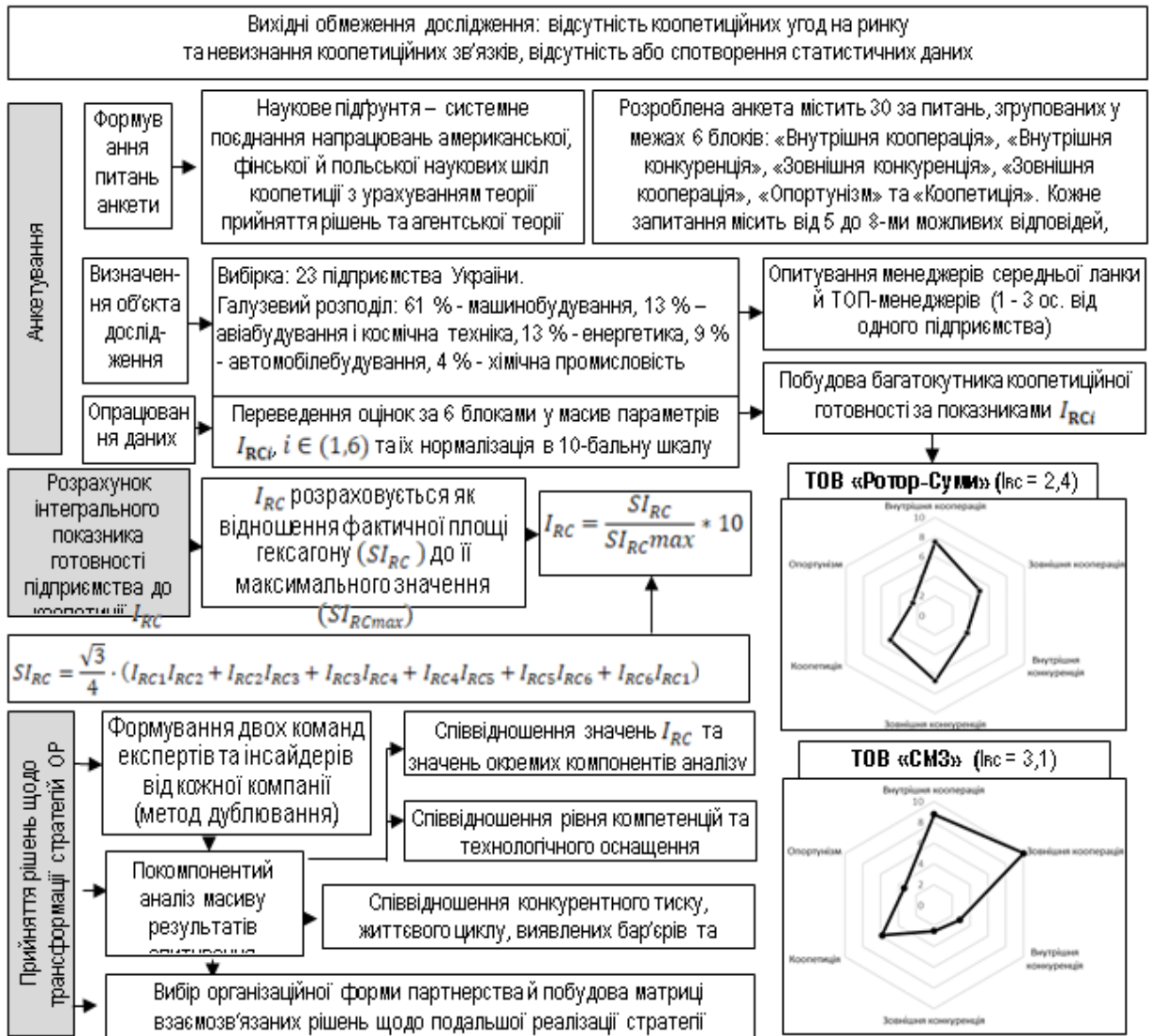


Рисунок 5.5 – Логіко-структурна схема науково-методологічний підходу до визначення рівня готовності підприємства запровадити коопетиційну модель організаційного розвитку.

Джерело: розроблено автором

В цілому опитування охопило підприємства м. Києва, м. Суми, м. Тростянець, м. Бориспіль, м. Полтава, м. Дніпро та смт. Липової Долини.

Метод онлайн-опитування дозволяє уникнути копіювання чи спотворення даних, які можуть мати місце при усному опитуванні.

Розроблена анкета (Додаток Є) містить 30 питань, які були груповані у межах 6 блоків, що умовно названі «Внутрішня кооперація», «Внутрішня конкуренція», «Зовнішня конкуренція», «Зовнішня кооперація», «Опортунізм» та «Коопетиція» (перевірочні запитання). При цьому кожне запитання містить від 5-ти до 8-ми можливих відповідей, і також є одне – відкрите запитання, яке також представляє собою цікавість із точки зору обробки та кодування якісних даних, та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між явищами.

Було розроблено авторську методика оцінки питань за шкалою [0;1] для кожного питання, при цьому питання поділені секторально (за блоками). Дискусійним є введення питання «Коопетиція» у аналіз готовності до коопетиції, але саме цей показник включає попередній досвід співпраці з конкурентами, а також перевірочне питання (пп. 17 та 18), про яке мова піде згодом. Питання за блоком «Опортунізм» є показником-дестимулятором, оскільки ми вважаємо опортунізм – прямою протилежністю коопетиції.

Перед опитування було висловлено кілька гіпотез:

По-перше, висувалась гіпотеза, що рівень готовності до коопетиції залежить від стадії організаційного розвитку (життєвого циклу) та рівня технологічної оснащеності. Для цього в опитувальник введені питання щодо життєвого циклу організації та думки респондентів щодо позиції підприємства за рівнем технологічного розвитку.

По-друге, цей опитувальник базується на припущенні, що внутрішня кооперація впливає на бажання кооперувати із зовнішніми агентами, а внутрішня конкуренція – формує передумови здорової конкуренції в галузі.

По-третє, була висунута гіпотеза, що сектори, що найбільш динамічно розвиваються, більш схильні до коопетиції, оскільки це є проактивною стратегією, її мають супроводжувати атрибути проактивності.

Наразі в результаті опитування були виявлені індикатори за кожним блоком, які були нормалізовані у 10-бальну шкалу, та отримані результати оцінки готовності до коопетиції для всіх 23-х підприємств.

На початку експерименту було здійснено порівняння результатів тест-опитування експерта галузі та опитування, в якому приймали участь робітники підприємства. Ми бачимо, що бачення експерта можуть відрізнятися від бачення команди та керівництва і тому дуже важливо робити порівняльний аналіз між відповідями співробітників підприємства, узагальнювати та порівнювати між підприємствами різних галузей тощо.

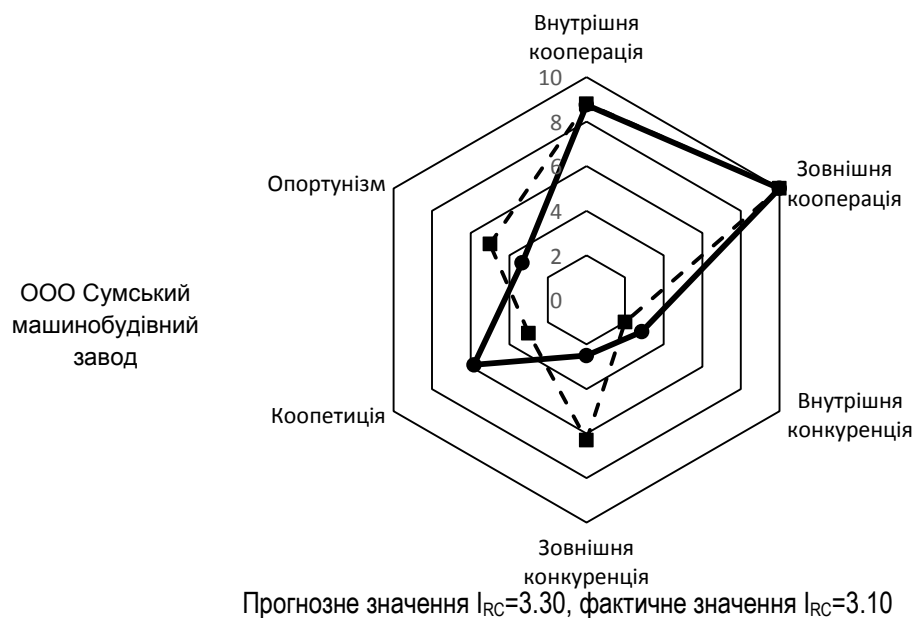


Рисунок 5.6 – Фрагмент верифікації опитування (порівняння результатів тест-опитування – пунктир та пілотного опитування – жирна лінія).

Джерело: розроблено автором

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. Результати опитування топ-менеджерів цих підприємств наведені в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3 – Результати опитування топ-менеджерів підприємств України*

Результати опрацювання якісних даних за окремими блоками опитування		Машинобудування	Хімічна промисловість	Авіабудування	Автомобілебудування	Енергетика	В цілому, середньоарифм.
Основні індикатори готовності до коопетиції (10-бальна шкала, від 0 до 10)							
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	10	10	5	7,55
Внутрішня конкуренція		3,92	5	4,3	2,13	5,5	4,17
Зовнішня конкуренція		4,99	5	3,18	2,05	3,83	3,81
Коопетиція		4,64	7,5	6,46	6,25	5,2	6,01
Опортунізм (чим нижча бальна оцінка, тим вищий рівень опортунізму в зовнішньому середовищі)		4,03	4,2	6,09	5,4	5,53	5,05
Значення інтегрального показника I_{RC}		2,95	3,03	3,52	3,63	3,52	3,33
Параметри вибору стратегічного партнера (5-бальна шкала, зростання рівня значущості від 1 до 5)							
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 «Сумихімпром»; *авіабудування*: ДП «Антонов», ДП Міжнародний аеропорт «Бориспіль», ТОВ «Прогрестех-Україна»; *автомобілебудування*: ТОВ «Завод Кобзаренка», ТОВ «Elements Group»; *енергетика*: ДТЕК «Київські елетромережі», ПАТ «Сумиобленерго», ТОВ ІК «Біоенергетичні системи»

Дослідження виявило, що найвищою є готовність до коопетиції досліджених підприємств автомобілебудування (IRC = 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 (IRC = 3,52) та енергетики (IRC = 3,52), що ймовірно, обумовлено сприятливістю зовнішнього середовища (рівень опортунізму найнижчий). Водночас, підприємства цієї галузі 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 (IRC = 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.

Повні дані щодо показників готовності до коопетиції представлено в додатку Ж.

Серед результатів опитування звертають на себе увагу той факт, що респонденти відмічають позитивний досвід співпраці із конкурентами у протиріччі до низького рівня показника готовності до коопетиції. Крім того, серед знахідок слід звернути увагу на компоненту соціальної динаміки. Так, наприклад, у ході опитування з'ясувалось, що більше ніж 22% респондентів заявило, що ні за яких умов не можна передавати проектні роботи конкурентові,

в той час як 77,8% тих же респондентів готові братися за проектні роботи конкурентів. Таке протиріччя представляє собою ще один соціальний феномен конкурентної поведінки, який потребує подальшого вивчення в подальшому дослідженні коопетиційної взаємодії.

При цьому до детермінант опортуністичної поведінки, яка знижує вірогідність встановлення партнерських зв'язків та розроблення стратегії коопетиції, слід віднести неготовність віддавати конкурентові частину проектних робіт (питання 17 та 18 опитувальника, який поданий у додатку Е).

Суперечними є відповіді на питання щодо готовності вступити до коопетиції говорять про простий пошук власних інтересів, що не дорівнює опортунізму (де є приховані мотиви, прагнення до власних інтересів за рахунок інших і т.д.). Але відсутність довіри, яка є однією із детермінант успішного партнерства ми вважаємо бар'єром для подальшого розвитку. З іншого боку, в цьому питанні прихований і фактор часу, адже в умовах часового тиску підприємства погоджуються утворювати альянси із конкурентами.

Обробка даних опитування дає змогу підтвердити припущення про те, що довіра між партнерами, між командами виконавців та топ-менеджменту є важливою складовою готовності до успішної взаємодії в рамках стратегії коопетиції та зниження ризику виникнення опортунізму.

Механізми побудови довіри між стратегічними партнерами як «соціальної норми в управління та координації» [142] можуть бути різними, залежно від джерела недовіри. Так, наприклад, якщо є сумніви у намірах партнера, необхідно ввести до практики регулярні зустрічі із пропорацюванням стратегічних цілей та варіантів їх реалізації. Подібні заходи широко розповсюджені в проектному менеджменті, і навіть якщо це витрати ресурсів і часу, зміцнення довіри призведе до економічного виграшу наприкінці проекту. Важливо пам'ятати, що дану сферу необхідно скоординувати, оскільки ще О. Вільямсон [362] підкреслював, що в умовах, коли процеси є слабкочеровані, ймовірність опортунізму зростає.

Той же Р. Гулаті [142, С. 93] припускає, що довіра протидіє страху опортуністичної поведінки, а отже встановлення довіри може зменшувати опортунізм, і сприятиме коопетиційній взаємодії

Інший компонент довіри є повнота компетенцій партнера. Ця довіра існує в тому випадку, коли партнер демонструє свої знання як експерта, та готовність покладатися на досвід один одного. Сприйняття довіри може посилювати або послаблювати готовність партнера виконувати свої обов'язки за контрактом або встановленою домовленістю. Наслідки альянсу із низьким рівнем довіри до компетенцій партнера важко спрогнозувати, адже комплементарність компетенцій є основним мотивом залучення партнерів до альянсу.

Дослідження Пакхе [259] доводять, що наявність попередньої історії співпраці між підприємствами збільшує довіру, але попередні дані нашого дослідження свідчать про те, що навіть в умовах, коли підприємство досить давно співпрацює із конкурентами (наприклад, у системі спільних замовлень), рівень довіри в галузі машинобудування – занижений.

Можливо цим пояснюється те, що близько 33% респондентів відмітили, що ніколи не співпрацювали із конкурентами, і 33% стикались неодноразово із порушенням домовленостей та уникання відповідальності з боку інших підприємств, при цьому 11% відмічають, що це типова поведінка гравців в галузі.

Наразі можна стверджувати, що ситуація, коли більшість підприємств, що прийняли участь в опитуванні заявляють про те, що вони в переліку лідерів за технологіями, тобто претендують на повноту компетенцій, при цьому проявляють низький ступінь довіри до конкурентів свідчить про високий ступінь опортунізму в галузі та кризу довіри.

Результати дослідження засвідчили, що лідерами за рівнем готовності до коопетиції є підприємства автомобілебудування та машинобудування, як такі, що встановлюють угоди із закордонними підприємствами, наслідуючи бізнес-патерни своїх партнерів.

Обмеженнями цієї моделі є те, що оцінка готовності до коопетиції та прогнозована оцінка успішності стратегії коопетиції не будуть співпадати. Навіть за умов високої готовності до коопетиції підприємство, яке характеризується як «Технологічний лідер» в умовах відсутності сильного партнера із схожими характеристиками може утворити хижацько-паразитарні відносини із слабким гравцем галузі.

Вважаємо за доцільне вводити більше відкритих питань до подібного роду опитувань та проводити інтерв'ювання більше, ніж структуровані опитування з низки причин. Наприклад, в поточному дослідженні одне із питань свідомо було залишено як відкрите для того, аби порівняти оцінку готовності до кооперації із конкурентами із найбільш організаційними бар'єрами підприємства. Респонденти надали цікаві пояснення щодо готовності підприємств до будь-яких організаційних реорганізацій, серед яких були названі «вік керівництва», «нездатність власників домовлятися між собою», «відтік кваліфікованого персоналу...» як соціальні детермінанти організаційних трансформацій, так і економічні детермінанти, серед яких «низький рівень заробітної плати», яка пов'язана із небажанням персоналу підтримувати дії із організаційного розвитку.

Аналіз відповідей на відкрите запитання «Скажіть, яку ви бачите головну перепону у подальшому розвитку свого підприємства?» виявив такі закономірності:

1) Всі бар'єри розвитку (або перепони) можна згрупувати з розподілом на два типи: "внутрішні"/"зовнішні" (відносно підприємства). При цьому кількість названих внутрішніх перепон перевищує кількість зовнішніх (24 та 20 відповідно).

2) До внутрішніх перепон можна віднести такі (із зазначенням частоти згадувань):

- - низька кваліфікація персоналу (9);
- - вади дій керівництва (погане управління) (8);

- - низька мотивація (6);
- - відсутність інновацій (5).

3) Зовнішні бар'єри можуть бути розподілені таким чином (із зазначенням частоти згадувань):

- - недоліки державного регулювання (9);
- - ринкові фактори (6);
- - державна політика (5);
- - відсутність інвестицій (3).

4) Окремої уваги потребує група згадувань «державна політика», до якої ми віднесли такі відповіді респондентів як «дії держави» (відповідь досить нечітка), «війна із РФ» тощо. Треба зазначити, що ці відповіді угруповані умовно, тому що це означає, що насправді проблеми підприємства є внутрішніми, оскільки орієнтація на традиційні ринки постачання та збуту без намагання перемикавання на більш вимогливі, високотехнологічні ринки Польщі, Італії та Ірану вказують (непрямо) на інертність в системі прийняття управлінських рішень. До цієї ж групи відноситься віднесена відповідь "запальний спад промислової галузі" (яка також віднесена до "ринкових факторів"), оскільки респонденти чітко вказують провину державних інституцій у цьому явищі.

5) Ранжування всіх названих проблем дозволило скласти такий перелік основних проблем організаційного розвитку відповідно до відповідей респондентів:

- - низька кваліфікація персоналу (9);
- - недоліки державного регулювання (9);
- - вади дій керівництва (погане управління) (8);
- - низька мотивація (6);
- - ринкові фактори (6);

- - відсутність інновацій (5);
- - державна політика (5);
- - відсутність інвестицій (3).

б) Найбільш різноманітною групою є група «дефекти управління», які об'єднують такі зазначені проблеми, як: «здатність власників домовлятися між собою», «пріоритети власника бізнесу в площині отримання прибутку», «бюрократія», «сильна бюрократизація», «засилля топ-менеджменту», «функціональний підхід до ведення діяльності», «неефективне керівництво», «відсутність мережі центрів з післяпродажної підтримки продукту» тощо.

Класифікація внутрішніх та зовнішніх бар'єрів розвитку можна представити графічно, як це показано на рисунку 5.7.

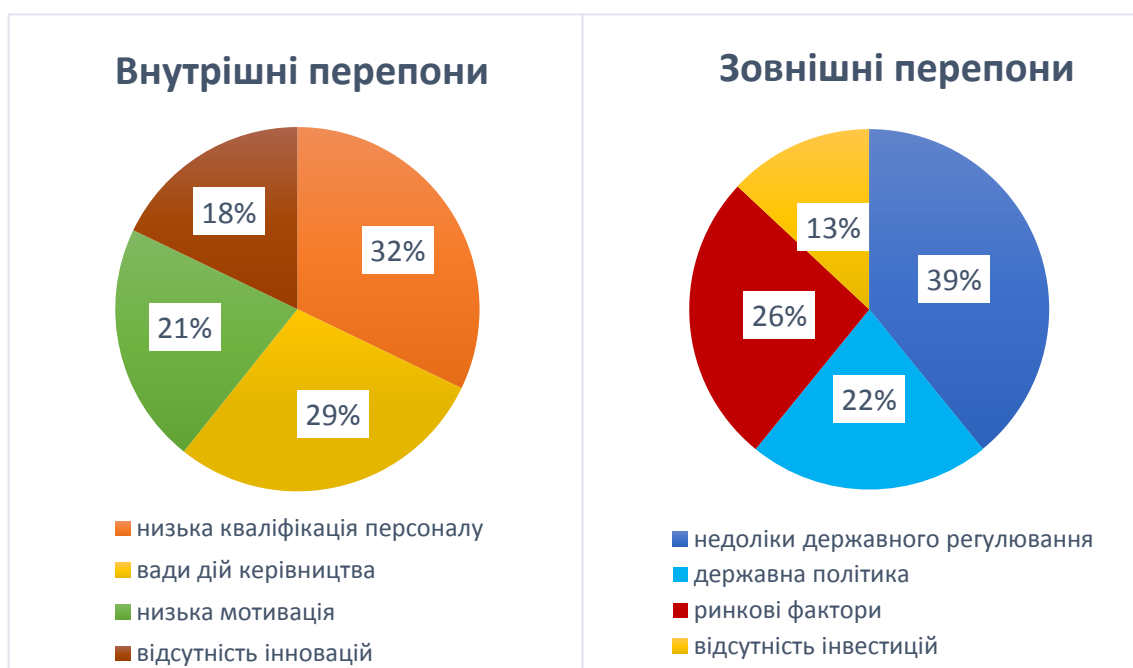


Рисунок 5.7 – Групування відповідей на відкрите питання та їх співвідношення

Джерело: розроблено автором на основі емпіричних даних опитування

Слід зауважити, що два респонденти відповіли, що на підприємстві «немає перепон», обидва респонденти належать хоч і до різних галузей, та розташовані у різних містах, але обидва підприємства, представники якого надали таку відповідь – позиціонуються себе як технологічні лідери.

Резюмуючи та узагальнюючи результати опитування, стверджуємо, що дослідження дозволило підтвердити низку гіпотез щодо специфічних особливостей коопетиції, а саме:

- схильність компанії до коопетиції залежить від стадії її організаційного розвитку (мінімальне значення готовності до коопетиції ($IRC = 1,65$) 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 схильних 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 ендогенних 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 системного суб'єктно-об'єктного взаємозв'язку готовності підприємства до коопетиції та домінуючих критеріїв вибору стратегічних партнерів. Так, зокрема:

- незалежно від рівня готовності підприємства до коопетиції в Україні домінують такі параметри вибору партнера як рівень технологій, фінансова стійкість та зовнішня репутація на ринку;
- чим вищу готовність до коопетиції демонструють вітчизняні підприємства, тим більше вони орієнтуються на рівень технологій та технологічну комплементарність при виборі потенційних коопетиційних партнерів. 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;
- 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.
- реалізація потенційними партнерами стратегії корпоративної соціальної відповідальності й благодійних проєктів є значущим фактором під час вибору

потенційних коопетиційних партнерів 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.

Наступним кроком із запровадження коопетиційної моделі організаційного розвитку після опитування ми бачимо формування двох команди експертів – представників кожного підприємства, які працюють методом дублювання. Їх задача – оцінити бар'єри організаційного розвитку, встановити співвідношення між окремими компонентами аналізу, між сприйняттям рівнів компетенцій та технологічного оснащення представниками підприємств, які мають задекларовані наміри укласти коопетиційне партнерство. На основі аналізу цих якісних даних експерти розробляють матрицю рішень із подальшої реалізації стратегії, яка враховує усунення виявлених проблем. В нашому випадку, якщо допустимо таке узагальнення, ми виявили високий рівень опортунізму в галузі, що є характерною ознакою індустрій, що знаходяться на початковій стадії розвитку, незалежно від стадії розвитку організацій. Таким чином, існує об'єктивна необхідність розроблення стратегії організаційного розвитку, яка в результаті вплине на зменшення або уникнення опортуністичних дій.

В цілому, в ході дослідження ми довели високу операбельність запропонованого науково-методичного підходу до оцінки готовності підприємства до коопетиційної взаємодії, та отримали результати опитування, основні знахідки якого вже викладені вище.

Подальше дослідження має бути спрямовано на розширення виборки респондентів, формування бази даних опитування на рівні України та подальшої оцінки потенціалу організаційного розвитку підприємства вбік коопетиційної стратегії.

5.3 Організаційно-економічні передумови опору змінам та перспективи для сталого розвитку підприємств

Фундатори теорії організаційної екології, М. Ханан та Дж. Фрімен вважають, що організаційна інертність є незмінним атрибутом утримання організаційних властивостей. Якщо поглиблюватись в аналіз цього поняття, і його зв'язок із опором змінами, опортунізмом та смертністю організацій, то слід вказати наступне. Вперше організаційну інертність, або інерцію, почав використовувати А. Чандлер для пояснення опору змінам. Але послідовники організаційної екології приділили достатньо велику кількість досліджень цьому питанню, які стали базою для наших припущень.

Навчання в організації (а отже й динамічні здібності) та інертність знаходяться в динамічному взаємозв'язку. Так, адаптація до викликів навколишнього середовища через навчання та абсорбцію нових методів, підходів до управління та виробництва продуктів та послуг передумовлює також впровадження тимчасових бізнес-патернів, релевантних середовищу.

Якщо патерни виявились успішними та ефективними, вони закріплюються в практиці організації, і стають традиційним способом ведення діяльності до наступної хвилі змін. Якщо ці ж патерни проявляють себе як низькоефективні, організації позбавляються них, і замість них вибудовують нові – релевантні до середовища і так далі, і знову повторюючи селекційний процес.

Але багато залежить від механізму навчання, - наскільки швидко стане зрозумілим для топ-менеджменту, що прийняті інструменти, підходи та системи оцінок не ефективні (швидкість навчання)? Наскільки нові знання є відповідними до викликів середовища (релевантність навчання)? Наскільки швидко структура організації може бути реорганізована у відповідь на виклики середовища (структурна інерція)?

Існує також система вибудови довіри, яку ми вже згадували, адже створення організації передбачає мобілізацію різного типу ресурсів, акумуляцію капіталу, та встановлення зобов'язань перед членами організації. Ці зобов'язання можуть бути формалізованими у вигляді контракту, і неформальними у разі малого підприємства. Але в будь-якому разі, залучення персоналу відбувається на певних умовах, які відтворюють прийняті внутрішні правила гри в компанії. Як тільки ресурси інвестовані в організацію, і вбудовані в її структури, як тільки починається процес створення, акумуляції та відтворення ключових компетенцій, система зобов'язань утримує осіб, що приймають рішення, від радикальних перетворень. Таким чином спрацьовує вбудований механізм захисту організаційної одиниці, який «амортизує» поштовхи та турбулентність зовнішнього середовища, поки внутрішнє середовище є повноцінною збалансованою системою виробництва благ.

У разі аналогії із біологічними системами, існує певний метаболізм, який відповідає можливостям організму. А у випадку із організаційними системами, їх продуктивність залежить від колективних зусиль та зобов'язань, а також набутих компетенцій.

М. Ханан та Дж. Фрімен виокремлюють такі компетенції, які тісно пов'язані із організаційним розвитком [151]. Перша з них – надійність (reliability). Оскільки організації спроектовані аби виробляти колективні продукти певної кількості на регулярній основі, то у мінливому середовищі споживачі, потенційні члени, потенційні партнери та інвестори можуть оцінювати надійність як дуже високу цінність та привабливу характеристику діяльності організації. Тому, актори, що діють раціонально можуть навіть сплачувати більш високу ціну за надійність.

Інша компетенція – підзвітність (accountability), яка надає конкурентних переваг в сучасних умовах. Від сучасної організації вимагають раціональності поведінки, аби стейкхолдери змогли розраховувати свої дії та рішення, і тому

важливим є документування використання ресурсів, системи прийняття рішень, дій, які призводять до очікуваних результатів, і самих очікуваних та отриманих результатів. Публічність та інформативність фінансових звітів закордонних компаній, які є лідерами галузі підтверджує важливість цього компоненту.

Вважається, що в умовах зацікавленості більшості (стейкхолдер підхід) у дотриманні норм як запоруки розподілу благ, колективні дії будуть стимулювати організацію до опублікування звітності та звітування перед суспільством.

Інші експерти дотримуються думки, що є корпоративні актори, чия думка переважає думку індивідуальних акторів, і в цьому разі може спрацювати конформізм на користь опортуністичної поведінки організації (недотримання норм, якщо це не вигідно у короткостроковій перспективі), і тим самим ця норма утримується і закріплюється як ефективний патерн.

Випробовування на підзвітність набуває актуальності в умовах пошуку інвесторів (реалії вітчизняних виробників), та в умовах ресурсної мобілізації. Потенційні інвестори вимагають підзвітності, і готові сплачувати певну ціну за підзвітність або її відсутність (страхування капіталовкладень, наприклад). Так, бюджетні організації чи іноземні донори не внесуть свій вклад у розвиток організації без відповідних процедур (акредитація, ліцензування, будь-які докази ефективності у вигляді бізнес-плану тощо).

Крім цього, підзвітність перевіряється у ході контрактної діяльності. Тиск на отримання певної звітності підвищується якщо: а) мова йде про інформаційні продукти (такі, як освітні послуги); б) коли існує вбудований ризик (сфера охорони здоров'я, продукти харчування); в) коли між організаціями встановлюються довготривалі відносини (зادля підтримки довготривалих стосунків та зниження ступеня невизначеності; г) коли наміри організації є складними, соціальними, політичними, і викликають додаткову невизначеність

досягнення. Наразі тиск у цій сфері тільки підвищується з кожним роком. Існують системи стандартів безпеки, виготовлення продукції, соціальної відповідальності компаній тощо. Достовірна інформація про реєстрацію, ліцензування та історію контрактів публікується у відкритих джерелах, підкреслюючи підзвітність, а отже й відповідальність організації.

При цьому колективний вибір на користь більш надійних організацій породив нову хвилю інформаційної асиметрії в декількох галузях, та відповідних опортуністичних дій. Але цей феномен лежить за межами поточного дослідження. Мусимо лише зазначити, що ця компетенція і способи її нарощування не є такими однозначними, яке це здається з першому погляду.

Тим не менш, вибір організацій за цими компетенціями відбувається у процесі колективних дій, коли стейкхолдери оцінюють привабливість організацій, і елімінують тих, які не виправдовують очікувань із надійності та підзвітності.

Тож обидві ці компетенції впливають на продуктивність організаційних систем, але при цьому ж високі темпи продуктивності закріплюють патерни поведінки швидше за інші, і обумовлюють інертність організацій. І тому, висновок за теорією Ханана та Фрімена вів до того, що селекція серед організацій в сучасних умовах сприяє відбору організацій із високим ступенем інерції.

Таке визначення організаційної інерції та висновки, які й досі є дискусійними і знаходяться в центрі уваги дослідників, змушують нас шукати інший спосіб описати феномени організаційного розвитку, які пригальмовують організаційний метаболізм.

Повільні теми поширення інновації на прикладі IBM та Apple були розглянуті в дослідженні Д. Кракхардта (Krackhardt, 1997), і для пояснення

сповільненості реакції на зміни ним було запропоновано поняття «організаційна в'язкість».

На відміну від попередників, Д. Кракхардт вважає інновації ірраціональними і заснованими на вірі акторів, які приймають рішення на користь інновацій тому, що вважають, що інновації – на користь. Дослідник припустив існування щонайменш трьох типів інновацій за типом індивідуального прийняття (або селекції). Перша інновація – це ідея, яку оцінили обізнані та досвідчені сторони, і як тільки індивідууму стане відомо про її переваги, він адаптується до неї без перешкод. На противагу цьому, є й інша інновація, яка поступається статусом статус-кво, і досвідчена людина незабаром після аналізу відмовляється від нововведення. Обидві випадки характерні для раціональної поведінки актора. Є й третя категорія інновацій, коли її цінність не визначена не внутрішніми, ні зовнішніми засобами оцінювання. Ця інновація оцінюється в процесі складних соціальних перетворень іншими акторами як «істинно» цінна, і така, що має бути впроваджена. При цьому цінність інновації може змінитись в процесі впровадження (нова інформація), і оцінка акторами може бути здійснена в протилежний бік, під впливом соціальних факторів.

В своїй моделі, яка досліджує особливості переходу одних акторів із групи прихильників інновації до групи консерваторів, і навпаки, Д. Кракхардт вводить поняття «організаційної в'язкості», не надаючи трактування сутності, а лише зазначаючи наступне: «В'язкість – це термін, який використовується в динаміці рідин, що означає недостатню здатність рідини текти... я використовуватиму цей термін для аналогічних процесів...» (С. 186). При цьому дослідник зазначає, що треба розрізняти параметри швидкості організаційних процесів, та їх в'язкості.

Тим не менш, це не дає чіткості розуміння цього параметру, і в нашому емпіричному дослідженні, яке виявило характерні особливості опору змінам та інноваційному розвитку, ми стикнулись з тим, що характеристика «швидкості» процесів і протиставлення «інертності» не розкриває повністю системних властивостей та параметрів організаційного розвитку.

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 організаційного розвитку.

Організаційну в'язкість запропоновано визначати як різницю між розрахунковим значенням готовності підприємства до коопетиції та фактичною кількістю укладених коопетиційних угод (для забезпечення адекватності співставлення розрахункове 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:

- переходу підприємства від зростаючих до затухаючих стадій життєвого циклу організаційного розвитку: 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 організаційного розвитку (32 % – на стадії зрілості організаційного розвитку, 26 % – на стадії регресу);
- 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 організаційного розвитку у своїх організаціях);
- високого рівня опортунізму в галузі (48 % респондентів в ході опитування зазначили, що вони стикалися з недобросовісною галузевою конкуренцією і уникатимуть співпраці з цими підприємствами в подальшому).

Зупинимося більш детально на даних емпіричного дослідження, яке дозволило нам виявити зв'язок між опортунізмом та організаційною в'язкістю.

До ендогенних факторів організаційного розвитку нами були відібрані та сформовані питання 7, 8, 9 (див. додаток Е) щодо обміну компетенціями, системи внутрішніх комунікацій та внутрішньої конкуренції.

Як ми бачимо, підрозділи промислових підприємств, які прийняли участь в опитуванні, досить регулярно змагаються із іншими підрозділами за обмежені ресурси організації, але переважна більшість конкурентної взаємодії знаходить реалізацію у порівнянні та завищенні досягнень, аби отримати схвалення. На наш

погляд, ці два процеси є взаємообумовленими, оскільки порівняння призводить до перебільшення результатів для компенсації змагальної ситуації.

Важливим є взаємозв'язок між системою комунікацій, які мають так чи інакше елементи формалізації, і у 39% ідентифіковані як нерівномірні, при цьому 32% респондентів вказують на обмежений обмін компетенціями.

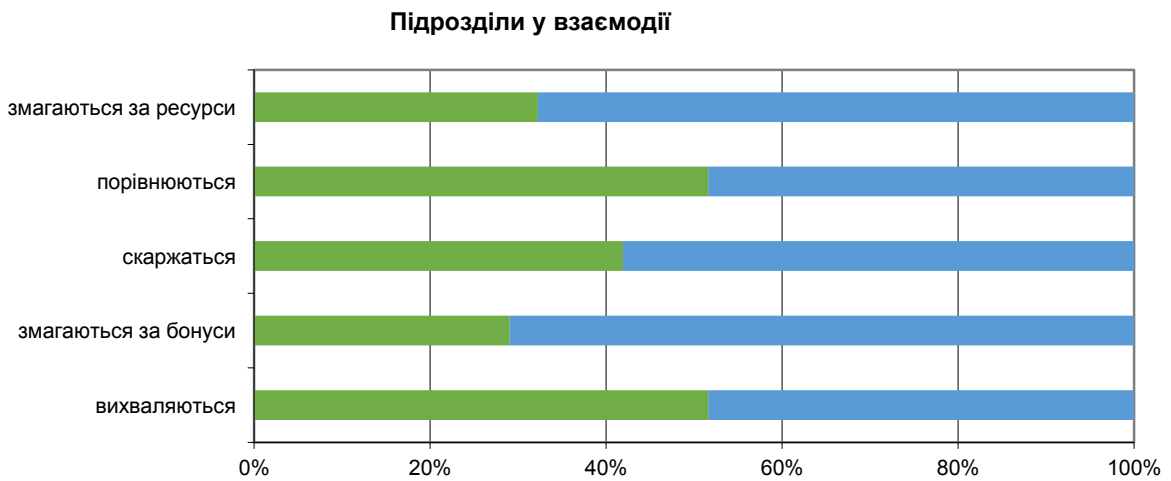
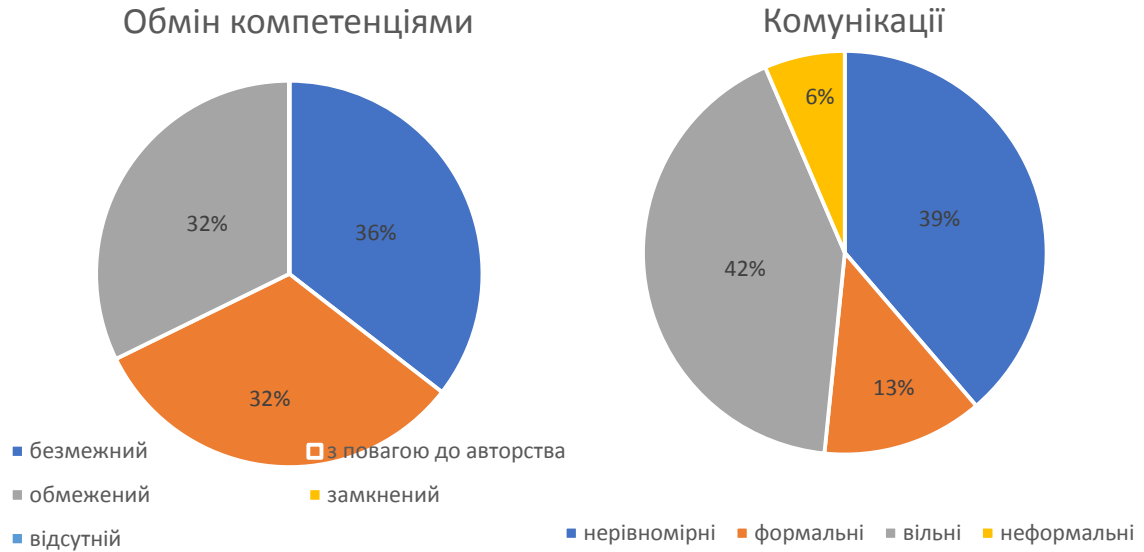


Рисунок 5.8 – Групування відповідей на питання 7, 8, 9 та їх співвідношення

Джерело: розроблено автором

Внутрішня конкуренція має бути драйвером змін, сприяючи намаганням отримати знання першими, а внутрішня кооперація базується на обміні компетенціями. Тому у процесі організаційної діагностики важливо протиставляти внутрішню конкуренцію та кооперацію, водночас розглядати їх взаємодію у комплексі як коопетиційну.

Слід окремо зупинитися на визначенні стадії організаційного розвитку. В даному дослідженні на основі узагальнення існуючих підходів до розділення на стадії життєвого циклу організацій, нами були сформульовано (та дещо спрощено для цілей опитування) такі стадії:

- 1) Старт-ап та розвиток;
- 2) Комерціалізація та вихід на ринок;
- 3) Зростання;
- 4) Консолідація;
- 5) Зрілість-диверсифікація;
- 6) Регрес

Як ми бачимо, на рисунку 5.9 представлено, що 26% респондентів відмітило, що їх підприємство знаходиться на стадії регресу. Ці дані відображають, перш за все, суб'єктивне сприйняття респондентів інноваційності власного підприємства.



Рисунок 5.9 – Групування відповідей на питання 13 «Стадія розвитку підприємства»

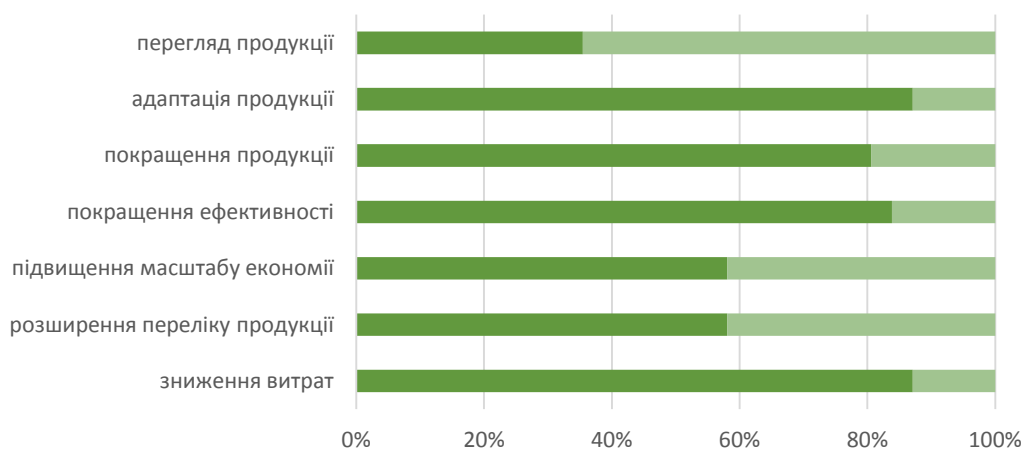
Джерело: розроблено автором

Так, АТ «Технологія» позначила себе як підприємство-стартап, водночас респонденти інших підприємств відверто зазначили регресійність організації. В цьому випадку варто порівняти ритмічність виходу нового продукту на ринок, сприйняття нововведень та направленості зусиль підприємства. Ці фактори носять змішаний ендогенно-екзогенний характер, і співвідношення даних у цій групі представлено на рис. 5.10.

Спрямованість зусиль підприємства на адаптацію продукції та зниження витрат свідчить про зосередженість стратегічних рішень у сфері лідерства по витратах. Не заперечуючи важливість економії витрат, особливо у сфері енергоємного виробництва, зауважимо, що ігнорування стратегій диференціації

протягом тривалого періоду може негативно вплинути на подальший розвиток підприємства.

Спрямованість зусиль підприємства



Нововведення



Рисунок 5.10 – Групування відповідей на питання 10, 11, 12 (ендогенно-екзогенні фактори розвитку)

Джерело: розроблено автором

Як ми вже зазначали, параметри конкурентоспроможності включають в себе не тільки компоненти витрат, але й компоненти диференціації, які перетворюються на конкурентні переваги, якщо є відмінними від аналогів конкурентів та відмітними для споживача. Така відмітність та відмінність

переваг, а отже і ключових компетенцій, мають бути в центрі уваги особи, що приймає рішення. Як ми бачимо із даних, перегляд продукції, який є скороченням для відповіді на питання щодо зусиль підприємства «Ми часто переглядаємо випуск існуючих продуктів та послуг» - займає найменший відсоток відповідей, що в умовах динамічного ринку вказує на регресивність мислення осіб, що приймають рішення.

Серед конкретних рішень щодо типів нововведень (той же рис. 5.10), групування відповідей дозволяє стверджувати, що пошук нових підходів до клієнтів, як найменш витратний спосіб новаторства займає перше місце. Тим не менш, винахід нових продуктів та послуг посідає друге за відповідями місце, більшість підприємств експериментує із новими продуктами та послугами на місцевому ринку (використовуючи мультидомашню стратегію).

Необхідно звернути увагу, що в цьому питанні респонденти могли вибрати декілька відповідей, і відповіді вказують на певну заангажованість респондентів, які обрали і нові підходи до клієнтів, і винаходи, і продаж цілком нових продуктів. Але співставлення цих даних із оцінкою ритмічності виходу нового продукту на ринок показує, що 32% респондентів вказало, що новий продукт випускається рідше, ніж раз на п'ять років. Це надзвичайно низький процент інноваційної діяльності.

Слід зазначити, що структурний аналіз галузі полягає у ідентифікації ступеню впливу кожної з рушійних сил конкуренції має відбуватися із урахуванням опортуністичного впливу кожної із сил. Згідно М. Портера, існують п'ять конкурентних сил, вплив яких на конкуренцію в галузі визначається низкою факторів, серед яких ринкова влада споживачів, ринкова влада потенційних конкурентів, фактори, які визначають домінування постачальників та загроза з боку субститутів.



Рисунок 5.11 – Групування відповідей на питання 14, 15, 16 за векторами ринкових сил (часткова апробація моделі Ринкових сил Портера)

Джерело: розроблено автором

В своєму дослідженні ми з'ясували в ході оцінювання вектору зовнішньої кооперації, що більше ніж 20% респондентів - представників підприємств розглядають співпрацю із споживачами як партнерство. При цьому більша частина респондентів відмітила, що знаходиться у системі відносин із

споживачами, які можна охарактеризувати як такі, що мало змінюються. В таких умовах структура сил тяжіє до встановлення збалансованих сталих відносин, і саме так і відбувається в галузі машинобудування, авіабудування та автомобілебудування. Оскільки більшість підприємств працює із B2B-споживачами, постійні клієнти є джерелом доходів, інформації про якість продукції, та замовниками сталих відносин. Лояльність споживачів перетворюється на додаткову конкурентну перевагу, оскільки створює бар'єр на вході в ринок для підприємств-новачків. Серед бізнес-патернів це ідентифіковано як високі витрати перемикання. Це означає, що для того, аби перейти з однієї продукції на споживання іншої, споживачеві прийдеться сплатити велику ціну (вартість продукції плюс ризики невдалої покупки), тому в умовах довгого життєвого циклу та високої ціни на продукції або послугу, ринок тяжіє до сталого партнерства із споживачами та постійних замовлень на регулярній основі.

При цьому в дослідженні ми з'ясували, що відносини із постачальниками можна умовно поділити на дві великі групи «Тимчасова співпраця» та «Довгострокові відносини». Менше, ніж 5% респондентів – представників промисловості відмітили концентрацію на власній базі постачання. Це підкреслює залежність вітчизняної промисловості від зовнішніх ресурсів, і надає додатковий аргумент на користь вибору коопетиційної моделі, адже саме в умовах існування коопетиційних мереж відбувається швидкий та ефективний обмін ресурсами, знаннями та компетенціями.

Обробка даних опитування дозволила узагальнити відповіді щодо конкурентної ситуації, які свідчать про те, що 26% респондентів вважають, що підприємство знаходить в гострій конкурентній боротьбі, 35% відмічають помірність конкуренції. Лише 10% відмічають відсутність конкурентів, і 6% не

можуть визначити конкурентну ситуацію. Перші дві групи, об'єднуючись, формують високі значення за блоком «Зовнішня конкуренція», адже 61% респондентів відчувають на собі конкурентний тиск.

Ці дані надають можливість співставити ринкові можливості підприємств із зміни структури ринкових сил, спрогнозувати можливу зміну у розподілу ринкової сил та розробити стратегію підприємства таким чином, аби вона змінювала розподіл ринкової влади у бажаному для підприємства напрямку.

Значущість моделі Портера полягає в тому, що шанси керівництва у знаходженні необхідної стратегічної інновації в процесі розроблення стратегії значно підвищуються після застосування моделі.

Дана концепція змінила погляди на прибутковість галузі та можливості для гравців. Однією з найрозповсюджених думок є та, що прибутковість галузі визначається балансом попиту та пропозиції. Якщо попит перевищує пропозицію, тоді галузі є високоприбутковою, але у довгостроковій перспективі, як стверджує Портер, баланс попиту та пропозиції залежить від структури галузі. Іншими словами, коливання балансу попиту та пропозиції впливають на короткострокову прибутковість, а довгострокова прибутковість галузі визначається її структурою. Попит та пропозиція постійно змінюються, приводячи один одного у відповідність, а структура галузі визначає, наскільки швидко на ринку будуть з'являтися нові продукти. Інтенсивність конкуренції, число конкурентів, висота бар'єрів кожної сили та дія кожної з сили впливають на те, як складається баланс попиту та пропозиції, а також на тривалість періодів дисбалансу.

Основна стратегія захисту кожної з конкурентної сили – вибудова ефективних бар'єрів, що максимально ізолюють силу-опонент. При цьому важливо зрозуміти, що будь-які активні дії зрушують баланс, і система

потрапляє у хвилі коливань до тих пір, поки не прийде у баланс у новій структурі сил. Компанії можуть використовувати ті чи інші ходи у конкурентній боротьбі, не роблячи оцінку всіх можливих наслідків у довгостроковій перспективі для всієї структури в цілому. Егоїстичні інтереси претендента на лідерство можуть не тільки зсунути діючого конкурента з лідерської позиції, але й посунути діючих постачальників, це може призвести до війни між субститутами, і новий баланс буде мати місце через деякий час, але вже без претендента на лідерство та інших гравців.

Майкл Портер відмічав в своїх роботах, що «руйнівниками» індустрії частіше всього стають компанії другого рангу, які намагаються зайняти більш вигідні позиції в конкурентній боротьбі та які приймають відчайдушні рішення. Це відрізняється від бачення Шумпетера, який називав творчими руйнівниками першопрохідників-підприємців, які пропонували інноваційні нововведення.

Парадокс є в тому, що чим більша ринкова частка належить компанії, тим менш вона захищена від хвилі змін, тобто вона сильніше буде відчувати будь-які зміни у структурі конкурентних сил, отже лідери ринку не мають права шукати виграшу тільки для себе, а мають захищати структуру індустрії в цілому. В цих висновках сховані передумови для розвитку теорії кооперації між економічними суб'єктами та коопетиції, яка сформувала пізніше коопетиційну модель взаємодії.

Крім прибутковості на вибір стратегії впливає позиціонування компанії в межах індустрії. Отримання сприятливої позиції, яка дозволить отримувати прибутки вище середнього в галузі можливе, якщо діяльність компанії орієнтована на отримання та утримування стійкої конкурентної переваги.

Наповнення змістом та алгоритмами рішення поняття стійкої конкурентної переваги – ще одне досягнення Майкла Портера, яке використовується в системі стратегічного управління сучасними компаніями.

І хоча кожна компанія може бути охарактеризована різними сильними та слабкими сторонами, існує лише два типи конкурентних переваг: низькі витрати чи диференціація. Значущість сильної чи слабкої сторони компанії визначається її здібністю максимально порівняно з конкурентами – або знизити витрати, або досягти більшої диференціації продукту. Можливості завоювати конкурентної переваги знов-таки залежить від структури галузі. Якщо компанія підкорить собі п'ять рушійних сил конкуренції, вона встановить певний стандарт конкурентної поведінки та отримає перевагу.

Портер запропонував три загальних конкурентних стратегій: лідерство у мінімізації витрат, диференціювання та фокусування. Але якщо вводити шкалу «масштаб конкуренції», тоді вибір розширюється до чотирьох стратегій за рахунок фокусування на витратах та фокусування на диференціації.

Пізніше Томпсон та Стрікленд [417] запропонували ще одну стратегію виходячи з кейсу Toyota Motors, який вони проаналізували і дійшли висновку про необхідність говорити про стратегію оптимальних витрат, як комбінацію порівняно низьких витрат на базі вдалої диференціації.

Це дискусійний момент, оскільки Портер [408] стверджує, що компанія має обирати одну конкурентну перевагу – або низькі витрати або диференціація – через неможливість комбінувати ці різноспрямовані стратегії. Більш того, він називає комбіновані стратегії «такими, що застрягли посередині» (“Stuck in the Middle”), наводить приклади компаній, менеджмент яких був непослідовним та несвідомим в своїй рішеннях, внаслідок чого компанії втратили свої позиції, наприклад, кейс Lakers Airways [417, С. 47].

Кейс Toyota Motors, на який посилаються Томпсон та Стрікленд [417], доводить, що керівництво японської компанії було послідовним та свідомим, адже на сьогодні це одна з небагатьох компаній, яким вдалась ця комбінація.

Портер відмічає, що досягти одночасно лідерства в мінімізації витрат та диференціації можливо у випадку, коли рівень витрат визначається обсягом ринку більшою мірою, ніж дизайном продукту, технологічністю, рівнем сервісу та іншими факторами. Але це не зовсім відповідає профілю автомобілебудування. Отже, можливе інше пояснення – така комбінована стратегія є успішною у разі, коли компанія вже має позицію лідера та може дозволити собі знизити витрати в областях, не критичних для споживача.

Інший шлях – це стати першопрохідником в області великих технологічних інновацій, але як тільки інновацію буде розповсюджено серед конкурентів, компанія буде знову вимушена вирішувати дилему «низькі витрати versus диференціація».

У 2004 році з'явилась стаття дослідників Е. Кіма, Д.-І. Нама та Дж.Л. Стімперта про можливість застосування загальних стратегій Портера у електронний вік [179], в якій вони стверджують, що так звані «інтегровані» стратегії, які комбінують лідерство у витратах та диференціацію - досить успішні. Є.М. Пертуза-Ортега [265] продовжує розпочату дискусію у наукових колах про можливе розмежування стратегій на «ті, що застрягли у середині» та інтегровані стратегії. Феномен комбінування рис декількох стратегій отримав декілька назв: «гібридна», «змішана», «інтегрована», «комбінована» стратегія. І з другої половини 2000-них років за стратегією закріплюється назва «гібридна».

Отже, комбінована стратегія - це «ті, що застрягли посередині» за Портером [408], або «стратегія оптимальних витрат» за Томпсоном та

Стріклендом [417], або «гібридна стратегія» за Пертуза-Ортегою (Pertusa-Ortega, 2009).

Одним з чинників, які впливають на вибір стратегії може бути організаційна складова, оскільки кожна стратегія передбачає певні розходження в організації роботи компанії.

Стратегія диференціації підходить до такої організаційної культури, яка сприяє появі інновацій, індивідуалізму та прийняттю ризикованих рішень. Мінімізація витрат, навпаки, можлива в умовах економії, жорсткої дисципліни, уваги до деталей. Культура може забезпечити підтримку конкурентної стратегії, виступивши акселератором перетворень, або її загальмовувачем.

Ще одним моментом, який потребує подальшого дослідження, є питання - яким чином необхідно комбінувати стратегії всередині організації. Так, наприклад приклад компанії Emerson Electric свідчить про успішність використання всіма бізнес-одинацями стратегії мінімізації витрат. В той же час залишається загрози несумісності стратегії, яка пропонується вищим менеджментом, із структурою галузі, в якій працює та чи інша бізнес-одинаця.

Як висновок, можна стверджувати, що диверсифікована компанія, чи будь-яка складна організація, може мати в своєму складі стратегічні бізнес-одинаці, які розрізнятимуться за розмірами, ресурсами, компетенціями, конкурентними перевагами, конкурентними стратегіями, ланцюгами створення цінності та стадією життєвого циклу. Задачі менеджменту таким чином, ускладнюються та спрощуються водночас: передача повноважень з прийняття рішень щодо конкурентних стратегій переходить до бізнес-одинаць, але ускладнюються процеси координування дій між підрозділами.

Як вже позначалось в наших попередніх дослідженнях [311], методологія Майкла Портера отримувала як схвальні, так і критичні зауваження. Так, деякі

вчені називають підхід до структурування галузі технократичним [141], самоцентрованим та таким, що не дозволяє враховувати специфічні риси того чи іншого ринку. В своїй роботі [311] ми доводимо думку про те, що рамка Портера дозволяє наповнити себе даними, розрахунками та оцінити поточний стан та майбутнє ринку, запропонувати сценарії – все залежить від поінформованості експерта.

Інші дослідники дискутують про шосту силу, яка відсутня в моделі Портера – державу. Але ж тут стає питання, чи має право держава втручатися в закони конкуренції, чи має просто забезпечувати функціонування цього інституту? Дебати тривають і тому дослідники використовують як п'ять, так і шість сил в своїх моделях.

Вчені з французької школи стратегічного управління вважають, що модель Портера досить статична та замкнена [198], оскільки розрахована на галузь з чіткими межами, в той час як більшість галузей мають розмиті границі. Крім цього, моделі докоряють через її спрощеність та відсутність суспільства в структурі сил.

Але якщо ми розглянемо цю структуру з точки зору набору ключових компетенцій, тоді ця модель, а власне і співставлення даних отримують нову площину для аналізу.

Внесок Хемела та Прахалада у розвиток стратегічного управління складно переоцінити. Намагаючись відійти від жорсткої прив'язаності стратегічних рішень до ресурсного забезпечення у 1993 році вони трактували стратегію як розтягнення та леверидж [148], у 1994 році вони більш детально описують причини провалів існуючого підходу до стратегічного управління [275].

Думка, висловлена Дерекком Абелем про еволюційні-поступові та революційні-радикальні зміни у далекому 1978 році [1] отримує своє підтвердження у 90-ті роки. Радикальні зміни – зміни, які важко передбачити, і які відкривають «стратегічні вікна» – підприємницькі можливості для фірм, які зможуть скористатися вікном, відбуваються у період з 1985 по 1994 роки та знецінюють існуючі до цього підходи до стратегій.

У цей період конкурентне середовище драматичним чином змінилося, і головними двигунами радикальної трансформації цілих галузей Хемел та Прахалад назвали такі процеси [275]:

- дерегуляція (телекомунікаційна галузь);
- структурні зміни (фрагментація та вертикальна інтеграція у ІТ галузі);
- зайва потужність (електроніка, автомобілебудування);
- зливання та стратегічні альянси (телекомунікації);
- екологічний захист (пакувальна індустрія, рециркулювання);
- зміни у протекціонізмі (менше виключень у вигляді зон «вільної торгівлі», більше стандартів із захисту інтелектуальної власності);
- зміни в очікуваннях споживачів;
- технологічні прориви (вироблення персональних комп'ютерів та еволюція програмного забезпечення);
- виникнення торговельних блоків (Європейський Союз, NAFTA, ASEAN);
- глобальна конкуренція та кластеризація галузей [275].

Скласти певний прогноз розвитку галузі стає важким завданням через великий ступінь невизначеності, тим не менш розроблення стратегії вимагає, щоб керівництво визначало задачі, враховуючи тенденції змін.

До цього переліку ми можемо додати низку змін, які склались в останні десятиліття, і є характерними умови існування для вітчизняного виробника:

- Разом із руйнуванням Радянського союзу відбулось руйнування традиційних способів мислення та виробництва;
- Втрата державного замовлення, що призвело до пошуку нових ринків й досі формує стійкий стереотип про необхідність підтримки з боку держави (відповіді на відкриті запитання це підтверджують);
- Вбудова в існуючі системи постачань (в межах Радянського союзу було прийнято створювати концентровані виробництва, які об'єднуються в певному ланцюгу постачань) призводить до встановлення постійних зв'язків переважно із РФ (кейс машинобудування).
- Закріплення бізнес-патернів відбувається відповідно до замовлень B2B-споживача.

Партнерство із B2B-споживачем, який не вимагає великих зрушень у науково-дослідницьких роботах призвело до того, що вітчизняні підприємства на багато років загальмували свій інноваційний розвиток. Ці факти та свідчення респондентів ще раз підтверджують наші припущення про вразливість симбіотичних тривалих відносин (за типом «хижацтво – паразитизм» або «кооперція слабких»).

Якщо проаналізувати дані за винаходами та розробками, ми можемо отримати дані, які важливі для вектору «Зовнішня конкуренція», оскільки, якщо на підприємстві використовують лише власні вироби та винаходи, це означає, що конкуренція в галузі є високою. Із іншого боку, це може пояснюватися тим, що підприємство є технологічним лідером. Тим не менш, узагальнені дані свідчать про те, що підприємства в більшості випадків використовують як свої, так і сторонні винаходи й розробки. З точки зору можливості впровадження коопетиційної моделі, орієнтація тільки на сторонні винаходи (23%) є сприятливим фактором, адже щонайменше чверть респондентів показали

позитивне ставлення до зовнішніх джерел інформації (відкритість), встановлені канали трансферу знань та можливість опановувати нові знання (динамічні здібності).



Рисунок 5.12 – Дані обробки відповідей на питання 19 щодо використання зовнішніх чи внутрішніх джерел знань

Джерело: розроблено автором

Як вже згадувалось, К.К. Прахалад та Г. Хемел в пошуках нової парадигми стратегічного управління призвали відійти від бачення організації як сукупності структурованих ресурсів, які вибудовуються за ланцюгом створення цінності, а більше зосередитися на цінності, яка сприймається споживачем, яка така.

Одним з перших заговорив про відмітні компетенції Кеннет Ендрюс у 1987 році: «Відмітні компетенції організації – це більше, ніж те, що вона може робити, це те, що вона може робити особливо добре» [19]. К.Ендрюс вказував

на те, що фірмам слід визначати навички, які лежать в основі кожного досягнутого успіху та знаходити або створювати вміння, яке є дійсно відмітним.

Блискучий приклад перемоги японських компаній на американському ринку призводить до появи такої аксіоми бізнесу: виробник унікальних товарів та послуг повинен мати відповідні основні компетенції, спеціалізовані, які не піддаються копіюванню конкурентами.

При цьому ключовими компетенціями автори підходу називають колективне знання в організації, особливо навички з координування диверсифікованого виробництва та інтегрування множинних технологічних потоків [276]. І оскільки ключові компетенції гармонізують технологічні потоки, це має пряме відношення до роботи організації з постачання цінності. Наприклад, ключовою компетенцією Соні є мініатюризація. Аби ввести мініатюризацію у свої продукції, Соні повинна забезпечити спільне розуміння потреб споживача та технологічних можливостей серед технологів, інженерів та маркетологів корпорації.

Хемел та Прахалад стверджували, що ключова компетенція – це комунікація, залучення та глибоке зобов'язання працювати поза межами організації. Це залучає багато рівнів людей та всі функції. Дослідження, які мають місце в спеціалізованих лабораторіях відбуваються без впливу на бізнес чи суспільство, але індивіди, які мають ці компетенції, змішують свої знання із знаннями інших функціоналів і таким чином, можуть бути сконструйовані нові компетенції (дослідження лазерів, наприклад). Ще однією характеристикою ключових компетенцій є те, що вони не зменшуються при використанні.

Доводячи нежиттєздатність традиційного стратегічного планування, заснованого на портфоліо-аналізі стратегічних бізнес-одиниць (СБО), Прахалад

та Хемел пропонують використовувати портфоліо-аналіз компетенцій, відмовившись від «тиранії» СБО

Ключові продукти – це фізичне уособлення однієї чи декількох ключових компетенцій, а ключові продукти в свою чергу, є компонентами або підсистемами, які роблять свій внесок в цінність кінцевого продукту. Відмінність компетенцій від кінцевого продукту в тому, що по-перше, ключові компетенції мають більш тривалий життєвий цикл, по-друге, виходять за рамки окремого підрозділу через обсяги інвестицій, ризиків та типів необхідних ресурсів.

До основних критеріїв ключових компетенцій Хемел та Прахалад відносять такі [274]:

По-перше, вони пропонують споживачам незаперечні переваги.

По-друге, основна компетенція компанії унікальна. Якщо аналогічними навиками володіють і конкуренти, основні компетенції компанії навряд чи слугуватимуть основою створення конкурентної переваги.

По-третє, компетенції компанії повинні забезпечувати їй доступ до нових ринків в майбутньому. Не можна визначати необхідні навички щодо конкретних товарів, які з розвитком технічного прогресу і зміною потреб неминуче застарівають.

На наш погляд, до цього переліку слід додати ще й, *по-четверте*, автентичність (тобто приналежність визначеному організаційному середовищу). Неодноразово згадується авторами та послідовниками цього підходу «захищеність від копіювання» конкурентами, тобто компетенція конструюється та впроваджується в організаційній архітектурі та втрачає сенс поза її межами.

На наш погляд, для того, аби отримати перевагу в конкурентній боротьбі, стратег має співвіднести не тільки конкурентні переваги – компетенції

організації, але й зрозуміти, яким чином ці переваги вплинуть на формування критичних факторів успіху в галузі. Адже в той час, як будь-яка ключова компетенція є потенційно джерелом ключового фактору успіху в галузі, не всі фактори можуть бути розглянуті як такі, що підходять для конструювання конкурентних переваг, і відповідних компетенцій. Компанія спеціалізується, накопичує специфічні навички та технології у визначеній сфері, а вже у прояві «зверх-вміння» (тлумачення К. Ендрюса (Andrews К.) у відповідь на вимоги споживача і з'являється конкурентна перевага.

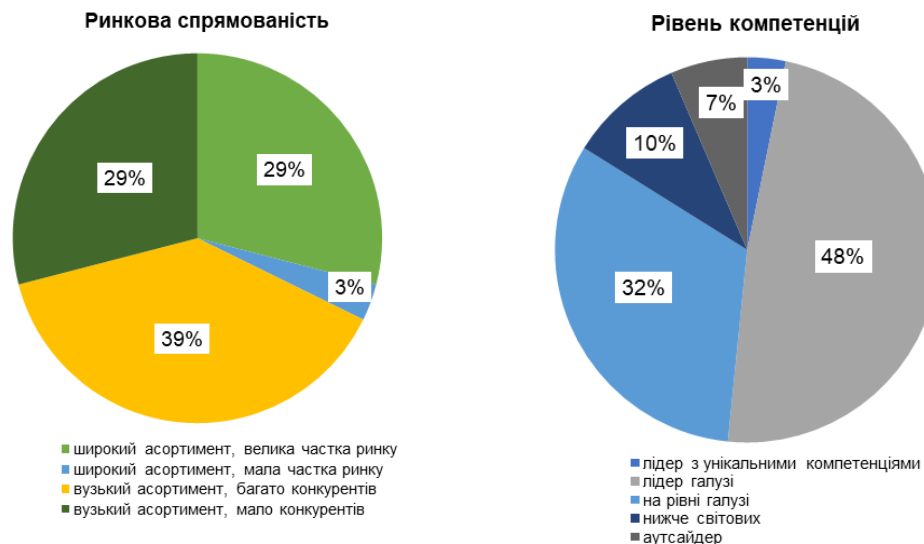


Рисунок 5.13 – Дані обробки відповідей та їх співставлення (питання 22 та 26) щодо ринкової спрямованості та рівня компетенцій

Джерело: розроблено автором

Як ми бачимо із даних, представлених на рисунку 5.13, більшість респондентів відмічають те, що підприємство працює на сегменті із вузьким асортиментом, а отже це стратегія диференціації в умовах сегментованого ринку, де існує багато конкурентів (39%), решта відповідей є симетричною: 29% підприємств мають «широкий асортимент продукції та послуг, і займає велику частку на цільовому ринку (близько 20%)» та 29% підприємств

відмічають вузький асортимент продукції (послуг), що займає ринкову нішу, в якій дуже мало конкурентів.

При цьому співставлення із аналізом компетенцій, характеристику яким надано респондентами виявляє суперечності: тільки 3% вважають своє підприємства лідером із унікальними компетенціями, 48% респондентів вважають своє підприємство лідером галузі; на рівні галузі знаходиться підприємство, за думкою, 32% респондентів; 10% визнають, що рівень компетенцій підприємства нижче світових вимог та 7% вказують своє підприємств як «Аутсайдер». Нагадаємо, що в даному опитуванні приймало участь представники 23 підприємств, тож дані є узагальненим галузевим зрізом. Важливою знахідкою можна вважати саме співставлення, адже вузький асортимент, де є багато конкурентів означає жорстку конкурентну боротьбу та постійне нарощування компетенцій із захистом їх унікальності, різноманіття та життєздатності, і лише 3% визнають свої компетенції унікальними.

Ми вбачаємо саме в цій сфері – створення нових компетенцій та утримування знань (Competence Creation & Capture) основну проблему низької конкурентоспроможності вітчизняного виробника.

Якщо проаналізувати дані про нещодавні організаційні зміни, які на наш погляд, відображають систему внутрішнього метаболізму організації, результатом якого є певний продукт, сервіс та відповідна компетенція, то як ми бачимо, що ринкові умови – це те, що за інтенсивністю змін посідає перше місце (рис. 5.14). Серед факторів змін респонденти відмічають зміни ринкових партнерів, обладнання та устаткування, технології виробництва, систему управління тощо.

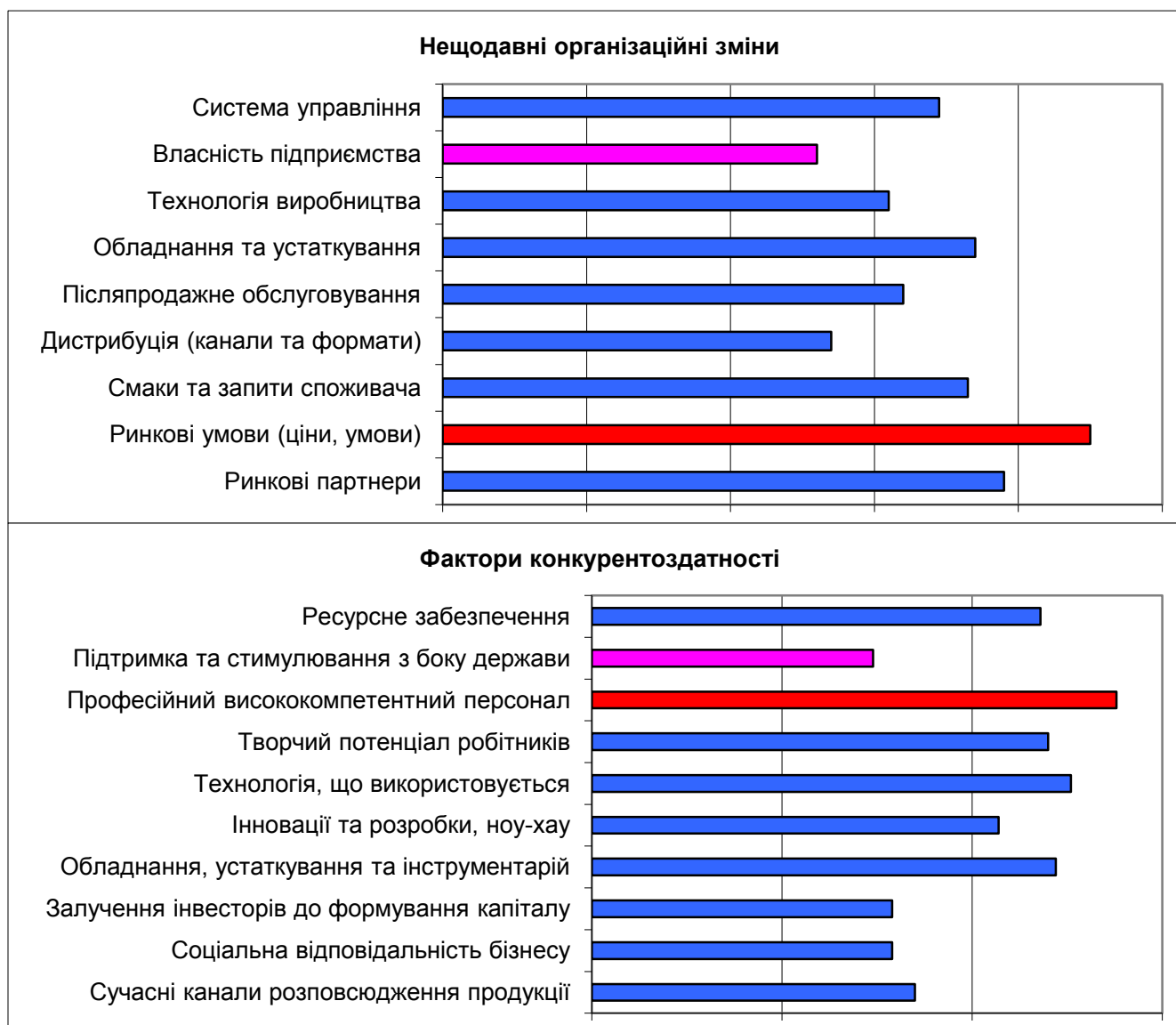


Рисунок 5.14 – Дані обробки відповідей та їх співставлення (питання 25 та 28) щодо ринкової спрямованості та рівня компетенцій

Джерело: розроблено автором

Серед факторів конкурентоспроможності нами було запропоновано такий набір:

- Ресурсне забезпечення (для перевірки домінування ресурсної теорії);

- Підтримка та стимулювання з боку держави (для перевірки ступеня проактивності – реактивності стратегічного управління)
- Професійний висококомпетентний персонал (для перевірки домінування теорії ключових компетенцій)
- Творчий потенціал робітників (для перевірки домінування теорії динамічних здібностей)
- Технологія, що використовується (для перевірки домінування орієнтації на технологію)
- Інновації та розробки, ноу-хау (для перевірки інноваційної орієнтації)
- Обладнання, устаткування та інструментарій (для перевірки домінування витратного підходу)
- Залучення інвесторів до формування капіталу (для перевірки активності акціонерів та інвестиційної діяльності)
- Соціальна відповідальність бізнесу (для перевірки активності співпраці із ключовими стейкхолдерами)
- Сучасні канали розповсюдження продукції (для перевірки активності співпраці із дистрибуторами)

Але при цьому при визначення факторів конкурентоздатності респонденти відмічають, головним фактором є професійний висококомпетентний персонал, технологія та обладнання, що використовується. Слідом за цими трьома найважливішими за зваженими оцінками респондентів факторами, йдуть «творчий потенціал робітників», «ресурсне забезпечення», при цьому «інновації та ноу-хау» займають п'яте місце в рейтингу, разом із сучасними каналами розповсюдження продукції. Ранжування було здійснено за 5-ти бальною шкалою Лайкерта, яке дозволяє встановити відповідність між впливом тих чи інших факторів. Так, у анкеті подаються варіанти відповідей 1 –

«не впливає», 2 – «незначний вплив», 3 – «середній вплив», 4 – «впливає», 5 – «сильно впливає».

Слід відмітити, що серед всіх факторів найнижчу за вагою оцінку отримали співпраця із стейкхолдерами, зокрема підтримка та стимулювання держави вважається найменш важливим серед усіх (але при цьому респонденти заявляють про її необхідність), крім того серед найменш впливових факторів були названі соціальна відповідальність бізнесу та сучасні канали розповсюдження (дистриб'ютори). Нам здається, що ця знахідка є вкрай важливою, оскільки показує, наскільки недооціненою є робота підприємств із залучення стейкхолдерів як джерела конкурентних переваг. Незважаючи на малу вибірку поточного дослідження, доречно стверджувати, що нехтування принципам соціальної відповідальності може стати причиною втрати конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і на світових ринках. Зона толерантності, яка була згадана П. Дойлем [388], і яка є зоною прийняття рішень, яка задовольняє інтереси всіх зацікавлених осіб. Особа, що приймає рішення, у процесі розроблення стратегії, має зважувати на всі аспекти співпраці із ключовими стейкхолдерами, і для цього необхідно здійснювати додаткові заходи:

- 1) Ідентифікація ключових стейкхолдерів.
- 2) Визначення проблем стейкхолдерів і зв'язок цих проблем із ключовими продуктами (ключовими компетенціями) підприємства.
- 3) Мапування стейкхолдерів та їх категоризація.
- 4) Розроблення відповідної стратегії.

Е. Фрімен [120] використовує таке поняття: стейкхолдери – це будь-які групи чи індивідууми, хто може впливати або знаходиться під впливом досягнення організацією своєї мети. Тоді стейкхолдер-менеджмент – це

концепція згідно якої організація потребує керування відносинами із специфічними групами стейхолдерів у спосіб, орієнтований на реальні дії [120, р. 53].

Підхід на базі стейкхолдер-менеджменту відрізняється від виробничого бачення фірми, як ланки у ланцюгу між постачальниками та споживачами, та управлінського бачення, де у уявленні про фірму включені менеджери, власники та наймані робітники. Фірма, організація, будь-яке підприємство – дійсно відповідає певній структурі взаємодії між власниками, постачальниками, споживачами та найманими робітниками. Але при цьому, якщо вважати організацію за відкриту систему, вона має двосторонні зв'язки із органами державної влади та місцевого самоврядування, конкурентами, адвокатами споживачів у вигляді спілок із прав захисту, з екологами та групами специфічних інтересів (групи протестів, групи меншин і так далі), медіа.

Отже, менеджер має здійснювати пошук стратегічних рішень, які б задовольнили б інтереси зацікавлених сторін в так званій зоні толерантності. При цьому, слід відмітити, що інтереси можуть бути різноспрямованими та взаємовиключними. Стратегічний менеджмент тепер повинен бути інтерпретований як система управління, яка враховує різноманітні сфери цінностей.

У процесі формулювання стратегії інтереси стейкхолдерів мають бути враховані, при цьому цінності та соціальні питання можуть бути враховані в різних пропорціях, але мають бути подані у вигляді відповідності (стратегія - fit) із суспільством, в якому оперують менеджери. В своїй роботі Е. Фрімен пропонує п'ять основних стратегій, опис яких поданих нижче [120]:

1. *Специфічна стейкхолдерська стратегія* – спрямована на максимізацію виграш одного чи малого набору стейкхолдерів. Це відповідь на

питання: «за що ми боремося?». Наприклад, високоякісні послуги для споживачів, чи добробут співробітників. Легендарні компанії Х'юлет-Паккард, АйБіЕм та Діжیتال Еквіпмент довели свою успішність у відносинах із споживачами.

2. *Стокхольдерська стратегія або стратегія акціонерів* – спрямована на максимізацію вигравшів для акціонерів, а також фінансових стейкхолдерів. Сутність цієї стратегії у максимізації прибутку на капітал, або у широкому сенсі – максимізації ринкової вартості підприємства. При цьому менеджмент враховує інтереси банків, інвесторів та дебіторів та інших фінансових груп

3. *Утилітарна стратегія* має за мету покращення загальної якості життя суспільства, і всі дії мають нарощувати загальний добробут суспільства. Тому місія таких підприємств пов'язана із покращенням суспільства, або корисністю для суспільства. Менеджери таких організацій розглядають корпорацію чи бізнес як соціальний інститут, головне призначення якого зробити відповідний внесок у загальний розвиток.

4. *Раулсіанська стратегія* пов'язана із ім'ям Джона Раулса, який є автором Теорії справедливості, в якій проголошує відсутність справедливості, якщо дискримінація одних груп веде до збагачення інших. Отже, раулсіанська стратегія означає те, що інтереси стейкхолдерів рівноцінні, або щонайменше, не відбувається дискримінації одних соціальних груп задля добробуту інших. Частіше стратегія полягає в тому, щоб підняти добробут для найменших стейкхолдерів і забезпечити рівні можливості для всіх членів суспільства.

5. *Стратегія соціальної гармонії* полягає у створенні та підтримці соціальної гармонії та дотриманню консенсусу із суспільством. Ця стратегія заснована на взаєморозумінні всіх учасників взаємодії [120].

Практична значущість мапування стейкхолдерів в тому, що можна ідентифікувати найбільш впливових стейкхолдерів на діяльність підприємства, та вибудувати стратегію відповідно до з'ясованих причинно-наслідкових зв'язків

Таким чином, формулювання стратегії означає створення стратегічних програм дій для кожної групи стейкхолдерів, що включає аналіз поведінки, ідентифікацію їх інтересів, генерування стратегії на основі оцінки ринкових сил та інтеграція цієї стратегії у загальний стратегічний план розвитку підприємства.

Окремої уваги заслуговує коаліційний аналіз стейкхолдерів, який мають зробити стратеги в умовах розбудови стратегії коопетиції, адже, на наш погляд, стимулювати стратегію коопетиції можна не лише на рівні підприємство-підприємство, шукаючи нових конкурентних переваг або посилюючи існуючі компетенції. В нашому випадку, у відсутності сильних прямих конкурентів, можливо ініціювати коопетиційну взаємодію між стейкхолдерами, тим самим створюючи передумови для подальшої кооперації в галузі між іншими гравцями.

Формулювання інтегрованої стратегії має відбуватися з урахуванням категоризації стейкхолдерів. Розділивши стейкхолдерів за шкалою – відносний потенціал до кооперації та відносна конкурента загроза, Фрімен тим самим поживив начало теорії коопетиції, і тепер, для того, аби спровокувати розвиток галузі назустріч коопетиції, також можна застосувати стратегії відповідно до категорії стейкхолдерів, прискоривши еволюцію ринку та гравців до фази коопетиційного розвитку.

Отже, існує щонайменше чотири категорії стейкхолдерів [120], кожній з яких відповідає певна стратегія:

1 група – із відносно високим кооперативним потенціалом та відносно високою конкурентною загрозою, названі стейкхолдерами «ті, що змінюються» (swing);

2 група – із відносно низьким кооперативним потенціалом та високою конкурентною загрозою названі як «ті, що обороняються» (defensive);

3 група – з відносно високою кооперативним потенціалом та відносно низькою конкурентною загрозою, названі «такими, що наступають» (offensive);

4 група – з відносно низькими показниками за обома показниками, їх названо «ті, що тримаються» або фіксовані (hold).

Генералізація стратегій може допомогти вибудувувати специфічні програми відповідно до кожної групи стейкхолдерів відповідної поведінки та взаємозв'язку (див. рис. 5.15).

Програми, спрямовані на *зміну правил* з'являються внаслідок, наприклад інтервенцій з боку певних стейкхолдерів (активістів, наприклад). Зміна правил може відбутися в результаті лобіювання державного регулювання тієї чи іншої сфери діяльності (телекомунікаційна галузь, наприклад).

Наступальні програми можуть допомогти у досягненні цілей організації, але при цьому наступальні стейкхолдери становлять відносну загрозу, особливо якщо налаштовані негативно. Це може бути програма кооперації з медіа, інформування споживачів щодо якості продукції, і якщо робота із стейкхолдерами вдасться, вони виступлять силою, яка підтримує розвиток організації.

Оборонні стратегічні програми роботи із стейкхолдерами необхідні, коли ця група стейкхолдерів є ключем до провалу проекту, але не може допомогти у його успіху. Прикладом є торгівельні організації, інвестори.

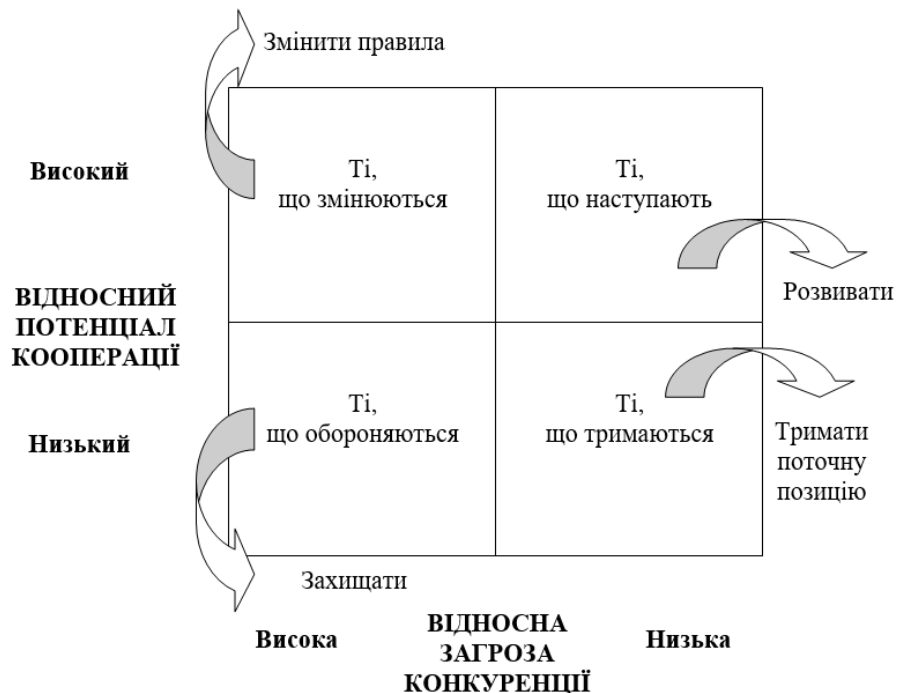


Рисунок 5.15 – Загальні Стейкхолдер Стратегії

Джерело: адаптовано із [120].

Програми з утримання поточної позиції потрібні для підтримки поточної поведінки стейкхолдерів.

Треба відмітити, що робота Фрімена була лише першою в низці робіт з дослідження взаємозв'язків із стейкхолдерами. Так, робота Енн Свендсен у 1998 році [335] підтверджує необхідність впровадження стратегічного менеджменту, заснованого на врахуванні інтересів стейкхолдерів. Вона наводить приклади з діяльності відомих компаній, таких як Майкрософт, Леві Страусс та Компанія, Найк та багато інших.

Дійсно цей підхід – багатообіцяючий, оскільки за умов інтегрованого впровадження надає різноманітні виграти у побудові мережі відносин та отриманні додаткових можливостей з реалізації місії організації.

Зовнішніми факторами, які підштовхують менеджмент організацій до впровадження цього підходу є тиск з боку конкурентів, тиск з боку суспільства з вимогами більшої корпоративної соціальної відповідальності, тиск з боку зацікавлених груп з вимогами прозорості у політиці фірми.

І головне, нові організаційні форми вимагають нових відносин, і саме в рамках теорії стейкхолдерів пропонується дієва рамка для оцінки соціально відповідальної політики та ефективності корпоративної політики взагалі.

Цей підхід був розвинутий такими вченими як Ф. Акерман та К. Іден [2], який в своїй роботі запропонував розширену методику з оцінки поведінки стейкхолдерів, яку назвав решіткою «Влада – Інтерес» і яка допомагає з практичної точки зору досягти балансу інтересів. Теорія вплинула на хід досліджень з політики соціальної відповідальності бізнесу, сприяла появі як нових наукових результатів [161], так і нових стандартів, таких як ISO 26000.

Практичне застосування цієї теорії лежить в декількох площинах, одна з яких конфліктологія, оскільки аналіз стейкхолдерів дозволяє вирішувати конфлікти в організаційно-економічних механізмах підприємства (особливо конфлікти «власники – менеджери»).

Розділення стейкхолдерів на зовнішніх та внутрішніх дозволяє передивитися сутність роботи менеджера, який вимушений встановлювати різні зв'язки із різними групами за інтересами та покращити ефективність праці.

Необхідно звернути увагу на застосування цього підходу в економіці навколишнього середовища. Так, наприклад у 2003 році стаття К. Буссе та А. Вербеке пов'язує проактивні екологічні стратегії із стейкхолдерським підходом [58] а пізніше нами було виконано дослідження з модифікації рамки стейкхолдерів у ході впровадження систем екологічного менеджменту.

Щодо критики теорії стейкхолдерів, то їй закидають ігнорування ринкових принципів функціонування підприємства [220] в той же час цю саму критику критикують за непослідовність. Підвищена дискусійність цієї теми вказує на її актуальність та перспективи майбутнього розвитку.

Теорія довела свою придатність в роботі проектних організацій, і наразі будь-який проект починається з аналізу стейкхолдерів проекту. Слід відмітити, високу зацікавленість вчених в аналізі стейкхолдерів вищих закладів, що є ще одним багатообіцяючим напрямком досліджень. При цьому стратегії можуть бути модифіковані в будь-який спосіб, залежно від мети дослідження, специфіки закладу та типу стейкхолдерів, як було зроблено нами раніш [310].

Аналіз галузевої специфіки щодо ступеню ризикованості прийняття рішень зможе надати додаткові аргументи на користь оцінки ймовірності опортунізму партнерів (екзогенний фактор) та пояснити низький рівень коопетиції в галузі на додаток до організаційної в'язкості (ендогенний фактор).

З метою оцінки ступеня ризику в анкеті було запропоновано такі питання: «Якщо проаналізувати ринкову діяльність на вашому підприємстві, то можна стверджувати таке (прохання продовжити вираз): «В нашій справі ...» і далі йдуть сценарії використання або невикористання ризикованих рішень.

Для оцінки зовнішньої кооперації в анкеті запропоновано питання «Чи співпрацює Ваше підприємство із конкурентами?». Що стосується можливості із конкурентами, то в рамках поточного дослідження готовності підприємств до коопетиції, були з'ясовані певні бізнес-патерни кооперації (див. рис. 5.16).

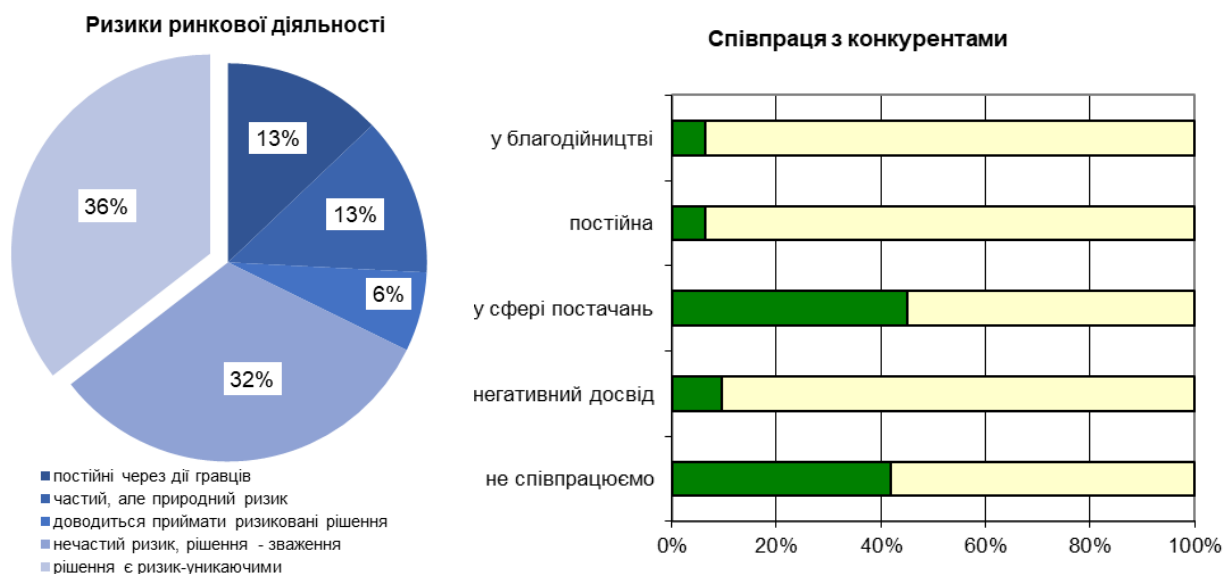


Рисунок 5.16 – Дані обробки відповідей та їх співставлення (питання 20 та 21 анкети) для виявлення бізнес-патернів коопетиції

Джерело: розроблено автором

Як свідчать дані, у 26% випадках ризики ринкової діяльності є постійними (13%) та досить частими, але природними (13%), що збільшує невизначеність ситуації, та може спровокувати ризик-уникаючу стратегію. І дійсно, самі дані говорять про те, що у 36% - ризиковані рішення не вітаються. У співставленні цих результатів із типами співпраці із конкурентами, ми отримуємо цікаву картину: близько 40% респондентів - підприємств – не співпрацюють із конкурентами; але при цьому у більше ніж 40% є досвід співпраці у сфері взаємних постачань, близько 5% респондентів відмічають негативний досвід співпраці із конкурентами, і дуже малий досвід кооперації у благодійництві чи на постійній основі ($\approx 3\%$ та $\approx 5\%$ відповідно).

Окремої уваги заслуговує блок «Опортунізм» в системі оцінювання готовності до коопетиції, який був нами розроблений із урахуванням попередніх робіт О. Вільямсона та Гулаті [361-368; 142]. В кожній групі є

індивіди, які прагнуть знехтувати правилами задля отримання виграшу, крім того, в кожній групі можуть бути ситуації, які збільшують потенційну вигоду опортунізму порівняно із нормованою поведінкою. В конкурентному середовищі це двосторонній процес: по-перше, встановлюються правила поведінки економічних суб'єктів, які дозволяють здійснювати трансакції, виробляючи цінність (продукти та сервіси), отримуючи прибутки, але при цьому виграє сильніший гравець, тобто той, хто запропонував конкурентні переваги; а по-друге, виграє той, хто не тільки запропонував конкурентні переваги, але й змінює «правила гри» таким чином, аби тепер вони були на його користь. Таким чином, можна сказати, що існує доброчесний (або підприємницький) опортунізм, який ми будемо далі називати підприємницьким руйнуванням та опортунізм в традиційному сенсі – отримання неправомірної вигоди у ситуації, що склалась, без урахування або із нехтуванням інтересів інших осіб. Як правило для певних випадків використовуються виправдовуючі вислови, які раціоналізують недоброчесну поведінку, «вони скористались ситуацією». У процесі конкурентної боротьби тим не менше, формуються певні правила, які інституціоналізуються (формалізуються на рівні інститутів) та вбудовуються в систему ринкових відносин.

Парадоксальність опортунізму полягає в тому, що егоїстична поведінка, спрямована на отримання вигоди робить індивіда суб'єктом економічного процесу і є одним із компонент проактивності (пошук та використання можливостей), але у випадку порушення правил гри, і коли егоїзм призводить до неправомірного розподілу вигоди, що перетворює відносини із доброчесно конкурентних на недоброчесні, невизначені та мінімізує співпрацю.

Опортунізм на мікрорівні (рівні організації) може набувати різних форм через ухиляння від обов'язків, свідомого та несвідомого саботажу або

халатності, шпигунство, зловживання службовим становищем, розкрадання ресурсів. Наслідки масштабного ендогенного опортунізму можуть бути дуже різними, але вони спричиняють зниження результативності функціонування підприємства.

Опортунізм на мезорівні (між підприємствами та організаціями) можуть проявляти себе в нехтуванні вимог контрактів, «недопостачання» (обсяги, якість, порушення умов), не надання достовірної інформації (ринок лимонів Акерлофа, або інформаційний опортунізм Вільямсона) про продукт чи послугу, уникання відповідальності за порушення умов контракту тощо.

Опортунізм на макрорівні (державна – підприємство, або держава-державна) проявляє себе також в униканні відповідальності за прийняті рішення, зміну законопроектів рішень на користь окремих осіб (лобі), ускладнення процедур задля гальмування певних процесів на користь окремих осіб тощо.

При цьому інститути мають відігравати роль «амортизаторів» сталості певних правил гри в галузі, тобто обмежувальних рамок взаємовідносин між людьми та організаційними одиницями. Інститути кооперують між собою та узгоджують правила взаємодії, які використовуються для ідентифікації меж допустимої поведінки та встановлення санкцій за перетинання меж. Більше того, певна поведінка – винагороджується або виправдовується на рівні інститутів, і тому в процесі еволюції ринків та суспільства, вибудовуються, відбираються та закріплюються певні процедури (приписи, заборони, табу, традиції поведінки економічних суб'єктів).

На наш погляд, в середовищі, де більшість суб'єктів нехтують правилами цивілізованої торгівлі, встановлюють неписані правила «дикого заходу», де виграє той, хто порушує правила таким чином, аби не потрапити під дію законодавства. В такому разі все більше і більше суб'єктів будуть діяти

ізолювано, без кооперації із іншими, оскільки негативний досвід є платформою для прогнозування негативних наслідків можливої співпраці. В середовищі, де мало хто поділяє норми, де порушення обіцянки, відмова вносити свою частку у створення цінності, недотримання контракту (формального чи неформального) не є чимось неприйнятним, а скоріше «нормою», кожен із гравців очікує від інших опортуністичних дій (дилема в'язня), що перетворює співпрацю в галузі на гру «виграш – програш», що унеможлиблює встановлення стабільних взаємних домовленостей та зобов'язань. Якщо звернути увагу на дані опитування, то відповіді респондентів – представників підприємств надають пояснення щодо можливих причин низької готовності до коопетиції і відповідних організаційних змін (див. рис. 5.17).

Так, «нечесна гра», або порушення контрактних домовленостей є досить поширеною практикою (48% респондентів підтвердили) у бізнес-середовищі вітчизняних підприємств, при цьому між конкурентами вона є типовою (10% респондентів зазначають такий бізнес-патерн). Варто звернути увагу, що 26% респондентів стверджують, що для їх галузі це є нетиповою поведінкою, але вони з нею стикалися, і лише 16% респондентів – ніколи не стикалися із опортунізмом. Загалом, це свідчить про високий рівень опортунізму в зазначених галузях.

Співставлення цих даних із відповідями на питання «Що таке «гра за правилами» у Вашій галузі?» дало такі результати. Отже, 55% респондентів стверджують, що при існуванні певних правил, вони порушуються іншими гравцями ринку, 10% вказало, що «правила гри» в галузі постійно порушуються, а 19% - вказало, що правил не існує, що взагалі вказує на анархічність поведінки економічних суб'єктів, відсутність або слабкість сформованих економічних інститутів (див. рис. 5.16).

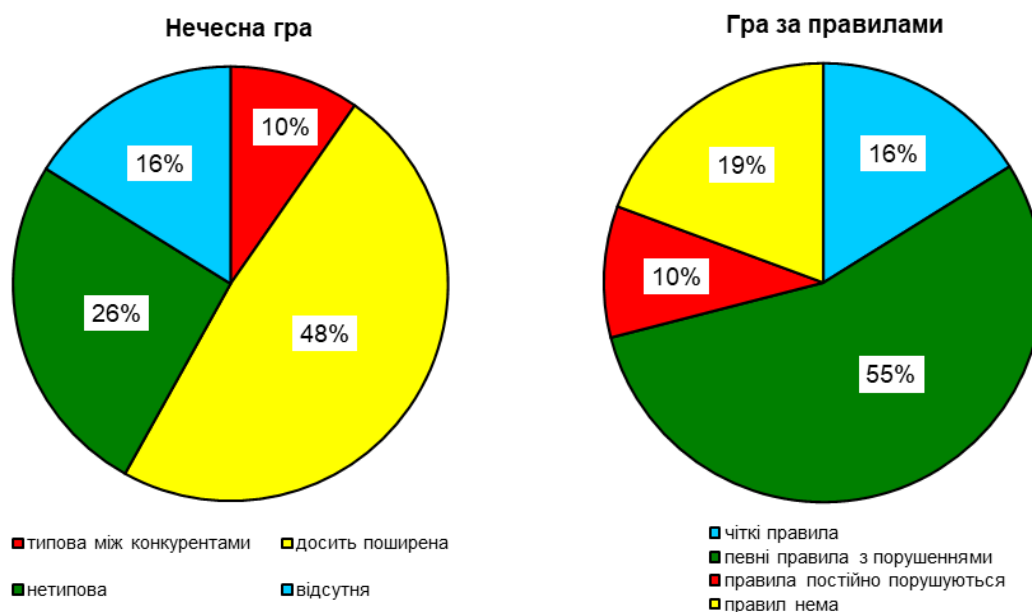


Рисунок 5.17 – Дані обробки відповідей (питання 23 та 24 анкети) для виявлення сприйняття «правил гри» в галузі

Джерело: розроблено автором

У зв'язку з цим слід зважати на те, що економічні інститути є обмежувачем опортуністичної поведінки, оскільки встановлюють систему примушення дотримання правил (санкції) та визначають порядок і доцільність рішень. Так, в умовах, коли ризик недотримання правил є більшим, ніж вигреш від недотримання правил, є висока ймовірність, що суб'єкт скористається ситуацією і прийме рішення на користь опортуністичної поведінки.

Але сам ризик порушення має бути встановлений таким чином, аби демотивувати поодинокі та системні опортуністичні дії. Економічні інститути мають забезпечувати, з одного боку, право економічного суб'єкта на самостійний вибір контрагента та взаємовідносин із ним, а з іншого, захищати економічних суб'єктів від дій недоброчесних агентів, убезпечуючи

життєдіяльність організацій. Таким чином, мають бути вирішені проблеми захисту інтелектуальної власності (патентування, ліцензування та відповідні контракти на використання), прозорості фінансової звітності суб'єктів (заборона маніпулювання із капіталом та звітністю), соціальної відповідальності перед персоналом (заборона порушення трудового законодавства), недотримання контрактів (санкції, судовий інститут), обмеження недоброчесних дій (антимонопольне законодавство, санкції для шахраїв та опортуністів) тощо.

Таким чином, коопетиційна взаємодія між економічними суб'єктами має бути формалізована у вигляді контрактів, в яких позначають відповідальність сторін за виконання контракту, умови порушення контракту та види відповідальності за порушення. При цьому важливо пам'ятати, що для вирішення зменшення можливого опортунізму можуть бути застосовані такі прийоми як:

1. Взаємний обмін ліцензіями та патентами (із можливими обмеженням у використанні та розповсюдженні результатів використання патентів).
2. Взаємна ротація кадрів (із зазначенням відповідальності сторін, їх обов'язків протягом коопетиційного контракту).
3. Може бути здійснений обмін заставами, аби забезпечити виконання контракту. При цьому сторона, що порушила контракт, автоматично втрачає право на заставу, а опонент – отримує заставу у власність.
4. Створення спільної коопетиційного штаб-квартири, до якої залучено представників із двох (або більше) підприємств-партнерів, які розробляють правила ad hoc в межах поточного партнерства.

Важливо проаналізувати експериментальну частину опитування, в якій ми представили питання таким чином: «Уявіть ситуацію, в якій через форс-

мажор ви не встигаєте виконати всі роботи за проектом для важливого клієнта. Скажіть, за яких умов ви готові віддати частину робіт конкурентові?» Серед відповідей були щонайменше п'ять сценаріїв від «Звичайно, я швидко передам частину робіт на конкурента, аби виконати роботи за проектом» до «Ні за яких умов не можна передавати проектні роботи конкурентові». В цій частині респонденти були категоричні, оскільки 35% обрали варіант «ні в якому разі...». Лише 3% обрали швидкий перехід до коопетиції, і варто відмітити, що саме це підприємств знаходиться за рівнем компетенцій в категорії «Аутсайдер». Не називаючи конкретних підприємств, варто зазначити, що така стратегія – відмова від кооперації із конкурентами є найбільш поширеною серед осіб, що приймають рішення.

Віддати частину робіт конкуренту

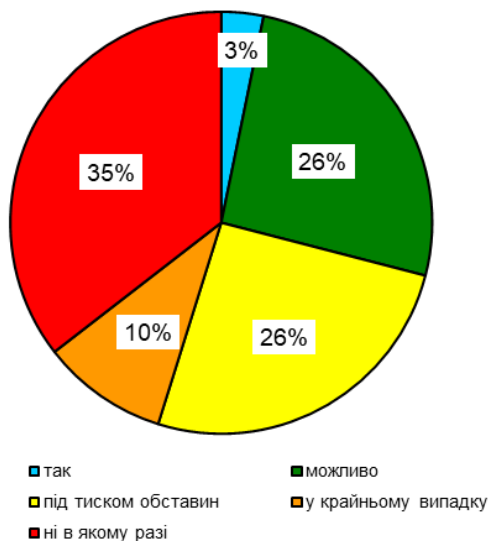


Рисунок 5.18 – Дані обробки відповідей (питання 23) для виявлення готовності ініціювати коопетицію

Джерело: розроблено автором

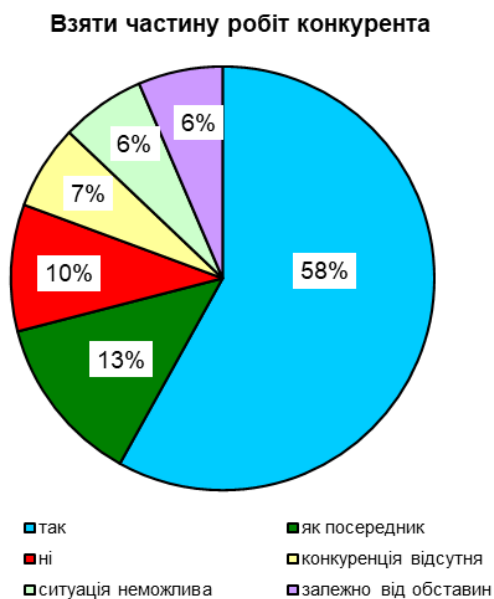


Рисунок 5.19 – Дані обробки відповідей (питання 24 анкети) для виявлення готовності приєднатися до сформованої коопетиції

Джерело: розроблено автором

Але у разі відповідей на запитання «Уявіть ситуацію, в якій через нові обставини у своєму проекті до вас звернувся ваш конкурент, аби ви виконали частину робіт за його проектом за відповідне винагородження? Що ви будете робити?», респонденти обрали у 58% швидке долучення до проекту.

Слід зазначити також відповіді респондентів, які виходять за межі питання, так, наприклад, однією із відповідей було «В авіації це неможливо» та «Скоріш за все в нашій галузі конкуренти не передасть замовлення, а виконає його сам», що власне є описом «неможливого» сценарію розвитку. Це також симптом заперечення можливої коопетиції, як сценарію співпраці із конкурентом.

На наш погляд, такий розподіл 26% (ні в якому разі не передавати роботи), але 58% (погоджуватися на передачу робіт від конкурента)

підтверджує ризик-унікаючу стратегію, вбудований опортунізм гравців, покладання на ситуацію (зовнішній стимул) замість проактивних дій.

Така установка викликана перспективами та ризиками розподілу та захисту знань, які знову ж таки базуються на положеннях теорії трансакцій, ресурсному підході та теорії ключових компетенцій, які є взаємодоповнюючими. З точки зору трансакційної економіки, кооперація із конкурентом зменшує ступінь невизначеності, інтерналізує витрати, врівноважує внесок партнерів і знижує опортуністичну поведінку (ухиляння, асиметрію інформації тощо). З точки зору ресурсної теорії, коопетиція дозволяє отримати переваги від поєднання комплементарних ресурсів, що зменшує витрати на виробництво (за рахунок збільшення масштабу виробництва). З точки зору теорії ключових компетенцій, коопетиція дозволяє прискорити обмін знань, знаходити на перетині нові технології та формулювати ноу-хау, тим самим прискорюючи життєвий цикл виходу продукції на ринок (за рахунок скорочення часу та витрат на наукові дослідження та розробки). Тому, як ми вже зазначали раніше, ще раз підтверджуються мотиви вибору партнера – це використання можливостей економії трансакційних витрат, знаходження комплементарних ресурсів та створення нових компетенцій.

Але ефективність будь-яких трансакцій із конкурентом дійсно мають певні ризики, одним з яких є можливість втрати конкурентну переваги через «розмиття» ключової компетенції, яка більше не унікальною, якщо її поділити із конкурентом. Як вже вказував Д. Тіз, «найголовніше – в налагодженні співпраці – це створити динамічні можливості організації і таким чином підвищувати її конкурентну перевагу шляхом накопичення та розгортання як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів у їх мінливому середовищі» [340]. В

нашому випадку динамізм забезпечується за рахунок конкурентних драйверів, як внутрішніх, так і зовнішніх.

На захист вітчизняних виробників щодо їх небажання ініціювати співпрацю із конкурентом, але готовність співпрацювати за зовнішньою ініціативою, можна додати дещо із попередніх досліджень в галузі коопетиційної напруги.

Сам термін є досить новим, оскільки з'явився у 2000 році в роботі М. Бенгстон та С. Кок [43], і лише у 2014 році Е.-С. Фернандез та П. Чіамбаретто дослідили природу коопетиційної напруги та представила її типи [118]. Узагальнюючи вказані дослідження, ми можемо представити такі типи коопетиційної напруги, існування яких гіпотетично може пояснювати небажання ініціювати співпрацю із конкурентом.

1. Дилема створення та розподілу цінності. Завжди є ризик у випадку співпраці із конкурентом, що у ході змагання створення цінності може стати диспропорційним, а отже і розподіл виграшу може змінитися протягом гри. Спокуса опортуністичної поведінки зростає під тиском економічних та соціальних обставин, а існуючі та задекларовані конкурентні відносини зсувають очікування вбік стратегії «виграш – програш». Саме страх програти та недостатня довіра до партнера штовхають гравця до опортунізму. Тож коопетиційна напруга може виникнути, якщо один із партнерів намагається першим виграти від створеної цінності, випереджаючи контрактні умови або попередню домовленість.

2. Розподіл ролей, оскільки за твердженнями експертів, на індивідуальному, організаційному та міжорганізаційному рівні особи, що приймають рішення, не можуть відігравати одразу дві ролі – кооперанта та

конкурента, це породжує невизначеність ролей або ролевий конфлікт на цій стадії розвитку, посилюючи напругу.

3. Ризик витоку інформації завжди існує в партнерстві, де партнери відіграють роль конкурентів та кооперантів одночасно. Можлива технологічна імітація (кейс Samsung та Apple), а також є ризик у разі створення пулу компетенцій, можливо їх комбінація та несподіване поєднання посилить конкурента та зробить партнерство нерівноцінним. Завжди існує ризик шпигунства та піратства. В цьому випадку ми можемо запропонувати низку прийомів із управління обміном та захистом знань, зокрема, укладання договорів, які впливають на встановлення кордонів допустимої поведінки, багаторазових інцидентів співпраці (або розбиття у часі одного контракту) і координація та інтеграція відповідних ресурсів та інститутів задля формування взаємної прихильності і довіри. Довіра як механізм також має реляційний характер, посилюючи або нівелюючи опортунізм партнерів. Взагалі існує чітка дилема у сфері розподілу знань в ході коопетиційної взаємодії: щоб досягнути поставленої мети співпраці, необхідно засвоїти якомога більше знання від партнера, для того, аби зберегти конкурентоспроможність, необхідно захистити унікальні знання. Тому необхідно визначитися із обсягом знань, їх типом та системою поділу між партнерами, аби уникнути витоку небажаної інформації. Додатковим інструментом зниження коопетиційної напруги може стати спільні тренінг та навчання, оскільки навчання є головним драйвером трансферу знань і технологій в процесі кооперації. При цьому в процесі кооперації визначають із правилами захисту інтелектуальної власності та правилами передачі інформації.

4. Ризик опортунізму зростає у процесі взаємодії між конкурентами. Взагалі, сам процес поділення ресурсів може бути провокативним для більш

слабкого гравця (позиція «кооперація сильних» може перетворитися на «опортунізм» за матрицею інтерференції. Коопетиція не означає, що підприємство забуває про власні інтереси, або стратегічні цілі стають нерелевантними, більше того, перехід на спільні інтереси не означає відмову від власних. Цей амбівалентний конфлікт стає більш явним, і призводить до зростання коопетиційної напруги.

5. Коопетиційна напруга на організаційному рівні. Перш за все, менеджери, які залучені у коопетиційний проект, будуть намагатися отримати якомога більше доступу до ключових ресурсів. Сприйняття партнерів як представників іншого підприємства – конкурента може залишитися домінуючою установкою і викликати труднощі у встановленні комунікацій та довіри.

6. Коопетиційна напруга на індивідуальному рівні. Деякі експерти наводять аргументи про неможливість індивідуумів сприймати коопетиційний парадокс як природне явище, вони радше перемикають із кооперацію на конкуренцію, та навпаки, ніж сприймають коопетицію як таку. Це явище можна назвати когнітивним дисонансом, коли працівники діють за традиційними патернами (конкуренція або кооперація), відмежовуючись від знань про коопетицію. Всупереч цьому ствердженню, Ф. ле Руа [195] вважає, що менеджери та їх команди цілком здатні інтегрувати та сприймати складні феномени.

Управління коопетиційною напругою включає в себе систему рішень із створення відповідних організаційних одиниць, які виступають прикладом для наслідування та платформою для відпрацювання патерну та його розповсюдження за відповідною унікальною технологією. Оскільки об'єднання унікальних компетенцій в ході коопетиції призводить до створення нового

набору компетенцій, вважаємо, що і управління коопетиційною напругою має сугубо ситуаційний характер, і кожного разу система управлінських рішень має бути розроблена відповідно до ситуації.

- Але слід назвати ключові компоненти, які мають бути присутні в системі управління коопетиційною напругою:
- Створення системи спільного виграшу (бонусів, ринкових переваг, продукту тощо).
- Управління довірою та зобов'язаннями.
- Формалізація системи комунікацій між представниками коопетиційних партнерів та корегування існуючої системи комунікацій.
- Розроблення координаційних та інтеграційних механізмів.

Завершуючи аналіз даних опитування, слід навести дані про відповіді респондентів – представників вітчизняних промислових підприємства про здатність підприємств до організаційних змін.

За даними опитування, лише 23% готові та здатні до організаційних змін (рис. 5.20), 52% - готові за певних умов, 16% готові змінюватися, але під тиском економічних та соціальних факторів, 6% - будуть впроваджувати організаційні змін у разі кризової ситуації, і 3% респондентів визнали, що у підприємства відсутність можливості впроваджувати організаційні зміни (нездатність).

Здатність до організаційних змін



Рисунок 5.20 – Дані обробки відповідей (питання 23 та 24 анкети) для виявлення сприйняття «правил гри» в галузі

Джерело: розроблено автором

Таким чином, беручи до уваги знахідки попередніх досліджень та факти, які отримані в результаті емпіричного дослідження, ми вважаємо, на протипагу існуючим підходам, що ключовими компетенціями із організаційного розвитку слід вважати:

1. Здатність конкурувати – тобто рівень компетенцій організаційної одиниці (підрозділу, підприємства, індивідууму) щодо ведення добросовісної конкурентної боротьби, вміння ідентифікувати ключові фактори успіху, параметри конкурентоспроможності, отримуючи переваги. Іншими словами, це вміння ідентифікувати правила гри, і змінювати правила гри за допомогою нових стандартів.

2. Здатність кооперувати - це рівень компетенцій організаційної одиниці (підрозділу, підприємства, індивідууму) щодо встановлення рівноправних відносин із створення спільної цінності чи блага (продукту, проекту, компоненту, ресурсу) у системі соціально-економічних відносин, які склалися.

Вміння конкурувати та кооперувати одночасно ми вважаємо здатність коопетиційно взаємодіяти – як нова площина соціально-економічних відносин організаційної одиниці. При цьому коопетиційній поведінці ми протиставляємо опортунізм, про що вже йшла мова. Крім того, слід відзначити, що до коопетиційної здатності слід віднести вміння ідентифікувати та вирішувати проблеми вже згаданої коопетиційної напруги.

3. Здатність втримувати ефективний стан, або стійкість – означає компетенції організаційної одиниці ідентифікувати успішні та неуспішні організаційні патерни, позбавляючись від неуспішних, втримувати та покращувати ефективність функціонування. Протилежністю стійкості ми вважаємо «організаційну в'язкість».

На користь останньої компетенції необхідно додати аргументів із суміжної галузі, адже західні вчені пропонують різні класифікації для різноманітності форм стійкого підприємництва, при цьому екологічні інновації виходять за рамки інтересів основних гравців в Україні. Ми бачимо щонайменше два пояснення нехтування бізнес-моделями сталого розвитку в Україні.

Пояснення перше – це розрив настрою між економікою з низьким середнім рівнем доходу та економікою з високим рівнем доходу (країнами, ринками, галузями). Трансформація ринків ініційована стійкою підприємницькою діяльністю, яка порушує звичайні способи виробництва та структури споживання, і замінює ринкові сили, пропонуючи продукцію та послуги з

найкращою стійкістю. І ми можемо погодитись із визначенням, запропонованим Шалтеггером та його співавторами (2016), що стійке підприємництво - це «місія стійкості, орієнтована на місію стійкого вирішення екологічних та соціальних проблем нестійкості шляхом вивчення та використання ринкових можливостей, створених за допомогою інноваційного бізнесу моделі »(там же). Але Україна, як і інші економіки з нижчим середнім рівнем доходу, ставить перед собою проблеми внутрішньої економічної нестабільності для подолання слабкості інституційної сфери, кризи економічних переходів та втрат ВВП через екзогенні потрясіння (наприклад, війна, реформи в Україні).

Щоб зрозуміти різницю між інноваторами, найбільшими учасниками сталого розвитку та українськими моделями, ми можемо використовувати методологію Global Innovation Index (GII). У той час як лідерами є Швейцарія, Швеція та Нідерланди серед країн з високим рівнем доходу, Україна займає третю групу і займає 50-ту позицію серед усіх економік і називається „інноваційною організацією” згідно методології GII.

Будучи лідером інновацій, Швейцарія має загальну міжнародну конкурентну перевагу в галузі науки, технологій та інновацій, включаючи плани та вдосконалення в галузі навколишнього середовища та енергетики. У Швейцарії частка природоохоронної діяльності в загальному державному бюджеті на НДДКР великою порівняно з іншими країнами ОЕСР, однак стимулювання екоінновацій є основним напрямком науково-дослідних розробок. Звичайно, необхідні подальші дослідження, щоб довести, що швидке зростання економіки Швейцарії як новатора було спричинене екоінноваціями. Але наразі можна припустити, що різницю між досягненнями, пов'язаними з довкіллям, та рівнем розвитку економіки можна пояснити різницею у стратегічному мисленні між країнами: у той час як Швейцарія будує підприємництво на шляху до

стійкості з точки зору цілей сталого розвитку, українські фірми прагнуть тримати їх стійкість з точки зору довговічності організації.

Попередні дослідження використовували економію масштабу як аргументацію для пояснення того, що великі фірми є більш інноваційними через їх більш широку ресурсну базу, і ми можемо припустити, що та сама логіка може бути використана для пояснення відмінностей між економіками.

Однак швидке зростання економіки Японії та явища Сінгапуру довело непридатність підходу, заснованого на ресурсах, для пояснення динаміки інновацій, і ці випадки ілюструють домінуючу роль мислення у стратегічних змінах.

Друге пояснення - різниця в інституційній динаміці (країни, ринки, галузі). Чим сприятливіше середовище, тим більше організація прагне до економічної стійкості, а не стійкості.

Дані про організаційну смертність можуть підтвердити цю думку побічно. Після змін у податковій системі, які відбулися 27 грудня 2016 року, кількість самозайнятих підприємців зменшилась більш ніж на 400 тис. Фірм (Opendatabot Data). У цей день президент змінив умови функціонування самозайнятих суб'єктів, які повинні сплачувати податок у розмірі 704 грн на місяць, навіть якщо вони не мають прибутку. Ця ініціатива виступила з метою зменшення тіньової економіки в країні, але зменшила кількість малих фірм. У таблиці 5.5 дані про організаційну смертність представлені за регіонами.

Високий рівень смертності серед невеликих фірм - суб'єктів самозайнятості - є симптомом коливань на ринку, швидких змін у системі підтримки, сенсу інфраструктури, змін в установах, і, як ми бачимо в нашому випадку, - зміни законодавства.

Таблиця 5.5 - Дані про припинення підприємницької діяльності в Україні, оцінені за динамікою смертності (період з 27.12.2016 по 5.12.2017, джерело даних: OpenDataBot)

Область / регіон	Кількість економічних суб'єктів, що існували	Кількість закритих	Частка у загальній кількості (%)
Київ	299 213	60 727	20
Дніпро	145 051	35 595	25
Харків	155 964	33 968	22
Одеса	133 035	25 550	19
Львів	108 811	25 330	23
Запоріжжя	77 896	19 875	26
Винницька область	76 189	18 894	25
Донецька область	115 843	14 776	13
Закарпатська область	58 243	14 560	25
Полтавська область	55 804	13 099	23
Житомирська область	52 524	13 025	25
Хмельницька область	56 174	12 931	23
Волинська область	44 900	12 681	28
Херсонська область	48 765	12 261	25
Миколаївська область	54 004	10 867	20
Хмельницька область	49 400	10 641	22
Тернопільська область	39 288	10 324	26
Черкаська область	48 587	9 750	20
Івано-Франківська область	46 430	9 671	21
Сумська область	39 498	8 942	23
Рівненська область	37 160	8 497	23
Кіровоградська область	35 370	8 297	23
Чернігівська область	36 116	7 764	21
Луганська область	68 988	5 709	8
Автономна Республіка Крим	121 335	612	1
Всього	2004588	404346	20

Зменшення різноманітності фірм означає зменшення можливостей подальшого інноваційного розвитку, тестування успішних ідей та невдач, позбавлення вибору найкращих підходів. Поряд з економічною

нестабільністю, менша ймовірність появи екологічних руйнівних технологій. У більшості досліджень стверджується, що лише невеликі фірми є досить гнучкими, щоб ініціювати зелені стартапи. Але й досі існують дебати щодо впливу розміру фірми на інновації.

Ці дві тенденції - домінування стратегічного мислення на основі ресурсів та несприятлива інституційна динаміка - визначають траєкторію розвитку організацій в Україні. Що стосується розвитку галузі, то зміни технологічної парадигми на сталий розвиток можуть відбутися, якщо є велика мінливість, велика кількість нових учасників та здорова структура відбору.

Як ми припускаємо, еволюція ринку починається з відкриття інновацій, орієнтованих на стійкість, тоді продукти та послуги починають змінюватися і за допомогою чесної конкуренції відбувається вибір найкращих ідей. У той же час замітники з'являються і доводять свою перевагу порівняно з традиційними рішеннями в галузі стійкості, і після цього зберігаються найбільш перспективні, ефективні, успішні - з точки зору стійкості - бізнес-моделі. Кількість гравців на ринку зростатиме на кожному наступному етапі через розповсюдження ідей та збереження кращих практик. Ми вважаємо, що кількість ресурсів істотно не зросте, оскільки стійкі рішення є енергоекономічними та економічно вигіднішими, і, звичайно, - ми вважаємо, що Моделі стійкого бізнесу повинні порушити гіпноз стратегів на основі ресурсів.

Інноваційні підприємці формують ринок, а в деяких випадках некомерційні організації або мікрофірми роблять це більш інтенсивно і помітно.

Ми розглядаємо магазин «Ласка» (розташований у Києві) як приклад соціального підприємництва та один із випадків, коли кількох людей об'єднує одна ідея зміни настрою - благодійний магазин, заснований на речах другого користування. Використання тканини завдало шкоди навколишньому середовищу для України, а друге використання - екологічно чисте ставлення. Зміна сприйняття серед споживачів серед споживачів стала великою проблемою для «Ласки», а ще одним було зробити цей бізнес прибутковим. Завдяки послідовності дій та рішень засновників (але, скоріше, нав'язливості змінити ринок), ця соціальна ініціатива вдалася. Ця фірма є малою, і цей випадок знову підтверджує, що розмір і вік пов'язані з інтенсивністю НДДКР.

Запропоноване бачення - це спроба застосувати еволюційні організаційні теорії, стратегічне управління та літературу про інновації до проблеми сталого розвитку підприємництва. Подальше розширення цієї концепції повинно додати більше деталей до найважливіших питань організаційного проектування, процесу ефективного управління у напрямку сталого розвитку та вибору бізнес-моделей на ринках. Питання взаємозв'язку між ринковою динамікою та інновацій, орієнтованих на стійкість, слід додатково дослідити. Більш всебічне розуміння зв'язків між стійкістю та стратегічними руйнівними технологіями потрібно враховувати в процесі прийняття стратегічних рішень. Чітке бачення неминучих змін для бізнесу в нинішній період сталого розвитку дозволить змінити прийняття рішень та внести нові ідеї щодо ринкових перетворень у напрямку екологізації.

Таким чином, нами пропонується така послідовність рішень щодо впровадження організаційних змін із урахуванням запропонованих трансформацій компетенцій.

1. Зміна філософії компанії, а саме перехід до компетентно-орієнтованої філософії, що в свою чергу відбивається в місії компанії.

Але що набагато важливіше, компанія розглядається як широка внутрішньокорпоративна мережа, що включає клієнтів, компаній-партнерів і конкурентів.

2. Зміна уявлення про результативність організації. Система збалансованих показників, розроблена Д. Нортоном і Р. Капланом, охоплює чотири значущих поля: бізнес-процеси, фінанси, навчання персоналу і покупці. В компетентно-орієнтованої організації система збалансованих показників має характерне ядро ключові компетенції, яка пронизує всю організаційну архітектуру. На наш погляд, на теорію оцінки ефективності організаційних систем значно вплинула теорія зростання Едіт Пенроуз, адже ще у 1959 р в своїй роботі "Теорія зростання фірми" вчена висловила ряд міркувань, які змінили уявлення про організації та їх ефективність [261, 262]. І сьогодні основні постулати ресурсної теорії звучать наступним чином:

- основною метою організації є досягнення стійкої переваги в прибутку, в порівнянні з конкурентами;
- кожна організація має унікальний і нерівний іншим набір ресурсів, і їх комбінація у вигляді компетенцій і здібностей є передумовою сталого переваги; -
- компетенції і здатності ведуть до стійкої переваги, при цьому вони специфічні для організації, тобто іммобільності і не піддаються копіюванню, і є джерелом додаткової вартості для споживачів;

- інновації та організаційний розвиток з урахуванням динамічної перспективи дають нові комбінації ресурсів, які вносять істотний внесок в досягнення стійкого переваги.

2. Зміна організаційної структури, в якій розділені сфери управління між топ-менеджментом і керівником функціональної сфери ("власником ресурсів"). Як правило, традиційні організаційні структури під впливом зовнішніх імпульсів у вигляді ринкових сигналів трансформуються в проектні структури адитивного типу, в яких до ієрархічні централізованим структурам "приєднують" на час проектні команди. Як тільки така організаційна одиниця доведе свою життєздатність, це ініціює в компанії ряд змін, які згодом призводять організаційну структуру у відповідність з матричним типом. Згодом такі організації мутують до мережевих.

3. Наступний крок організаційних змін - перехід до багатовимірних організацій, де окрема організаційна одиниця виконує багато функцій - від розробки продукту до його впровадження і просування на ринку. При цьому вимірювання можуть бути різними. Чи відбувається подібна еволюція організації тільки в умовах проектного підходу чи в високотехнологічних організаціях, сказати складно, але безумовно проектна діяльність виступає свого роду каталізатором таких організаційних змін.

4. Зміна системи мотивації в організації. В умовах сучасного управління винагороду співробітників організації слід безпосередньо пов'язати з ефективністю внеску в додаткову цінність. Необхідно створити прозору систему мотивації, орієнтовану на місію, цінності організації, яка буде відповідати ключовим компетенціям і враховувати індивідуальний внесок кожного співробітника. Очевидними є такі принципи успішної мотивації, які застосовуються в проектно-орієнтованих організаціях: - зони

відповідальності різних категорій менеджерів не збігаються; - винагорода менеджерів визначається досягненням результатів у встановленій зоні відповідальності;

- винагорода учасників проектних груп залежить від обсягів і якості виконуваних робіт;

- система матеріальної мотивації тісно взаємопов'язана з системою бюджетування підприємства і заснована на обліку індивідуального вкладу кожного співробітника.

5. Зміна уявлень про зміни. Організаційні зміни сприймаються як окремий проект, в якому беруть участь всі співробітники, думка яких розглядається як експертне, при цьому вітається прояв ініціативи і підприємницьких здібностей менеджерів. Мета таких змін - розробка і впровадження більш адекватної та гнучкої, можна навіть сказати, легкої системи реалізації проектної діяльності. Такий принцип дозволяє уникнути опору організаційним змінам і запобігти появі позиційних конфліктів.

Підсумовуючи вищезгадане у підрозділі, слід зауважити такі закономірності, які були виявлені у ході емпіричного дослідження готовності до коопетиції.

Низька готовність до коопетиції може бути пов'язані із ендогенними факторами, серед яких головною перепорою ми вважаємо «організаційну в'язкість», яку ввів до термінологічного обігу Д. Кракхардт, але на жаль він не запропонував трактування поняття. В нашому випадку, ми пропонуємо розглядати в'язкість 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.

На основі даних опитування були сформовані низка припущено щодо причин та наслідків низької готовності підприємств до коопетиції. Зокрема, були проаналізовані закономірності обміну компетенціями, системи побудови внутрішніх комунікацій та внутрішньої конкуренції.

Проаналізовано відповіді респондентів щодо стадії розвитку підприємства та зв'язок цих відповідей із готовністю до нововведень. Окрему увагу приділено спрямованості зусиль підприємства та виведенню нового продукту на ринок, структуровано розподіл ринкових сил. При цьому було з'ясовані характерні типи партнерства із споживачами, конкурентами та постачальниками. Емпіричні дані дозволили пов'язати між собою теорії М. Портера щодо ринкових сил, теорії Г. Хемела та К.К. Прахалада щодо обміну компетенціями та створення нових, ресурсну теорії Е. Пенроуз та стейкхолдер-менеджмент Е. Фрімена.

Обробка факторів конкурентоздатності та співставлення із ринковою спрямованістю підприємств дозволила виявити негативні тенденції у сфері розподілу компетенцій та зусиль із диференціації продукту.

В роботі запропоновано підходу до управління стейкхолдерами на базі коопетиційної моделі, адже якщо спровокувати коопетицію між стейкхолдерами, ці правила гри можуть захопити весь ринок.

Проаналізовані причини опортунізму, виведені основні причини виникнення коопетиційної напруги та запропоновано низку управлінських прийомів щодо зниження коопетиційної напруги.

Висновки до п'ятого розділу

У даному розділі розроблено узагальнено підходи до побудови системи стратегічного розвитку для підприємств України на базі модифікованої матриці Гошал-Бартлетт. Проаналізовані інтернаціональна, мультидомашня, глобальна та транснаціональна стратегії, які варіанти пошуку шляхів організаційних трансформацій. При цьому алгоритм рішень за парадигмою OLI, набуває нового сенсу в умовах застосування призми коопетиції до системи стратегічних рішень.

В розділі проаналізована методологія вимірювання конкурентоспроможності, яка охоплює індикатори результатів (результати), проміжні показники (прогностичні дані та треки), фундаментальні фактори конкурентоспроможності (драйвери) та контрольні показники (дисбаланс та стабільність).

За рахунок аналізу атрибутів конкурентоспроможності запропоновано здійснювати оцінку параметрів в зоні червоного та блакитного океанів, із урахуванням невизначеності динаміки зовнішнього середовища, яке змінює сенс порівняння.

Узагальнення та систематизація попередніх досліджень у сфері коопетиції та якісних методів аналізу дозволив розробити механізм багатоступеневого вибору партнеру коопетиції, яка представлена у вигляді концептуальної схеми, більшість етапів з якої представлено в підрозділі.

Автором було розроблено та апробовано науково-методичний підхід до оцінки партнерів щодо їх готовності запроваджувати нові підходи до організаційного розвитку та вступати в кооперацію із конкурентами. В роботі зроблено декілька припущень, які склали фундамент для формулювання науково-методичного підходу до побудови інтегрального показника готовності підприємств до коопетиції.

Всього було розіслано 96 анкет, отримано 31 відповідь від представників 23 підприємств України. Метод збору даних – онлайн-опитування. До вибірки були включені підприємства машинобудування, хімічної промисловості, автомобілебудування, енергетики та авіабудування.

Дослідження виявило закономірності розподілу показників готовності до коопетиції за галузями, за сприятливістю ринкового середовища, рівнем опортунізму. При цьому виявлено детермінанти опортуністичної поведінки серед самих респондентів, так одним із мотивів був ідентифікований пошук власних інтересів, що не дорівнює опортунізму (де є приховані мотиви, прагнення до власних інтересів за рахунок інших і т.д.). Але відсутність довіри, яка є однією із детермінант успішного партнерства ми вважаємо бар'єром для подальшого розвитку. Обробка даних опитування дає змогу підтвердити припущення про те, що довіра між партнерами, між командами виконавців та топ-менеджменту є важливою складовою готовності до успішної взаємодії в рамках стратегії коопетиції та зниження ризику виникнення опортунізму.

Результати дослідження засвідчили, що лідерами за рівнем готовності до коопетиції є підприємства автомобілебудування та машинобудування, як такі, що встановлюють угоди із закордонними підприємствами, наслідуючи бізнес-патерни своїх партнерів.

Доведено схильність до коопетиції підприємств залежить від стадії її організаційного розвитку, коопетиція є типом «підривної» управлінської технології, схильність до коопетиції є вищою в підприємств із більш інтернальним топ-менеджментом, на готовність до коопетиції впливає ригідність та реактивність прийняття рішень менеджментом щодо співпраці із конкурентом.

Крім цього, виявлено, що незалежно від рівня готовності підприємства до коопетиції в Україні домінують такі параметри вибору партнера як рівень технологій, фінансова стійкість та зовнішня репутація на ринку.

Вітчизняні підприємства, які демонструють високу готовність до коопетиції, орієнтуються на рівень технологій та технологічну комплементарність при виборі партнера. 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.

Високий рівень опортунізму й конкуренції в галузі корелює із низькою готовністю до коопетиції.. При цьому рівень технологій, технологічна комплементарність та рівень фінансової стійкості набувають другорядного значення під час прийняття рішень про коопетицію. Емпірично підтверджено, що стратегія уникнення ризику є підґрунтям для відмови від проактивних дій та одним з основних чинників, що стримує коопетиційну взаємодію

Проведене в роботі узагальнення емпіричного досвіду компаній різних країн світу, які застосовують коопетиційні моделі організаційного розвитку, засвідчило, що є певні бар'єри, які гальмують або блокують перехід до коопетиції. В роботі запропоновано використовувати поняття «організаційна в'язкість» для пояснення існуючого феномену організаційного розвитку.

Основні положення п'ятого розділу дисертаційної роботи опубліковано автором в роботах [309, 310, 311, 313, 425, 426, 428, 429, 446, 449, 451, 453, 456, 458]

ВИСНОВКИ

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

Результати дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Існуючі моделі організаційного розвитку можна поділити на: процесну, ситуаційну, селекційну, діалектичну, теологічну, 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 організаційного розвитку, врахуванням поведінкових факторів та існуючих парадоксів при побудові моделі організаційного розвитку.

2. Виходячи із системного поєднання основних постулатів телеологічної, ігрової та феноменологічної моделей, організаційного розвитку 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 організаційного розвитку 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 організаційного розвитку формується системний парадокс – поєднання проактивної та адаптивної компонент; організаційного розвитку набуває ознак коопетиційності (стає конкурентним та коопераційним одночасно).

4. Бібліометричний аналіз підтвердив, що теорія коопетиції є одним із найсучасніших трендів у розвитку методології організаційного розвитку; 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 менеджментом, 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 коопетиційної взаємодії 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 коопетиційної взаємодії), залежності від типу обраної підприємством стратегії організаційного розвитку (лише для тих, які реалізують проактивну стратегію організаційного розвитку), 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 потенційного коопетиційного партнера 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, дослідження, інвестиційні та адміністративні витрати (для гексагону мікроекономічної стабільності), а також бальні оцінки стійкості сформованих у потенційних коопетиційних партнерів партнерських взаємозв'язків у виробництві, постачанні, збуті, дослідженнях та розробках (для гексагону коопераційної стійкості).

10. Вибір бізнес-патернів подальшої коопетиції з потенційними коопетиційними партнерами необхідно здійснювати на основі інтеграції елементів CANVAS-моделювання та конективістського аналізу, інструментарій яких модифіковано за рахунок урахування конкурентів – опортуністів та волюнтістів, 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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abell, D. F. (1978). Strategic Windows: The time to invest in a product or market is when a 'strategic window' is open. *Journal of marketing*, 42(3), 21-26.
2. Ackermann F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long range planning*, 44(3), 179-196.
3. Adner, & Levinthal, D. (2001). Demand Heterogeneity and Technology Evolution: Implications for Product and Process Innovation. *Management Science*, 47(5), 611-628.
4. Afuah, A., & Utterback, J. (1997). Responding to Structural Industry Changes: A Technological Evolution Perspective. *Industrial and Corporate Change*, 6(1), 183-202.
5. Agerwal, & Audretsch, D. (2001). Does Entry Size Matter? The Impact of the Life Cycle and Technology on Firm Survival. *The Journal of Industrial Economics*, XLIX(1), 21-43.
6. Ahuja, G. (2000). The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages. *Strategic Management Journal*, 21: 317-343.
7. Aiginger, K. (2006). Competitiveness: from a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities. *Journal of industry, competition and trade*, 6(2), 161-177.
8. Ajitabh, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore management review*, 26(1), 45-61.
9. Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The quarterly journal of economics*, 488-500.
10. Akerlof, G. A., & Kranton, E. (2000). Economics and identity. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 715-753.

11. Akerlof, G. A., & Kranton, E. (2005). Identity and the Economics of Organizations. *Journal of Economic perspectives*, 19(1), 9-32.
12. Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual review of sociology*, 2(1), 79-105.
13. Allen, D. W. (1999). Transaction costs. *Encyclopedia of law and economics*. p. 893-926.
14. Alliances and partners – Star Alliance. Homepage. Retrieved from: <https://www.sasgroup.net/en/alliances-and-partners-star-alliance/>
15. Alvarez S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
16. Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of management Review*, 19(3), 472-509.
17. Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. *Administrative Science Quarterly*, 35, 604-633.
18. Anderson, P. T., & (2009). An invitation to the table. In: *Strategic Organization Development: Managing Change for Success*, 97 – 113.
19. Andrews K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill, 1987. - ctp. 47 p.
20. Ansoff, H. I. (1991). Strategic management in a historical perspective. *International Review of Strategic Management*, 2(1), 3-69.
21. Appan, R.; Bacic, D. (2016). Impact of Information Technology (IT) Security Information Sharing among Competing IT Firms on Firm's Financial Performance: An Empirical Investigation. *CAIS 2016*, 39, 12.
22. Appan, R., Bacic, D., Madhavaram, S. (2018). Security Related Information Sharing among Firms: Potential Theoretical Explanations. In *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems 2018*, New Orleans, LA, USA,

16–18 August 2018. Available online:
<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1404&context=amcis2018>
(accessed on 15th of July 2019).

23. Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco : Jossey-Bass Inc., Publishers, 309 p.

24. Ariño, A., & de la Torre, J. (1998). Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science*, 9(3), 306-325.

25. Armenakis, A.A & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.

26. Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative science quarterly*, 245-273.

27. Bailey, D. (2015). *The Metrology of Organizational Performance: How Baldrige Standards Have Become the Common Language for Organizational Excellence Around the World*. no. July. <http://www.ses-standards.org>, 1-17.

28. Baker, S. (2019, June 7). Qatar Airways is joining the growing number of airlines demanding payback from Boeing for its 737 Max disasters — here's the full list. *Business Inside* Retrieved from: <https://www.businessinsidecom/boeing-737-max-crisis-air-china-calling-for-compensation-2019-5>

29. Bakshi, N., & Kleindorfer, P. (2009). Co- operation and investment for supply- chain resilience. *Production and Operations Management*, 18(6), 583-603.

30. Balakrishnan, S., & Wernerfelt, B. (1986). Technical Change, Competition and Vertical Integration. *Strategic Management Journal*, 7(4), 347-359.

31. Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual review of sociology*, 21(1), 217-236.

32. Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.

33. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

34. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Press, 483 p.
35. Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87.
36. Bass, B.M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130.
37. Bass, B.M., & Riggio, E. (2006). *Transformational leadership*. 2nd edition. London, NY: Lawrence Erlbaum Associates, 263 p. Retrieved from: <https://content.taylorfrancis.com/books/download?dac=C2015-0-79358-6&isbn=9781135618896&format=googlePreviewPdf>
38. Beckhard, R. What is the organizational development? (Chapter). In: *Organization development* / Author: Joan V. Gallos, editor and H.Schein foreword by Edga. San-Francisco : Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2006, Reprinted from 1969, 3-12.
39. Belderbos, R., Carree, M., Diederens, B., Lokshin, B., & Veugelers, R. (2004). Heterogeneity in R&D cooperation strategies. *International journal of industrial organization*, 22(8-9), 1237-1263.
40. Bengtson, V. L., Furlong, M. J., & Laufer, S. (1974). Time, Aging, and the Continuity of Social Structure: Themes and Issues in Generational Analysis 1. *Journal of Social Issues*, 30(2), 1-30.
41. Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial marketing management*, 43(2), 180-188.
42. Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics—an outline for further inquiry. *Competitiveness review: An international business journal*, 20(2), 194-214.

43. Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.
44. Biswas, G., Nikolova, S., & Stahel, C. W. (2015). The transaction costs of trading corporate credit. Biswas, Gopa and Nikolova, Stanislava (Stas) and Stahel, Christof W., *The Transaction Costs of Trading Corporate Credit* (March 1, 2015). Retrieved from: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2532805> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2532805>
45. Blau, P. M., & Scott, W. (2003). *Formal organizations: A comparative approach*. California: Stanford University Press, 313 p.
46. Bleek, J., & Ernst, D. (1991). *The Way to Win in Cross-Border Alliances*. Harvard Business School Working Paper, 69(6): 127-135.
47. Bogers, M. (2011). The open innovation paradox: knowledge sharing and protection in R&D collaborations. *European Journal of Innovation Management*, 14(1), 93-117.
48. Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2012). Coopetition: performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, 16(05), 1250028.
49. Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601.
50. Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of management review*, 5(2), 219-224.
51. Brandenburger A., & Nalebuff, B. J. *Co-opetition [Раздел книги] / авт. книги Co-opetition / Adam M. Branderburger Barry J. Nalebuff. - New York : Currency Doubleday, 1996.*
52. Brewer J. Exploitation in the new Marxism of collective action // *The Sociological Review*. - 1987 . - 35 : Т. 1. - стр. 84-96.

53. Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. *Journal of financial economics*, 18(2), 401-420.

54. Burawoy M. For a sociological Marxism: the complementary convergence of Antonio Gramsci and Karl Polanyi // *Politics & Society*. - 2003 . - 31 : T. 2. - стр. 193-261.

55. Burke W.W. & Litwin G.H. A causal model of organizational performance and change / W. Warner Burke, George H. Litwin / // *Journal of management*. - 1992 . - 18(3). - стр. 523-545.

56. Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. *Executive power*, 51-77.

57. Buysse K., & Verbeke, A. Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective // *Strategic management journal*. - 2003 . - 24(5). - стр. 453-470.

58. By, T., Hughes, M., & Ford, J. (2016). Change leadership: Oxymoron and myths.

59. Cameron, K. (2006). Good or not bad: Standards and ethics in managing change. *Academy of Management Learning & Education*, 5(3), 317-323.

60. Campbell, D. (May 9th, 2019) Redline: the many human errors that brought down the Boeing 737 Max. *The Verge*. Retrieved from: <https://www.theverge.com/2019/5/2/18518176/boeing-737-max-crash-problems-human-error-mcas-faa>

61. Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. *New perspectives on organizational effectiveness*, 13, 55.

62. Cáneez, L. E., Platts, K. W., & Probert, D. (2000). Developing a framework for make-or-buy decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), 1313-1330.

63. Cantwell J. Innovation, profits, and growth: Penrose and Schumpeter . - 2002 . - Retrieved from: www.reading.ac.uk/web/files/management/427.pdf.

64. Carayannis, E. G., & Alexander, J. (1999). Winning by co-opeting in strategic government-university-industry R&D partnerships: the power of complex, dynamic knowledge networks. *The Journal of Technology Transfer*, 24(2-3), 197-210.
65. Carfi, D. (2010). A model for cooperative games. Munich Personal RePEc Archive. Paper No. 59633, Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/59633/> posted 6 November 2014
66. Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic management journal*, 7(5), 437-458.
67. Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of business strategy*, 26(4), 22-28.
68. Chandler A. (1990) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. - Massachusetts Institution of Technology : The Mit Press, 1962, 1990.
69. Chen, S. H., Lee, H. T., & Wu, Y. F. (2008). Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance. *Management Decision*, 46(3), 449-465.
70. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
71. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin- off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
72. Cheung, S. N. (1970). The structure of a contract and the theory of a non-exclusive resource. *Journal of Law and Economics*, 49-70.
73. Cheung, S. O. (2002). Mapping dispute resolution mechanism with construction contract types. *Journal Cost Engineering*, Vol. 44 (8), 21-28.
74. Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic management journal*, 17(3), 197-218.

75. Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma - When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
76. Christensen, C., & Bower, J. 1996. Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, 17(3): 197-218.
77. Coase, H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4 (16), 386-405.
78. Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 17(1), 1-25.
79. Commons J. *Collective Action*. 1950.
80. Commons, J. (1931). Institutional economics. *The American economic review*, 648-657.
81. Coser, L. A. (1957). Social conflict and the theory of social change. *The British Journal of Sociology*, 8(3), 197-207.
82. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development & change*. South-Western/Cengage Learning. Mason, USA – 722 p.
83. Cummins, N. (25th of October, 2018a). China Is A Driving Factor Behind The World's Pilot Shortage. *Simply Flying*. Retrieved from: <https://simpleflying.com/china-is-a-driving-factor-behind-the-worlds-pilot-shortage/>
84. Cummins, N. (4th of December, 2018b). China's Answer To The Boeing 737 – The Comac C919. *Simple flying*. Retrieved from: <https://simpleflying.com/chinas-answer-to-the-boeing-737-the-comac-c919/>
85. Czachon, W., & Mucha-Kuś, K. (2014). Coopetition research landscape-a systematic literature review 1997-2010. *Journal of Economics & Management*, 17, 122-150.
86. D'Aveni, R. A. (1998). Waking up to the new era of hypercompetition. *Washington Quarterly*, 21(1), 183-195.
87. Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002, May). Coopetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics. In the European Academy of Management. Stockholm: Second annual conference-innovative research in management. – 29 p.

88. Dahlstrom, R., & Nygaard, A. (1999). An empirical investigation of ex post transaction costs in franchised distribution channels. *Journal of marketing Research*, 36(2), 160-170.
89. Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *Academy of management review*, 5(1), 49-64.
90. Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31-61.
91. Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251-283.
92. Dasgupta, P., & Stiglitz, J. 1980. Industrial Structure and the Nature of Innovative Activity. *The Economic Journal*, 90(358): 266-293.
93. Deming, W. E., & Edwards, D. W. (1982). *Quality, productivity, and competitive position* (Vol. 183). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study - сtp. 56. - Retrieved from: <http://gpsinc.us/files/Deming.pdf>.
94. Demsetz, H. (1968). The cost of transacting. *The quarterly journal of economics*, 33-53.
95. Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35: 1504-1511.
96. Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (1991, 2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press - Chicago, IL : University of Chicago Press, 478 p.
97. Dixit A. K. & Nalebuff B. J. (1993). *Thinking strategically: the competitive edge in business, politics, and everyday life*. Norton Paperback, reprinted in 1993, 1991. - 393 p.

98. Dodourova, M. (2003). Industry Dynamics and Strategic Positioning in the Wireless Telecommunications Industry: The Case of Vodafone Group PLC. *Management Decision*, 41(9), 859-870.
99. Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
100. Dong, L., & Glaister, K. W. (2006). Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms. *International Business Review*, 15(6), 577-600.
101. Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing management and strategy*. Pearson Education, 446 p.
102. Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage*. Boston, Mass: Harvard Business School.
103. Doz, Y., & Williamson, M. (2002). Alliances as Entrepreneurship Accelerators. In F. Contractor, & P. Lorange (Eds.). Oxford: Elsevier Science. *Cooperative Strategies and Alliances*, 773-798.
104. Dresner, M. (2010). The economics of airline alliances [in:] Macriò, E. Van de Voorde (eds). *Critical Issues in Air Transport Economics and Business*. Published by Routledge.
105. Drucker P. *Management: tasks, responsibilities, practices* : E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust, Revised Edition. – 1973, 1974 and 2008. - pp. Retrieved from: <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf> Downloaded on 14th of August 2016.
106. Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International journal of the economics of business*, 8(2), 173-190.
107. Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic management journal*, 17(4), 271-291.

108. Dyer, J., & Nobeoka, K. 2000. Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21: 345-367.
109. Dyer, J., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategies and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
110. Egan, T. M. (2001). Organization development: An examination of definitions and dependent variables. *Organization Development Journal*, 20, pp. 16-3, P. 16.
111. Eggertsson, T. (1990). *Economic behavior and institutions: Principles of Neoinstitutional Economics*. Cambridge University Press, p. 15
112. Eisenhardt, K. (1989). Building Theory from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), p. 532-550.
113. Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
114. Ellram, L. M. (1990). The supplier selection decision in strategic partnerships. *Journal of Purchasing and materials Management*, 26(4), 8-14.
115. Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231.
116. Eriksson, P.E. (2008). Procurement effects on coopetition in client-contractor relationships. *Journal of construction Engineering and Management*, 134, 103–111.
117. Fahimnia, B., Sarkis, J., & Davarzani, H. (2015). Green supply chain management: A review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Economics*, 162, 101-114.

118. Fernandez, A. S., & Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 66-76.
119. Fox, M. S., & Gruninger, M. (1998). Enterprise modeling. *AI magazine*, 19(3), 109-109.
120. Freeman, E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 276 pages.
121. Genga, B. & Odeh, L. (2019, March 19). Boeing's 737 Max Problems Put \$600 Billion in Orders at Risk. *Bloomberg*. Retrieved from: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-03-14/boeing-s-600-billion-in-max-orders-at-risk-as-airlines-retreat>
122. Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534-540.
123. Geraudel, M., & Salvetat, D. (2014). What are the antecedents of coopetition? An explanation in terms of centrality and personality traits. *European Business Review*, 26(1), 23-42.
124. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), 78-104.
125. Geringer, M. J. (1991). Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), p. 41-62.
126. Geroski, P. (1995). What do we know about entry? *International Journal of Industrial Organization*, 13, p. 421-440.
127. Gibbons, R. (2010). Transaction- Cost Economics: Past, Present, and Future?. *The Scandinavian Journal of Economics*, 112(2), 263-288.
128. Gillen, D., & Lall, A. (1997). Developing measures of airport productivity and performance: an application of data envelopment analysis. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 33(4), 261-273.

129. Glaister, K. W. (1996). UK-Western European strategic alliances: motives and selection criteria. *Journal of Euromarketing*, 5(4), 5-35.
130. Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. (2006). Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination. *Journal of management*, 32(4), 507-530.
131. Gnyawali, D. R., & Song, Y. (2016). Pursuit of rigor in research: Illustration from coopetition literature. *Industrial Marketing Management*, 57, 12-22.
132. Gould, N. E. S. J., & Eldredge, N. (1972). Punctuated equilibria: an alternative to phyletic gradualism. *Essential readings in evolutionary biology*, 82-115.
133. Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management decision*, 38(8), 550-564.
134. Granata, J., Géraudel, M., Gundolf, K., Gast, J., & Marques, P. (2016). Organisational innovation and coopetition between SMEs: a tertius strategies approach.
135. Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
136. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
137. Grant, R. M., & Baden Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1): 61-84.
138. Greenwood, R., & Hinings, C. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.
139. Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, 76(3), 55-64.
140. Gronn, P. (1999). Substituting for leadership: The neglected role of the leadership couple. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 41-62.

141. Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229.
142. Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative science quarterly*, 619-652.
143. Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic management journal*, 20(5), 397-420.
144. Gulati, R. (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40: 619-652.
145. Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999.) Where do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
146. Haeussler, C., & Higgins, M. J. (2014). Strategic alliances: Trading ownership for capabilities. *Journal of Economics & Management Strategy*, 23(1), 178-203.
147. Hamel G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. [Book]. - Cambridge : Harvard Business Press, 1996. - E-book provided by Google Play Market, 534 p.
148. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard business review*, 71(2), 75-84.
149. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1991). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review*, 69(4), 81-92.
150. Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72.
151. Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
152. Hardin, G. (1960). The competitive exclusion principle. *science*, 131(3409), 1292-1297.

153. Harrigan, K. (1988). Joint Ventures and Competitive Strategy. *Strategic Management Journal*, 9, 141-158.
154. Harzing, A. W. (2000). An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. *Journal of international business studies*, 31(1), 101-120.
155. Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 58(1), 71.
156. Helfat, C. E., & Lieberman, M. B. (2002). The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Pre-History. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 725-760.
157. Henderson, R., & Clark, K. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
158. Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic management journal*, 9(4), 361-374.
159. Hennart, J.-F. (1991). The Transaction Cost Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States. *Management Science*, 37(4): 483-497.
160. Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346.
161. Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, 22(2), 125-139.
162. Hitt, M. A., Ahlstrom, D., Dacin, M. T., Levitas, E., & Svobodina, L. (2004). The institutional effects on strategic alliance partner selection in transition economies: China vs. Russia. *Organization science*, 15(2), 173-185.

163. Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J.-L., & Borza, Q. (2000). Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives. *Academy of Management Journal*, 43(3), 449-467.
164. Howard Schultz Biography (2016): Success Story of Starbucks CEO. Electronic Source. - Retrieved from: <https://astrumpeople.com/howard-schultz-biography-success-story-of-starbucks-ceo/>.
165. Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative science quarterly*, September, 336-349.
166. Hussey D. Strategic management: from theory to implementation. – 4th ed. [Book]. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1998, 704 p.
167. Isidore, C. (2019, April 24). Boeing's profit falls 21% on the 737 Max crisis. CNN Business. Retrieved from: <https://www.cnn.com/2019/04/24/investing/boeing-earnings/index.html>
168. Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2005). The co- evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 26(5), 395-413.
169. Johnson G., Scholes, K., Whittington R. (2008). *Exploring Corporate Strategy Text & Cases*. Pearson Higher Ed, 622 p.
170. Joskow, P. (1985). Vertical Integration and Long-Term Contracts: The Case of CoalBurning Electric Generation Plants. *Journal of Law, Economics and Organization*, 1, 33-80.
171. Joyce, A., & Paquin, L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.

172. Jung, D.I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.
173. Kaiser, B., & Overfield, D. V. (2010). Assessing flexible leadership as a mastery of opposites. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 105.
174. Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2002). Alliance Capability, Stock Market Response and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. *Strategic Management Journal*, 23, 747-767 p.
175. Kanungo, N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 257-265
176. Kaplan, S., & Norton, D. P. (1995). Putting the Balanced Scorecard. *Performance measurement, management, and appraisal sourcebook*, 66 p.
177. Kastrenakes, J. (June 27th, 2018) Apple and Samsung settle seven-year-long patent fight over copying the iPhone. *The Verge*. Retrieved from: <https://www.theverge.com/2018/6/27/17510908/apple-samsung-settle-patent-battle-over-copying-iphone>
178. Kesmodel, D. (6th of March, 2012). Boeing Forms Alliance With Chinese Jet Make The Wall Street Journal. Retrieved from: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052970203370604577265630346576056>
179. Kim, E., Nam, D. I., & Stimpert, J. L. (2004). Testing the applicability of Porter's generic strategies in the digital age: A study of Korean cyber malls. *Journal of Business Strategies*, 21(1).
180. Kim, E., Nam, D. I., & Stimpert, J. L. (2004). Testing the applicability of Porter's generic strategies in the digital age: A study of Korean cyber malls. *Journal of Business Strategies*, 21(1).

181. Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard business review Press. Retrieved from: [https://books.google.com/books?hl=uk&lr=&id=gwypBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=Kim,+W.+C.,+%26+Mauborgne,+R.+A.+\(2014\).+Blue+ocean+strategy&ots=bO9cM_da2o&sig=1sjWuA_adDPue7PeporcrR1EwHQ](https://books.google.com/books?hl=uk&lr=&id=gwypBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=Kim,+W.+C.,+%26+Mauborgne,+R.+A.+(2014).+Blue+ocean+strategy&ots=bO9cM_da2o&sig=1sjWuA_adDPue7PeporcrR1EwHQ)
182. Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and commercial training*, 38(1), 23-32.
183. Klepper, S. (1996) Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle. *The American Economic Review*, 86(3), 562-583.
184. Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-322.
185. Kolodko, G. W. (1993). Stabilization, recession and growth in a postsocialist economy. *MOST: Economic Journal on Eastern Europe and the Soviet Union*, 3(1), 3-38.
186. Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of management studies*, 41(1), 183-191.
187. Koza, M., & Lewin, A. (2000). Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success. *European Management Journal*, 18(2), 146-151.
188. Krafft, M., Goetz, O., Mantrala, M., Sotgiu, F., & Tillmanns, S. (2015). The evolution of marketing channel research domains and methodologies: An integrative review and future directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 569-585.
189. Krugman, P. (1996). Making sense of the competitiveness debate. *Oxford review of economic policy*, 12(3), 17-25.
190. Krugman, P. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73, 28.

191. Lash, S., & Urry, J. (1984). The new Marxism of collective action: a critical analysis'. *Sociology*, 18(1), 33-50.
192. Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of management review*, 22(1), 110-141.
193. Law, J. (2016). Competitiveness. *A Dictionary of Business and Management*, A Dictionary of Business and Management.
194. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
195. Le Roy, F., & Fernandez, A. S. (2015). Managing cooperative tensions at the working- group level: The rise of the cooperative project team. *British Journal of Management*, 26(4), 671-688.
196. Lecocq, X., & Yami, S. (2002). From value chain to value networks: towards a new strategic model. *Network Knowledge in International Business*. Edward Elgar, Cheltenham, 9-27.
197. Lee, A. (29th of October, 2018) Why China is no closer to rivalling Boeing or Airbus. *South China Morning Post*. Retrieved from: <https://www.scmp.com/business/article/2170676/why-china-no-closer-rivalling-boeing-or-airbus>
198. Lehmann-Ortega L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, B., & Durand, R. (2013) 6ème édition: *Stratego Toute la stratégie d'entreprise* [Book], 688 p.
199. Leonov, S. V., Vasilyeva, T. A., & Shvindina, H. O. (2017). Methodological approach to design the organizational development evaluation system. *Scientific Bulletin of Polissia*, 11 V.2, 51-56.
200. Levin, S. A. (1970). Community equilibria and stability, and an extension of the competitive exclusion principle. *The American Naturalist*, 104(939), 413-423

201. Levin, S. A. (1970). Community equilibria and stability, and an extension of the competitive exclusion principle. *The American Naturalist*, 104(939), 413-423
202. Lewin, A. Y., Long, C. P., & Carroll, T. N. (1999). The coevolution of new organizational forms. *Organization science*, 10(5), 535-550.
203. Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic management journal*, 9(S1), 41-58.
204. Lilien, G., & Yoon, E. (1990). The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products. *Management Science*, 36(5): 568-585.
205. Liou, J. J., Tzeng, G. H., Tsai, C. Y., & Hsu, C. C. (2011). A hybrid ANP model in fuzzy environments for strategic alliance partner selection in the airline industry. *Applied Soft Computing*, 11(4), 3515-3524.
206. Liu, J., Ding, F. Y., & Lall, V. (2000). Using data envelopment analysis to compare suppliers for supplier selection and performance improvement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(3), 143-150.
207. Lubatkin, M., Florin, J., & Lane, P. (2001). Learning Together and Apart: A Model of Reciprocal Interfirm Learning. *Human Relations*, 54(10): 1353-1382.
208. Lubell, M., Mewhirter, J. M., Berardo, , & Scholz, J. T. (2017). Transaction costs and the perceived effectiveness of complex institutional systems. *Public Administration Review*, 77(5), 668-680.
209. Luo Y. Toward cooperation within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries // *Journal of World Business*. - 2005 . - 1. - T. 40. - сtp. 71-90.
210. Lusch, F., & Brown, J. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60(4), 19-38.

211. Lyeonov, S. V., Vasylieva, T. A., & Lyulyov, O. V. (2018). Macroeconomic stability evaluation in countries of lower-middle income economies. *Scientific Bulletin of National Mining University*, (1).
212. Lyulyov O., Shvindina H. Stabilization Pentagon Model: application in the management at macro- and micro-levels. *Problems and Perspectives in Management* (open-access). 2017. 15(3), 42-52.
213. Maas A. The strategy execution Agenda (2013) [Electronic Source. Strategos Consulting. Retrieved from: <http://strataegos.com/the-strategy-execution-agenda/>, 19th of February. 2013.
214. MacKay, R. B., & Chia, R. (2013). Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise and fall of NorthCo Automotive. *Academy of Management Journal*, 56(1), 208-230.
215. Madhok, A., & Tallman, S. (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, 9(3), 326-339.
216. Mahnke, V. (2001). The Process of Vertical Dis-Integration: An Evolutionary Perspective on Outsourcing. *Journal of Management and Governance*, 5, 353-379.
217. Mahoney, T. A., & Weitzel, W. (1969). Managerial models of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 357-365.
218. Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22(5): 387-401.
219. Mallen, B. (1996). Marketing channels and economic development: A literature overview. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(5), 42-48.
220. Mansell S. F. (2013) *Capitalism, corporations and the social contract: A critique of stakeholder theory* [Electronic Resource]. Cambridge University Press – 9

p., 2013. - Retrieved from: https://research-repository.st-andrews.ac.uk/bitstream/handle/10023/8335/Rejoinder_to_Veldman_accepted_version.pdf. Downloaded on 25th of August 2016.

221. Masten, S., Meehan, J., & Snyder, E. (1991). The Costs of Organization. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7, 1-25.

222. McCabe, R. (2006). Airline industry key success factors. *Graziadio Business Report*, 9(4), 1-3.

223. McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400.

224. McFarlane, G. (June 25th, 2019) How Apple and Samsung Compare ... And Coexist. Investopedia. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/articles/markets/102714/how-apple-and-samsung-compare-and-coexist.asp>

225. McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic management journal*, 16(4), 251-275.

226. McLean G. (2005). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. [Book]: Berrett-Koehler Publishers, 466 p.

227. Ménard, C. (1996). On clusters, hybrids, and other strange forms: the case of the French poultry industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 154-183.

228. Merton, K. (1996). *On social structure and science*. University of Chicago Press.

229. Meyer, J. W. (2010). World society, institutional theories, and the actor. *Annual review of sociology*, 36, 1-20.

230. Miles, R. H., & Cameron, K. S. (1982). *Coffin nails and corporate strategies*. - Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 298 p.

231. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562
232. Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of management journal*, 39(3), 519-543.
233. Miller, K. D., & Folta, T. B. (2002). Option Value and Entry Timing. *Strategic Management Journal*, 23, 655-665.
234. Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
235. Mintzberg H. (1989). The strategy concept I: Five Ps for strategy [Article] // *California management review*, Vol. 30(1), 11-24.
236. Mitchell, W. (1989). Whether and When? Probability and Timing of Incumbents' Entry into Emerging Industrial Subfields. *Administrative Science Quarterly*, 34(2): 208-230.
237. Mitchell, W. (1991). Dual Clocks: Entry Order Influences on Incumbent and Newcomer Market Share and Survival when Specialized Assets Retain their Value. *Strategic Management Journal*, 12, 85-100.
238. Mjoen, H., & Tallman, S. (1997). Control and Performance in International Joint Ventures. *Organization Science*, 8(3), 257-274.
239. Monteverde, K. (1995). Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry. *Management Science*, 41(10), 1624-1638.
240. Monteverde, K., & Teece, D. (1982). Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry. *The Bell Journal of Economics*, 13(1), 206-213.
241. Mothe, C., & Quélin, B. (2000). Creating competencies through collaboration: The case of EUREKA R&D consortia. *European Management Journal*, 18(6), 590-604.

242. Nelson, C. R., & Winter, S. (1982). *Organizational capabilities and behavior: An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University.

243. Neumann J. V., & Morgenstern, O. (1947). *Theories of Games and Economic Behavior* 2nd Edition. Princeton, New Jersey. 79-84 p.

244. Nohria, N., & Garcia-Pont, C. (1991). Global Strategic Linkages and Industry Structure. *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue: Global Strategy): 105-124.

245. North, D. C. (1987). Institutions, transaction costs and economic growth. *Economic inquiry*, 25(3), 419-428.

246. North, D. C. (1994). Transaction costs through time. *Economics Working Paper Archive at WUSTL*. Access at: <http://ecsocman.hse.ru/data/386/159/1218/9411006.pdf> Downloaded on 13th of May, 2016

247. North, D. C., & Wallis, J. J. (1994). Integrating Institutional Change and Technical Change in Economic History A Transaction Cost Approach. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift Für Die Gesamte Staatswissenschaft*, 150(4), 609–624.

248. Olifirenko, L. D. (2017). Functional review of institutional mechanism in the context of interrelations of mechanisms of regulation of business entities development. *Scientific Bulletin of Polissia*, 3 (11), V. 1, 136-144.

249. Oliver, A. L. (2004). On the duality of competition and collaboration: network-based knowledge relations in the biotechnology industry. *Scandinavian Journal of Management*, 20(1-2), 151-171.

250. Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 18(9), 697-713. Access at: <http://www.wiggo.com/mgmt8510/readings/readings7/oliver1997smj.pdf> Downloaded on 1 September 2016

251. One World. Homepage. Retrieved from: <https://www.oneworld.com/>
252. Osterwalder, A. (2004). The business model ontology a proposition in a design science approach (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales). Retrieved from: https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_R_4210.P001/REF.pdf
253. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5(7), 22-30.
254. Ostrower J. (2018, November 17th) What is the Boeing 737 Max Maneuvering Characteristics Augmentation System? The Air Current. Retrieved from: <https://theaircurrent.com/aviation-safety/what-is-the-boeing-737-max-maneuvering-characteristics-augmentation-system-mcas-jt610/>
255. Panzar, J. C., & Willig, D. (1981). Economies of scope. *The American Economic Review*, 71(2), 268-272.
256. Pareto, V. (1991). *The rise and fall of the elites: an application of theoretical sociology*. Transaction Publishers.
257. Park, S. H., & Ungson, G. (2001). Interfirm Rivalry and Managerial Complexity. *Organization Science*, 12(1), 37-53.
258. Parker, D., & Hartley, K. (1997). The economics of partnership sourcing versus adversarial competition: a critique. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(2), 115-125.
259. Parkhe, A. (1998). Building trust in international alliances. *Journal of World Business*, 33(4), 417-437.
260. Parsons, T. (1977). *Social Systems and the evolution of action theory*. New York: Free Press.
261. Penrose, E. (2009, 1st published in 1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.

262. Penrouse, E., Pitelis, C. (2002). The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose. Eds: C. Pitelis. Oxford : University Press, 331 p.
263. Pereira, B. A., & Caetano, M. (2015). A conceptual business model framework applied to air transport. *Journal of Air Transport Management*, 44, 70-76.
264. Perianes-Rodriguez, A., Waltman, L., & van Eck, N. J. (2016). Constructing bibliometric networks: A comparison between full and fractional counting. *Journal of Informetrics*, 10(4), 1178-1195.
265. Pertusa- Ortega, E. M., Molina- Azorín, J. F., & Claver- Cortés, E. (2009). Competitive strategies and firm performance: A comparative analysis of pure, hybrid and 'stuck- in- the- middle' strategies in Spanish firms. *British Journal of Management*, 20(4), 508-523.
266. Petrosyan, G. (April 18th, 2019). The Airbus and Boeing Duopoly: Would More Aggressive Antitrust Enforcement Benefit the Commercial Aviation Industry? Complimentary Policy International. Retrieved from: <https://www.competitionpolicyinternational.com/the-airbus-and-boeing-duopoly-would-more-aggressive-antitrust-enforcement-benefit-the-commercial-aviation-industry/>
267. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford University Press.
268. Pfeffer, J., Salancik, G. A., & Leblebici, H. (1976). The effect of uncertainty on the use of social influence in organizational decision making. *Administrative science quarterly*, 21(2).
269. Price, R. L. & Ouchi, W. G. (1993). Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, 21(4), 62-71.
270. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. NY, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore: Free Press.
271. Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 234-255). Palgrave, London.

272. Porter, M. E. (2011). Keynote speech at Global Competitiveness Forum on 25th of January, Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=NZt6kUKE-88>. Retrieved on 29th of September 2018
273. Powell, W., & Brantley, P. (1992). *Competitive Cooperation in Biotechnology: Learning through Networks*. Boston MA: Harvard Business School Press.
274. Powell, W., Koput, K., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
275. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
276. Prahalad, C. K. (1995). New view of strategy: An interview with CK Prahalad. *European Management Journal*, 13(2), 131-138.
277. Quinn, E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
278. Radcliffe-Brown, A. (1940). On social structure. *The Journal of the Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland*, 70(1), 1-12.
279. Ranson, S., Hinings, B., & Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative science quarterly*, 1-17.
280. Reinganum, J. F. (1985). Innovation and industry evolution. *The Quarterly Journal of Economics*, 100(1), 81-99
281. Rescigno, A., & Richardson, I. W. (1965). On the competitive exclusion principle. *The bulletin of mathematical biophysics*, 27(1), 85-89.
282. Reuters (2019, April 10). Boeing records zero new 737 MAX orders following worldwide groundings. *South China Morning Post*. Retrieved from: <https://www.scmp.com/news/world/united-states-canada/article/3005463/boeing-records-zero-new-737-max-orders-following>

283. Richardson, J. (1993). Parallel sourcing and supplier performance in the Japanese automobile industry. *Strategic management journal*, 14(5), 339-350.
284. Richardson, G. B. (1972). The organisation of industry. *The economic journal*, 82(327), 883-896.
285. Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819-828.
286. Ritala, P., & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498-515.
287. Robertson, P. L., & Langlois, R. (1995). Innovation, Networks and Vertical Integration. *Research Policy*, 24, 543-562.
288. Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. NY: The Free Press, Simon and Schuster. Business & Economics, 518 p.
289. Rosenbloom, B. (2011). *Marketing channels*. 8th Edition. Cengage Learning, 669 p.
290. Rostow, W. W. (1975). Kondratieff, Schumpeter, and Kuznets: trend periods revisited. *The Journal of Economic History*, 35(4), 719-753.
291. Rugman, A. M. (1986). New Theories of The Multinational Enterprise: An Assessment Of Internalization Theory. *Bulletin of economic research*, 38(2), 101-118.
292. Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2005). Towards a theory of regional multinationals: A transaction cost economics approach. *MIR: Management International Review*, 5-17.
293. Sakakibara, M. (1997). Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: an empirical examination of motives. *Strategic management journal*, 143-164.

294. Saxon, T. (1997). The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes. *Academy of Management Journal*, 40(2), 443-461.
295. Schendel, D. E., & Hatten, K. J. (1972, August). Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1972, No. 1, pp. 99-102).
296. Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science*, 13(2), 209-220.
297. Schoenecker, T. S., & Cooper, A. C. (1998). The Role of Firm Resources and Organizational Attributes in Determining Entry Timing: A Cross-Industry Study. *Strategic Management Journal*, 19, 1127-1143.
298. Schoener, T. W. (1982). The controversy over interspecific competition: despite spirited criticism, competition continues to occupy a major domain in ecological thought. *American Scientist*, 70(6), 586-595
299. Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, 825, 82-85.
300. Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge MA: Harvard University Press.
301. Schwab, K. (2010, September). The global competitiveness report 2010-2011. Geneva: World Economic Forum. Retrieved from: www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf
302. Shah, R. H., & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), 471-494.
303. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.

304. Shastytko A. E. (2002) Novaja ynstytucyonal'naja ekonomycheskaja teoryja: monohrafyja. Moscow : TEYS, 591 p. [in Russian].
305. Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of organizational behavior*, 33(7), 910-924.
306. Shvindina, H. (2018) New concepts of organization development. STABICONsystems – 2018 : матеріали Міжнародного наукового форуму, м. Суми, 26–28 квітня 2018 р. Редкол. : Г. О. Швіндіна, Д. О. Смоленніков, А. А. Іскаков. Суми : Сумський державний університет, 136 с., 127-129.
307. Shvindina, H. (2017). New strategies for sustainable development: futurism or reality for Ukraine? STABICONsystems – 2017: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 27 – 29 квітня 2017 р. Редкол. : Г. О. Швіндіна, Д.О. Смоленніков, А. А. Іскаков. Суми : Сумський державний університет, 141 с., 139-140.
308. Shvindina, H. O. (2016). The applicability of the social development and organization development theories at the enterprise, *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*, 4, Retrieved from: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_4/epm2016_4_10.pdf
309. Shvindina, H. (2017). Strategic Changes Modeling: Search for New Paradigm. *Materialy XXI Mezinarodni vedecko-practicka konference, "Aplokovane vedecke novinky - 2017"* (Praha), 22-30 cervencu, 17-19.
310. Shvindina, H., Martynets, V. (2018). Methodological approach to transaction attractiveness valuation as a decision-making tool of organisational strategy. *International Journal of Management and Network Economics*, 4 (2), 159-176.
311. Shvindina, H., Perfileva, O. (2015) The corporate social responsibility management at HEI: what strategy to choose? *Promising problems of economics and*

management: Collection of scientific articles. Montreal, Canada: Publishing house «BREEZE», 500 pages, 320–324.

312. Shvindina, H., Shkurko, I. (2015). Development of the Quantitative Five Forces Analysis as a Strategic Management Tool. Journal "Vistnik of SSU. Economics"

313. Shvindina H. Economic Competitiveness: An Overview of Multilevel Concept. In: Leal Filho W., Azul A., Brandli L., Özuyar P., Wall T. (eds) Responsible Consumption and Production. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals. Springer, Cham. (Springer та ін.). 2019. Retrieved from: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-319-71062-4_63-1 Accepted 24 March 2019; First Online 24 June 2019.

314. Shvindina, H. (2017). Organizational changes: new challenges in search for sustainability. Environmental Economics (open-access), 8(4), 80-86.

315. Shvindina, H. (2019) Coopetition As An Emerging Trend In Research: Perspectives And Promises For Safety. Safety. 5(3), 61.

316. Shvindina, H. Leadership as a driver for organizational change. Business Ethics and Leadership. 2017. Vol. 1, Issue 1. P. 74-82.

317. Simon, H. A. (1993). Strategy and organizational evolution. Strategic management journal, 14(2), 131-142.

318. Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. The quarterly journal of economics, 69(1), 99-118.

319. Singh, V.K., Atrey, P.K.; Kankanhalli, M.S. Coopetitive multimedia surveillance. In Proceedings of the International Conference on Multimedia Modeling MMM 2007 (Proceedings, Part II), Singapore, 9–12 January 2007; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2007; pp. 343–352.

320. Singh, V.K.; Atrey, P.K. Coopetitive visual surveillance using model predictive control. In Proceedings of the Third ACM International Workshop on

Video Surveillance Sensor Networks, Singapore, 11 November 2005; ACM: New York, NY, USA, 2005; pp. 149–158.

321. Skarmeas, D., Zeriti, A., & Baltas, G. (2016). Relationship value: Drivers and outcomes in international marketing channels. *Journal of International Marketing*, 24(1), 22-40.

322. SkyTeam Alliance. Homepage. Retrieved from: <https://www.skyteam.com/en>

323. Smolny W. Endogenous innovations in a model of the firm: Theory and empirical application for West-German manufacturing firms [Книга]. - 1999. - Retrieved from: www.mathematik.uni-ulm.de/wipo/forschung/diskussionspapiere/iii.pdf.

324. Solesvik, M. Z., & Westhead, P. (2010). Partner selection for strategic alliances: case study insights from the maritime industry. *Industrial Management & Data Systems*, 110(6), 841-860.

325. Šperka, (2016). Application of a Business Economics Decision-Making Function in an Agent Simulation Framework. In *Agent and Multi-Agent Systems: Technology and Applications* (pp. 209-218). Springer International Publishing.

326. Stadnyk, V., & Holovchuk, Y. (2017). Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. *International Journal of Economics and Society*. – 2017. – Vol. 2, Iss. 9. – P. 39-45.

327. Steers, M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 546-558.

328. Stiglitz, J. E. (1979). Equilibrium in product markets with imperfect information. *The American Economic Review*, 69(2), 339-345.

329. Stuart, T. E. 1998. Network Positions and Propensities to Collaborate: An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-Technology Industry. *Administrative Science Quarterly*, 43(3): 668-698.

330. Sturgeon T., Humphrey, J., & Gereffi, G. (2011) Making the global supply base. In: *The market makers: How retailers are reshaping the global economy*. Cambridge: Oxford University Press, 231-254.
331. Suarez-Villa, L. (1998). The Structures of Cooperation: Downscalling, outsourcing and the networked alliance. *Small Business Economics*, 10(1), 5-16.
332. Suen, W.W. (2002). Alliance strategy and the fall of Swissair, *Journal of Air Transport Management* 8 (5), 355–363.
333. Sullivan, M. (1991). Brand Extension and Order of Entry. Marketing Science Institute, Chicago : Graduate School of Business, University of Chicago, 91-105.
334. Svanbäck, R., & Bolnick, D. I. (2007). Intraspecific competition drives increased resource use diversity within a natural population. *Proceedings of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, 274(1611), 839-844
335. Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships* : Berrett-Koehler Publishers, 207 pages.
336. Swedberg, R. (2001). Sociology and game theory: Contemporary and historical perspectives. *Theory and Society*, 30, Vol. 3, 301-335.
337. Sztompka, P. (2003). Cultural trauma the other face of social change. *European journal of social theory*, 3 (V. 4.), 449-466.
338. Taghavi, M.; Bentahar, J.; Otrók, H.; Bakhtiyari, K. (2018). Cloudchain: A Blockchain-Based Coopetition Differential Game Model for Cloud Computing. In *Proceedings of the International Conference on Service-Oriented Computing (ICSOC)*, Hangzhou, China, 12–15 November 2018; Springer: Cham, Switzerland, 146–161.
339. Tan, S.J., Lee, K.S., Lim, G.H. (1998). Sun Tzu on Battlegrounds and Strategies: Seven Propositions for Successful Market Targeting and Penetration Strategies for SMEs/ *AAM Journal*, 1(3), 86-98.

340. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
341. Thompson, J. D. (1992). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York :Transaction publishers, 1967, 192 p.
342. Turchin, P. (2011). Toward cliodynamics—an analytical, predictive science of history. *Cliodynamics*, 2(1), 167-186.
343. Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465.
344. Urban, G. L., Carter, T., Gaskin, S., & Mucha, Z. (1986). Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis and strategic implications. *Management Science*, 32(6), 645-659.
345. Uschold, M. (1998). Knowledge level modelling: concepts and terminology. *The knowledge engineering review*, 13(1), 5-29.
346. Utterback, J., & Kim, L. (1986). Invasion of a Stable Business by Radical Innovation. In P. Kleindorfer (Ed.), *The Management of Productivity and Technology in Manufacturing*. Cambridge MA: Plenum Press.
347. Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
348. van Eck, N. J., & Waltman, L. (2013). *VOSviewer manual*. Leiden: Univeriteit Leiden, 1(1). Retrieved from: https://www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.10.pdf
349. Von Borell de A.; D.; Franco (2017). Trust-building mechanisms in a cooperation relationship: a case study design. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 378-394.
350. Wagner, C. M., Huber, B., Sweeney, E., & Smyth, A. (2005). B2B e-marketplaces in the airline industry: process drivers and performance indicators. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 8(4), 283-297.

351. Walker, G., & Weber, D. (1984). A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 373-391.
352. Walker, G., & Weber, D. (1987). Supplier Competition, Uncertainty and Make-or-Buy Decisions. *Academy of Management Journal*, 30(3): 589-596.
353. Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., & Yiu, D. W. (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, 37(5), 1335-1368.
354. Wang, N. (2003). Measuring transaction costs: an incomplete survey. Ronald Coase Institute, Working Paper, (2), Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org/4af3/2d4d63b699ac89faac23bdf983b74a43ad3f.pdf>
355. Wee, C. H. (1991). Sun Tzu: war and management: application to strategic management and thinking. Addison Wesley Publishing Company, 307 p.
356. Weick, K.E., & Quinn, E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
357. Wernerfelt, B. (1984). A resource- based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
358. Wernerfelt, B. (1995). The resource- based view of the firm: Ten years after. *Strategic management journal*, 16(3), 171-174.
359. Whalley, J. (2004). Flagship firms, consolidation and changing market structures within the mobile communications market. *Telecommunications Policy*, 28(2), 161-175.
360. Wichter, Z. (2019, May 24). What You Need to Know After Deadly Boeing 737 Max Crashes. *New York Times*. Retrieved from: <https://www.nytimes.com/interactive/2019/business/boeing-737-crashes.html>
361. Williamson O.E. (1993) Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Industrial and Corporate Change*. V. 2, 2, 107-156
362. Williamson, O. E. (1998). Transaction cost economics: how it works; where it is headed. *De economist*, 146(1), 23-58.

363. Williamson, O. E. (2008). Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management*. *Journal of supply chain management*, 44(2), 5-16.
364. Williamson, O. E. (2010). Transaction cost economics: The natural progression. *Journal of Retailing*, 86(3), 215-226.
365. Williamson, O. E. (Ed.). (1994). *Transaction Cost Economics and Organization Theory*. Princeton: Princeton University Press.
366. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
367. Williamson, O. E. (1985). *Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
368. Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
369. Woo, C. Y., & Willard, G. (1983, August). Performance representation in business policy research: Discussion and recommendation. In 23rd annual national meetings of the academy of management, Dallas
370. Wren, B. M. (2007). Channel structure and strategic choice in distribution channels. *Journal of Management Research*, 7(2), 78-86.
371. Wu, Z., Choi, T. Y., & Rungtusanatham, M. J. (2010). Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: Implications for supplier performance. *Journal of Operations Management*, 28(2), 115-123.
372. Wu, W. Y., Shih, H. A., & Chan, H. C. (2009). The analytic network process for partner selection criteria in strategic alliances. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 4646-4653.
373. Yin, R. K. 1989. *Case Study Research-Design and Methods*. London: Sage.
374. Zaltman G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovativeness and Organizations*. - NY : John Wiley and Sons.

375. Zang, R. (19 April, 2012) AirAsia X CEO: Airline codesharing is a thing of the past. CNN Travel. Retrieved from: <http://travel.cnn.com/shanghai/life/airasia-x-says-codeshare-strategy-so-last-century-117891/>
376. Zou, L., & Chen, X. (2017). The effect of code-sharing alliances on airline profitability. *Journal of Air Transport Management*, 58, 50-57.
377. Zrahia, A. (2018). Threat intelligence sharing between cybersecurity vendors: Network, dyadic, and agent views. *Journal of Cybersecurity*, 4(1), 1–16.
378. Адизес, И. (2007). Управление жизненным циклом корпорации. Пер. с англ. ред. Сеферяна СПб.: Питер, 383 с.
379. Акофф, Р. (2002). О менеджменте. Ред. Волковой Пер с англ. под ред. Л.А. СПб.: Питер, 488 с.
380. Андреева, Т. Е. (2004). Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, 16 (2), 33-50.
381. Виссема, Х. (2000). Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания. М.: Финпресс, 271 с.
382. Войтехович, Е. Н., & Басков, И. С. (2012). Диверсификация с позиции ресурсной теории, транзакционного и портфельного подходов. *Вестник Амурского государственного университета. Серия: Естественные и экономические науки*, (59), 143-147.
383. Гайванович, Н. В. (2018). Розвиток маркетингових конкурентних стратегій малих і середніх підприємств в дистрибуційних мережах. *Економіка та управління підприємствами*, 15, 243-251.
384. Галинська, Ю. В. (2017). Взаємодія видобувних підприємств України в умовах коопетиції. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, (22, Вип. 7), 27-30.

385. Гегель, Г. (1997). Наука логики. С.-Пб.: Litres. Режим доступу: <http://physicsbooks.narod.ru/Other/Gegel.pdf>
386. Геєць, І. О. (2017). Формування соконкурентної стратегії розвитку регіональних аеропортів та хабів. Проблеми системного підходу в економіці, 2017, 1 (57), 64-72.
387. Гуляев, Г. Ю. (2014). Конкуренция: сущность и структура взаимосвязанных категорий. Научное обозрение, (12), 234-241.
388. Дойль, П. (1999). Менеджмент: стратегия и тактика. Пер. с англ. под ред. Ю.Н. ред. Каптуревского. СПб : Питер, 559 с.
389. Ємцев, В. І. (2012). Конкурентоспроможність підприємств як фактор інноваційної привабливості. Наук. пр. Нац. ун-ту харч. Технологій, 43, 181-189.
390. Ємцев, В. І., Ємцева, І. В. (2012). Розвиток інноваційної діяльності як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій, 45, 143-149
391. Журба, І. (2013). Трансформація системи транскордонного співробітництва України в умовах євроінтеграції. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Міжнародні відносини, (10), 147-155.
392. Захаркін, О. О. (2014). Роль інновацій у нарощенні вартості українських підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій, 3, 90-101.
393. Каталевский, Д. Ю. (2008). Эволюция концепций стратегического менеджмента: от Гарвардской школы внешней среды до ресурсного подхода к управлению. Государственное управление. Электронный вестник, 16, 1-18.
394. Катькало, В. С. (2002). Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент, 4, 20 – 42.

395. Колотюк, О. І. (2017). Інноваційна діяльність як складова конкурентного потенціалу підприємства машинобудування. Вісник НТУ „Харківський політехнічний інститут», 24 (1246), 15-18
396. Корольчук, О. П., Сиваненко, Г. П., & Торопков, В. М. (2010). Формування каналів розподілу в маркетинговій діяльності торговельних підприємств. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія Економічні науки, 26 (1), 43-46.
397. Котенко, С.І., Швїндїна, Г.О. (2018). Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. Проблеми економіки, 3 (37), 104-112.
398. Ксенофонт. Воспоминание о Сократе (2001). Разговор с Никомахидом о стратеге и хозяине. Пер. с др.-греч. С.И. Соболевского под ред. Маханькова. М. : Издательство Наука. В 4-х книгах. - Книга III. Режим доступа: <http://ancientrome.ru/antlitr/t.htm?a=1348105300#4>.
399. Лук'яненко, Д., Кальченко, Т. (2008). Стратегії глобального управління. Міжнародна економічна політика, 1-2, 5-43.
400. Майстро, Р. Г., & Кучїна, С. Е. (2014). Формування політики розподілу на підприємстві. Вісник Національного технічного університету ХПІ. Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва, (34), 127-133
401. Мартинец, В. В. (2008). Теоретические аспекты формирования и оценки трансакционных издержек оппортунистического поведения предприятия. Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка, (1), 34-38.
402. Мельник, Т.М. (2008). Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз. Міжнародна економічна політика, 1-2, 241-271.
403. Міценко, Н. Г., & Смик, О. С. (2009). Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Науковий вісник НЛТУ України, 19(3), 243-247.

404. Педченко, Н. С. (2007). Моніторинг фінансової конкурентоспроможності підприємств. Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ,- 2007.–103 с.

405. Підоричева, І. (18 грудня 2015 року) Бачення України: від сировинного експорту до усвідомленої нової індустріалізації [Електронний ресурс]. Зеркало Недели. Режим доступу: https://dt.ua/promyshliennost/bachennya-ukrayini-vid-sirovinnogo-eksportu-do-usvidomlenoyi-novoyi-industrializaciyi-_.html.

406. Плотинский, Ю.М. (2001). Модели социальных процессов: Учебное пособие для высших учебных заведений, М : Логос, 2001, 296 с.

407. Портер, М. (2005) Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Альпина Бизнес Букс, 715 с.

408. Портер, М. (2010). Конкуренция, обновленное и расширенное издание. М.: Вильямс, 592 с.

409. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (затвердженої Указом Президента України № 5/201 від 12.01.2015 р.) Доступ до ресурсу: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

410. Проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року «Україна – 2030» Проект Закону України № 9015 від 07.08.2018 р. Доступ до ресурсу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html

411. Рибінцев, В. О., & Стріжкова, Ю. В. (2011). Вертикальні маркетингові системи інфраструктури промислового підприємства. Економічний вісник Національного гірничого університету, (4), 120-126.

412. Стадник, В. В. (2011). Дослідження динаміки та спрямованості інвестиційних процесів в Україні та їх впливу на конкурентоспроможність національної економіки.

413. Стадник, В.В., Головчук, О.В., & Головчук, О.Ю. (2017). Стан і чинники економічної динаміки підприємств машинобудування України. *Problemy Ekonomiky*, (2), 140-148.
414. Теліженко, О. М., Кислий, В. М., & Бондарь, Т. В. (2011). Забезпечення конкурентоспроможності економіки на основі досягнення комплексної безпеки України. Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент», 6/2, 2011. – С.3-7.
415. Галинська, Ю. В. (2017). Необхідність створення колабораційних стратегічних альянсів в природодобувній галузі України при впровадженні соціально-орієнтованої політики регіонів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*.–Херсон: Вид-во «Видавничий дім «Гельветика», 70-74.
416. Тамбовцев, В. Л. (2010). Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие. *Российский журнал менеджмента*, Т. 8(1), 5-40.
417. Томпсон, А.А. Стрикленд, А.Дж. (1998) Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Пер с англ. под ред. Л.Г Зайцева, М.И. Соколовой. М : Банки и биржи, ЮНИТИ, 576 с.
418. Тоффлер, Э. (2002). Шок будущего. М.: ООО «Издательство АСТ», 557, [3] с.
419. Ханалиев, Г.И. (2006). Оценка уровня адаптации предприятия . - Камск : Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, организация, Камская государственная инженерно-экономическая академия (КамПИ). – Доступ до файлу: www.kampi.ru/sets/base/27nomer/hanakiev/1.doc.
420. Череп, А. В., & Веремейчик, Т. О. (2012). Маркетинг як складова підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств АПК, 221-224.
421. Череп, О. Г., & Корнєв, А. М. (2016). Конкурентоспроможність продукції підприємств машинобудування в період євроінтеграції України в

Європейський Союз. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки, 1(31), 46-53.

422. Швиндина, А.А. (2011). Адаптация организационных систем. Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми 18-20 травня 2011 р. : В 2 т. Суми: СумДУ, Т.1, 137-139.

423. Швиндина, А.А. (2011) Актуальность и применимость теории жизненного цикла организаций. Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні, технологічні проблеми розвитку суспільства: Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (18 листопада 2011 р.). Харків : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 313-314.

424. Швиндина, А.А. (2013). Конфликт как симптом организационного развития. Международный журнал Sustainable Development. Варна: ТУ, 2013 (Bulgaria), № 7, май, 132-136.

425. Швиндина, А.А. (2010). Основные подходы к оценке эффективности стратегических решений. Сборник докл. Междунар. научн-практ. конф. "Актуальные проблемы экономического развития", Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, Ч.2, 361-364.

426. Швиндина, А.А. (2011) Особенности идентификации и оценки организационных изменений. VII Міжнародна конференція "Стратегія якості у промисловості і освіті" (3-10 червня 2011 р., Варна, Болгарія): Матеріали. У 3-х томах. Дніпропетровськ, Варна, Том III, 741-743.

427. Швиндина, А.А. (2013). Сущность и закономерности организационного развития. Молодежь и наука: модернизация и инновационное развитие страны: материалы международной научно-практической конференции. Пенза: Пензенский государственный технологический университет, 130-132.

428. Швиндина, А.А. (2010). Управление ключевыми компетенциями - основа конкурентного преимущества. Матеріали Всеукраїнської наук.-практ. Конференції "Пріоритети нової економіки знань в ХХІ сторіччі". - Дніпропетровськ: Вид-во ПНОІ ІТ, 32-36.

429. Швиндина, А.А. (2010) Управление ключевыми компетенциями - основа стратегии развития современной компании. Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки, 3 (1), 234-238.

430. Швиндина, А.А. (2013) Управление проектно-ориентированной организацией: изменение концепции лидерства. Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании: материалы III Межд. научно-практ. конференции. М: Изд-во ФГБОУ ВПО "РЭУ им. Г.В. Плеханова", 228-232.

431. Швиндина, А. А. (2008). Адаптация организационных структур управления к современным рыночным условиям. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка», 1, 20-25.

432. Швиндина, А. А. (2012). Динамика приоритетов организационного развития. Екологічний менеджмент у загальній системі управління : збірник тез доповідей Дванадцятої щорічної Всеукраїнської наукової конференції, м. Суми, (18-19 квітня 2012 р). Суми : СумДУ, 192-193.

433. Швиндина, А. А. (2011). Особенности управления проектно-ориентированной организацией. Управління проектами та розвиток виробництва. Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 3 (39), 10-17.

434. Швиндина, А. А. (2012) Теоретические подходы к определению свойств организационной системы. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, (3-5 квітня 2012). Відп. за вип. О.В. Прокопенко. Суми : СумДУ, Т.2., 179.

435. Швіндина, А.А. (2012). Теоретические основы цикличности развития экономических систем. Вісник Сумського державного університету, 2, 123-130.

436. Швіндина, Г.О. (2018). Коопетиція як перспективна форма організаційного розвитку підприємств в Україні. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки, 2, 257-264.

437. Швіндина, Г.О. (2016). Визначення основних елементів моделі управління організаційним розвитком на підприємстві. Ukrainian Journal of Applied Economics, 4(1), 147 - 156.

438. Швіндина, Г.О. (2016). Доцільність застосування стратегії коопетиції українськими підприємствами. Сучасні управлінські процеси в національній економіці. Матеріали науково-практичної Інтернет-конференції (21 жовтня 2016 року) / Відп. ред. Г.О. Дорошенко. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 121-123.

439. Швіндина, Г.О. (2016). Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. Mechanism of Economic Regulation, 3, 66-77.

440. Швіндина, Г.О. (2016). Ефективні стратегії організації в умовах економічної кризи: коопетиція як нова парадигма. Фундаментальні основи формування механізмів управління фінансовою системою України в умовах кризи : колективна монографія. За заг. ред. Т.Д. Косової. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 304-312.

441. Швіндина, Г.О. (2016). Зміна парадигми стратегічного управління організаційним розвитком: від адаптації – до проактивності. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 6, 182-186.

442. Швіндина, Г.О. (2016). Зміни пріоритетів організаційного розвитку та їх параметризація. Економічний Вісник Національного гірничого університету, 4(56), 80-88.

443. Швiндiна, Г.О. (2016). Iдентифiкацiя сутностi стратегii органiзацiйного розвитку. *Iнтелект-XXI*, 6, 153-160.

444. Швiндiна, Г.О. (2017). Iнновацiї у розвитку стратегiчного менеджменту: вiд конкуренцiї до коопетицiї. *Маркетинг i менеджмент iнновацiй*, 1, 180-192.

445. Швiндiна, Г.О. (2018). Коопетицiйна взаємодiя як напрямок розвитку для пiдприємств України: сутнiсть та класифiкацiя. *Вiсник СНАУ*, 4, 46-52.

446. Швiндiна, Г.О. (2019) Коопетицiйна модель органiзацiйного розвитку пiдприємств: теорiя та практика». Суми: «Ярославна», 256 с.

447. Швiндiна, Г.О. (2017). Коопетицiйнi стратегii – трансформацiя конкурентних переваг. Сучаснi iнновацiйно-iнвестицiйнi механiзми розвитку нацiональної економiки: матерiали IV Мiжнародної науково-практичної Iнтернет-конференцiї (26 жовтня 2017 р.) Полтава: ФОП Пусан, Ч. 1., С.118-120.

448. Швiндiна, Г.О. (2017). Коопетицiя як нова парадигма прийняття стратегiчних рiшень iз розвитку промислового пiдприємства. *Вiсник СумДУ. Серiя «Економiка»*, 3, 131 – 136.

449. Швiндiна, Г.О. (2017). Пiдходи до управлiння органiзацiйним розвитком пiдприємства: формування збалансованого механiзму. Управлiння iнновацiйною складовою економiчної безпеки : монографiя у 4-х томах / за ред. д.е.н., професора Прокопенко О.В. (гол. ред.), к.е.н., доцента Школи В.Ю., к.е.н. Щербаченко В.О. Суми: ТОВ «Триторiя», Т. I., 210-217.

450. Швiндiна, Г.О. (2015). Порiвняльний аналiз моделей органiзацiйного розвитку [Електронний ресурс]. *Ефективна економiка*, 11. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5707>

451. Швiндiна, Г.О. (2015). Пошук стратегiй розвитку для пiдприємств України: вiдповiдi на глобальнi виклики [Електронний ресурс]. *Ефективна*

економіка, 12. – Режим доступу до журналу:
<http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=%3C/p%3E%3Cp%20id=&z=5706>

452. Швіндіна, Г.О. (2016). Сучасні тенденції в стратегічному управлінні та управління конкурентоспроможністю підприємства. International Scientific Conference Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions: Conference Proceedings, Part 2, (September 28). Kielce, Poland: Baltija Publishing, 135-137.

453. Швіндіна, Г.О. (2018). Теоретична модель оцінки готовності підприємства до організаційної трансформації вбік коопетиції. Науковий вісник PUET: Economic Sciences, 3, 41-47.

454. Швіндіна, Г.О. (2016). Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. Бізнес-Інформ, 11, 354 – 359.

455. Швіндіна, Г.О. (2016). Управління стратегічними змінами на підприємстві. Причорноморські економічні студії, 12, 46-50.

456. Швіндіна Г.О., Голець Т.А. (2009). Стратегічне управління на основі аналізу ключових компетенцій організації. Збірник тез доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту «Економічні проблеми сталого розвитку», присвяченої дню науки в Україні. Суми: Вид-во СумДУ, Ч 3, 41-42.

457. Швіндіна, Г.О. (2009). Виявлення чинників, що визначають напрямки організаційних змін. Матеріали Всеукраїнської заочної науково-практичної конференції "Економіка XXI століття: виклики та проблеми". Ужгород: Вид-во ЗакДУ, 92-94.

458. Швіндіна, Г.О. (2017). Стратегічний вибір при моделюванні організаційного розвитку підприємства: переваги коопетиції. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка, 4, 160-165.

459. Швіндіна, Г.О. (2009). Управління ключовими компетенціями організації Актуальні проблеми і прогресивні напрямки управління

економічним розвитком вітчизняних підприємств: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (21-22 травня 2009 р.). Кривий Ріг: КЕІ КНЕУ. У 2 т. Т. I, 137-139.

460. Швіндіна, Г.О. (2017). Управління організаційним розвитком в умовах стратегічного розриву. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка, 1, 60-64.

461. Швіндіна, Г.О., Кошевець В.В. (2011). Ділова репутація як показник ефективності функціонування організації. Вісник Сумського державного університету, 2, 75-79.

462. Шпотов, Б. (2001). О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования. Проблемы теории и практики управления, (3), 50-55. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=19536423>

463. Щербина, В. В., Попова, Е. П. (1996). Современные концепции структурных изменений в организациях. Социологические исследования, 1, 98-107.

464. Энгельс Ф (1934) Диалектика природы. М.: Партиздат. Режим доступа: https://filosof.at.ua/_ld/0/57__--.pdf

465. Якимчук, Т. В. (2010). Стан і перспективи розвитку підприємств харчової промисловості України. Актуальні проблеми економіки, 4 (106), 162 - 168.

466. Ястремська, О. М., Демченко, Г. В. (2016). Фрактальний аналіз рівня інноваційної активності промислових підприємств харківської області та тенденції розвитку. Причорноморські економічні студії, (11), 186-190.

467. Ястремська, О. М., Доуртмес, П. О. (2016). Інноваційна діяльність промислових підприємств: результати оцінювання. Бизнес информ, (4), 161-168.

Бази даних, використані у дослідженні:

Наукометрична база даних SCOPUS, доступ до бази:

<https://www.scopus.com/home.uri>

Статистична база даних Bloomberg, доступ до бази через локальний термінал Університету Пурдюю (США), опис програми:

<http://guides.lib.purdue.edu/standalones/bloomberg>

Статистична база даних Reuters, доступ до бази:

<https://www.reuters.com/finance/global-market-data>

База даних Світового Банку, доступ до бази: <https://data.worldbank.org/>

Статистична інформації Державної статистики України, доступ до бази:

<http://www.ukrstat.gov.ua/>

Сервіси моніторингу даних українських компаній та підприємств, доступ до бази: <https://youcontrol.com.ua/topics/open-data-otkryityie-dannyie-youcontrol/> ;

<https://opendatabot.ua/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Результати бібліометричного аналізу ключових термінів
із дослідження коопетиції

Таблиця А.1. Результати кластерування ключових слів в сфері дослідження коопетиції (техніка кластеризації VOSviewer).

Кластер 1 (19 од.)	Кластер 2 (14 од.)	Кластер 3 (12 од.)	Кластер 4 (12 од.)	Кластер 5 (10 од.)	Кластер 6 (6 од.)	Кластер 7 (2 од.)
co-opetition	business ecosystem	business model	competition	behavioral research	adaptive control system	paradox
commerce	business model	business modeling	competitiveness	decision making	bipartite consensus	tension
competition	cloud computing	case study	cooperation	design	coopetition networks	
costs	collaboration	coopetition	cooperative behavior	information analysis	multi agent systems	
dynamics	competitive advantage	industrial management	human	information sharing	multi-agent systems	
economics	ecology	innovation	humans	information systems	structural balance	
electronic commerce	ecosystems	knowledge	management	knowledge management		
game theory	open source software	open innovation	marketing	knowledge sharing		
industry	open systems	smes	sustainable development	knowledge-sharing		
informational management	open-coopetition	strategy	tourism economics	modeling		
optimization	social networking (online)	technology	tourist destination			
planning	software design	value creation	trust			
profitability	software engineering					
project management	strategic alliance					
sales						
supply chain management						
supply chains						
wireless network						
wireless telecommunication						

Всього: 75 одиниць (слів та словосполук), 7 кластерів.

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Результати обробки даних для галузі авіабудування (виробники)

	Назва компанії	R/RD	GM/RD	TE	R/PPE	GM/PPE	TE	R/SGA	GM/SGA	TE	R/LTD	GM/LTD	TE
1	UTC	24.65471776	0.01076638	0.145	5.87443550	0.00256529	1	9.30735729	0.00406440	0.271	2.39453359	0.00104566	0.411
2	Boeing	17.58917100	0.00593454	0.104	4.54717280	0.00153420	0.774	12.59010291	0.00424787	0.367	5.39542085	0.00182040	0.912
3	Airbus	14.67174386	0.00428971	0.086	2.81398676	0.00082275	0.479	19.38357290	0.00566735	0.565	5.95721318	0.00174176	1
4	Bombardier	31.10599078	0.05668203	0.183	4.33526012	0.00789981	0.891	5.83910035	0.01064014	0.17	0.74232926	0.00135269	0.155
5	Hexcel	27.23214286	0.47321429	1	0.81268319	0.01412204	0.604	10.44520548	0.18150685	1	1.60915902	0.02796244	1
6	MTU Aero	33.50741351	0.30807249	0.678	2.54460153	0.023339547	1	10.38764045	0.09550562	0.624	2.19643629	0.02019438	0.888
7	SA	169.92941176	0.35364706	1	3.33179553	0.00693394	0.707	34.32509506	0.07143536	1	3.87446352	0.00806330	0.834

Джерело: розраховано автором із використанням бази даних Bloomberg за допомогою програмного комплексу DEAR (by T.J.Coelli, UNE, Australia), де TE – технічна ефективність, R (Research & Development) - витрати на дослідження, PPE (Property, Plant & Equipment) - витрати на придбання власності та устаткування, SGA (Sales & General & Administration) - витрати на продаж та адміністративні витрати, LTD (Long-Term Debt) - довгострокова заборгованість, R (Revenue) - дохід від продажу комерційних літаків та GM (Gross Margin) валовий прибуток.

ДОДАТОК В

Результати DEA моделювання для галузі авіабудування (виробники)*

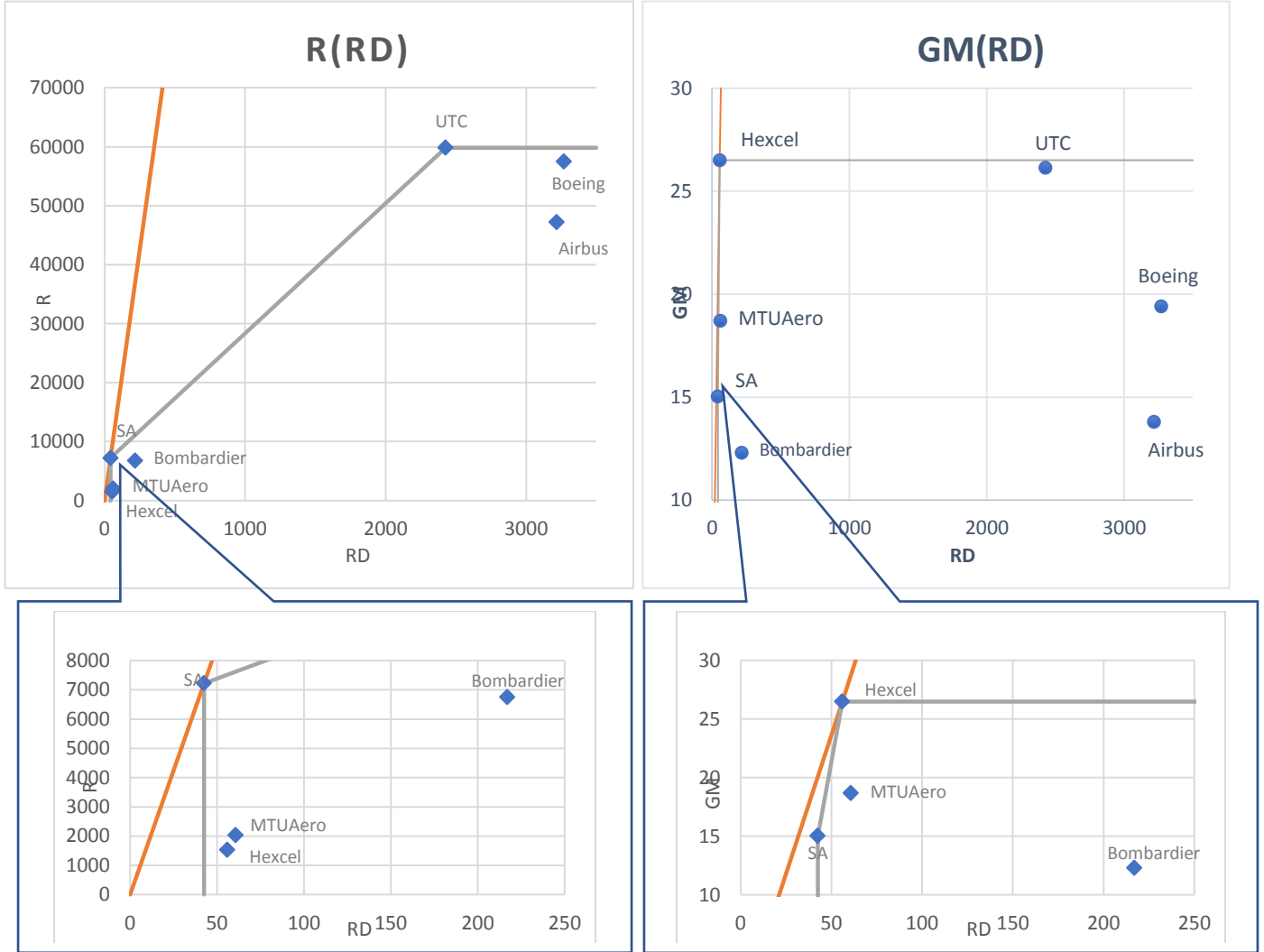


Рисунок В.1 – VRS (помаранчевий) та CRS (сірий) фронтіри для авіабудувальників за вказаними параметрами R/RD та GM/RD із уточненнями.

* Позначки: R (Research & Development) - витрати на дослідження, PPE (Property, Plant & Equipment) - витрати на придбання власності та устаткування, SGA (Sales & General & Administration) - витрати на продаж та адміністративні витрати, LTD (Long-Term Debt) - довгострокова заборгованість, R (Revenue) - дохід від продажу комерційних літаків та GM (Gross Margin) валовий прибуток.

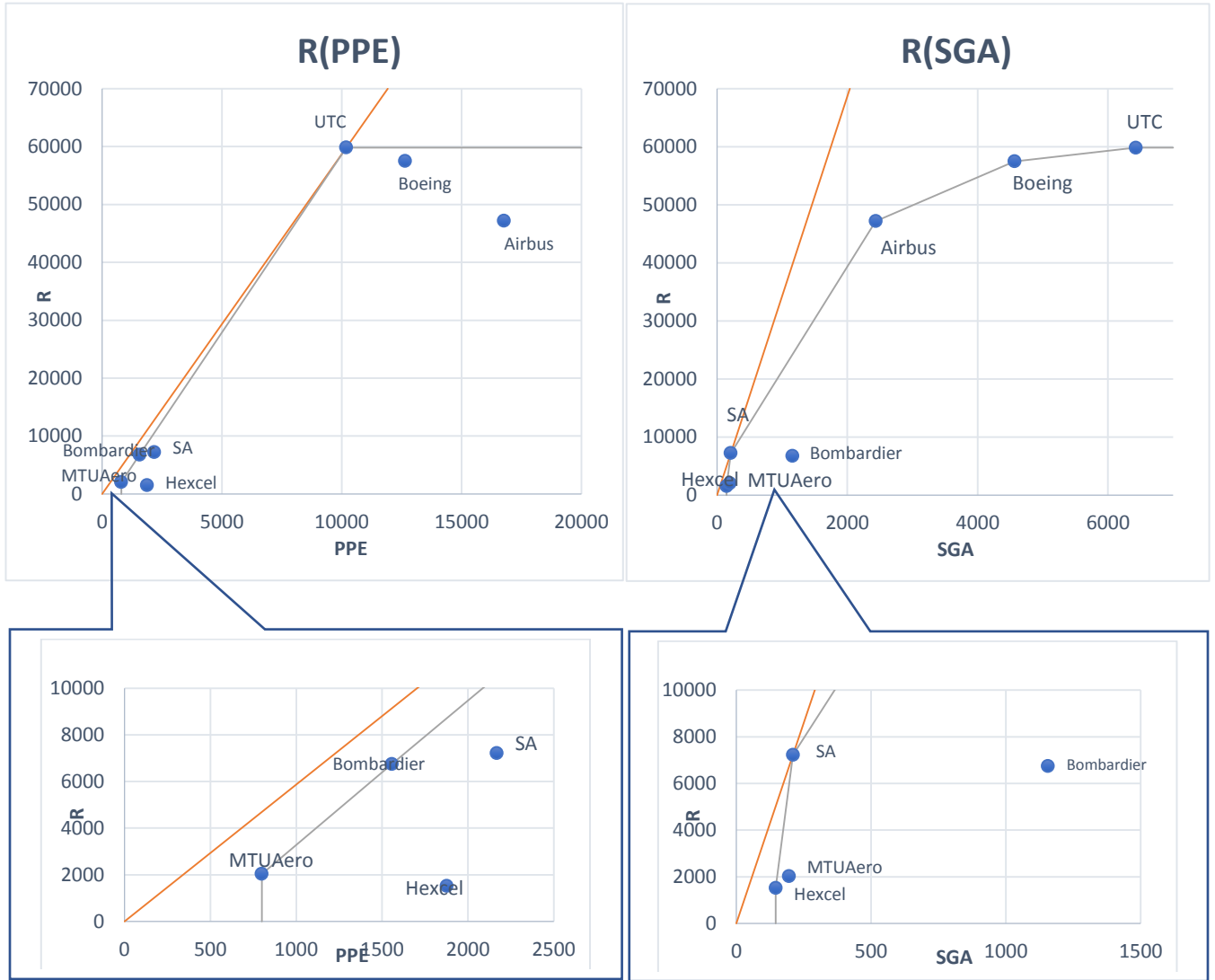


Рисунок В.2 – VRS (помаранчевий) та CRS (сірий) фронтіри для авіабудувальників за вказаними параметрами R/PPE та R/SGA із уточненнями.

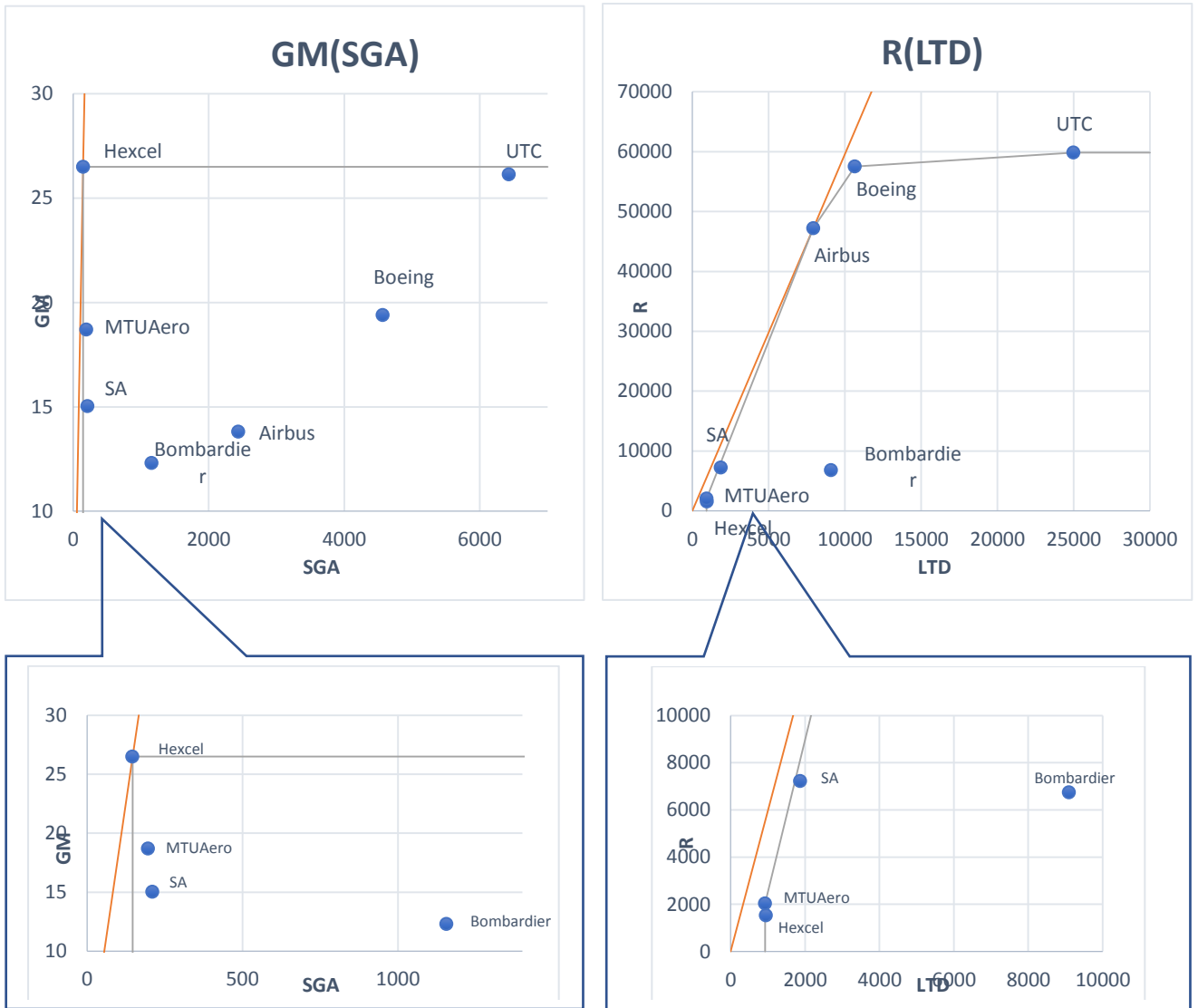


Рисунок В.3 – VRS (помаранчевий) та CRS (сірий) фронтіри для авіабудувальників за вказаними параметрами GM/SGA та R/LTD із уточненнями.

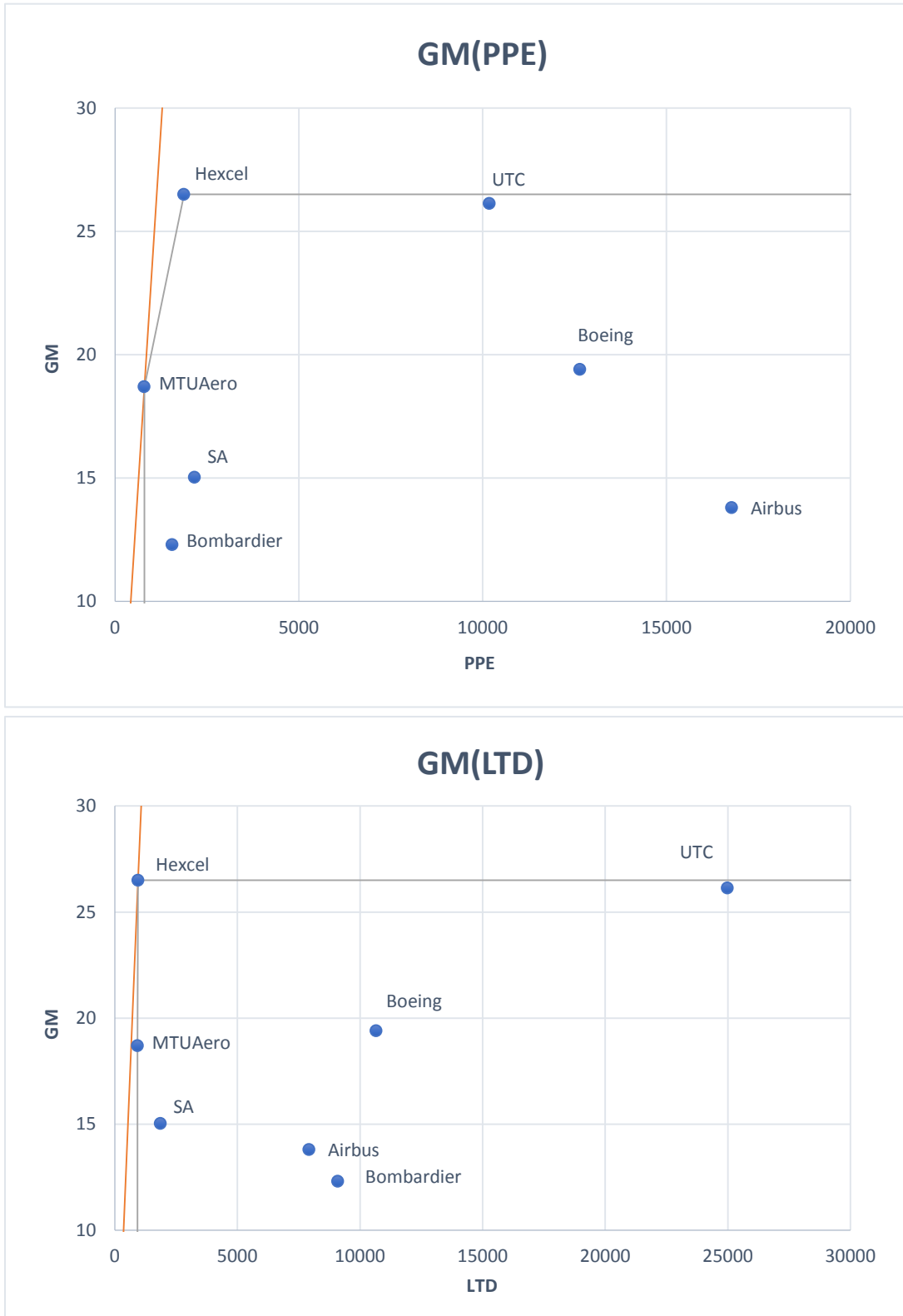


Рисунок В.4 – VRS (помаранчевий) та CRS (сірий) фронтіри для авіабудувальників за вказаними параметрами GM/PPE та GM/LTD

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Результати обробки даних для галузі авіабудування

(В2В споживачі)

	MS/FE	E/FE	TE	MS/M	E/M	TE	MS/LC	E/LC	TE	MS/DC	E/DC	TE
1 International Consolidated Air	53.28942705	0.985430203	0.747	148.0618162	2.737964989	0.213	62.19140625	1.150045956	0.358	180401.9557	3336.000134	1
2 Air France-KLM	51.51351351	0.848124244	0.672	105.8450062	1.742644012	0.136	32.908664579	0.541811622	0.188	142191.6885	2341.059852	0.788
3 Deutsche Lufthansa AG	38.10612781	0.8140299	0.586	110.1386515	2.352801519	0.183	26.32527522	0.562365225	0.153	168472.9053	3598.948256	1
4 Ryanair Holdings PLC	84.98677454	1.171063696	1	932.0624473	12.84322767	1	176.6967161	2.434768357	1	90927.25445	1252.91973	0.504
5 Turk Hava Yollari AO	46.388366	0.672955803	0.562	217.257811	3.151758024	0.245	99.22694082	1.439484756	0.563	32140.01562	466.2550528	0.178
6 Finnair OYJ	59.66603546	0.617317955	0.702	204.8463357	2.119385343	0.22	79.97231195	0.827411168	0.453	18567.48579	192.1033008	0.103
7 China Southern Airlines Co Ltd	4.00708575	0.704781314	0.356	10.76079818	1.892649659	0.147	5.39061116	0.948120967	0.048	287.9841447	50.65173458	0.014
8 Air China Ltd	4.061355907	0.891243027	0.446	18.57043976	4.075184578	0.317	5.152646701	1.130721008	0.051	341.1221596	74.85744988	0.021
9 China Eastern Airlines Corp Lt	4.077633201	0.929330309	0.464	19.16853722	4.368686869	0.34	5.043061022	1.149360236	0.051	221.706735	50.52901485	0.014
10 Japan Airlines Co Ltd	6.427774165	1.326324349	0.665	22.31059678	4.603629032	0.358	4.764922495	0.983207027	0.046	1245.185823	256.9350189	0.071
11 Cathay Pacific Airways Ltd	3.126896376	0.254982	0.138	10.12636619	0.825752055	0.064	4.873459576	0.39740507	0.034	240.0868502	19.5778235	0.005
12 Singapore Airlines Ltd	4.05357372	0.710666017	0.359	16.14844708	2.831119739	0.22	5.834662238	1.022923588	0.052	491.720983	86.20773093	0.024
13 Qantas Airways Ltd	3.728341584	0.954826733	0.474	16.68142659	4.272106429	0.333	2.802325581	0.717674418	0.03	171.7807497	43.9929787	0.012
14 Hainan Airlines Co Ltd	4.094850285	0.699981899	0.355	10.14724685	1.734590675	0.135	5.86932632	1.003314382	0.052	171.463868	29.31037659	0.008
15 Thai Airways International PCL	3.780881817	0.406583647	0.213	11.00811622	1.183776763	0.092	6.392060483	0.687381248	0.048	67.21966092	7.22858217	0.002
16 Virgin Australia Holdings Ltd	5.496905124	0.289193303	0.166	21.9853896	1.156655844	0.09	4.345231411	0.228603513	0.028	59.90262893	3.15148956	0.001
17 Garuda Indonesia Persero Tbk P	3.615304467	0.03705637	0.0425	25.82400882	0.264685369	0.028	7.554329365	0.07742874	0.043	60.06260429	0.615616758	0
18 Air New Zealand Ltd	5.557244173	1.098277609	0.552	15.58238636	3.079545455	0.24	4.238794435	0.837712519	0.04	70.3914259	13.91145044	0.004
19 Jet Airways India Ltd	3.303327494	0.106645553	0.068	9.657482269	0.31179487	0.024	7.721799371	0.24929274	0.047	70.40662444	2.273027239	0.001
20 Cebu Air Inc	3.471763121	0.866223951	0.431	9.007398805	2.247395434	0.175	95.29070989	23.77555506	1	23.68787915	5.910255846	0.002
21 AirAsia X Bhd	3.110427556	2.066156853	1	6.98705971	4.641278745	0.361	10.82945409	7.193657583	0.303	23.93800426	15.9012453	0.004

Джерело: розраховано автором із використанням бази даних Bloomberg за допомогою програмного комплексу DEAR (by T.J.Coelli, UNE, Australia), де TE – технічна ефективність, FE (Fuel Expenses) витрати на паливо, M (Maintenance)- витрати на підтримку та ремонт, LC (Labor Costs) – оплата праці, DC - заборгованість (Debt / Capital), E (EBITDA) – показники рентабельності до вирахування амортизаційних нарахувань та MS (Market share) – ринкова частка (Revenue / Passenger Miles / Km)

ДОДАТОК Д

Результати DEA моделювання для галузі авіабудування (B2B споживачі)*

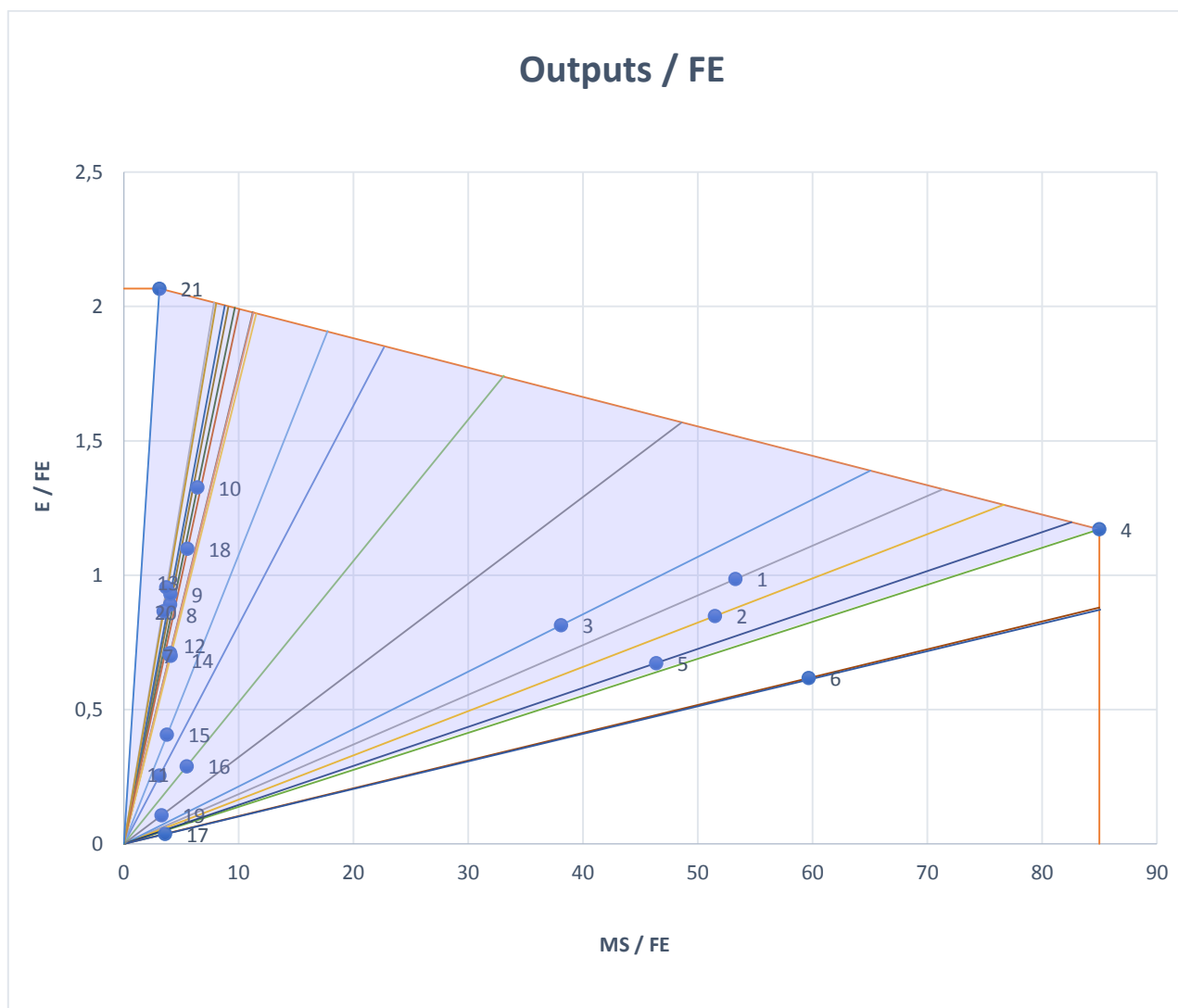


Рисунок Д.11 – Результати DEA-аналізу для B2B споживачів авіабудівельної галузі (фрагмент співставлення параметрів E, FE та MS)**

* Джерело: розраховано автором із використанням бази даних Bloomberg за допомогою програмного комплексу DEAP (by T.J.Coelli, UNE, Australia), де outputs – вихідні параметри, до яких віднесені E (EBITDA) – показники рентабельності до вирахування амортизаційних нарахувань та MS (Market share) – ринкова частка, порівнюються із FE (Fuel Expenses) - витрати на паливо.

** Позначки: 1 - International Consolidated Air; 2 - Air France-KLM; 3- Deutsche Lufthansa AG; 4 - Ryanair Holdings PLC; 5 - Turk Hava Yollari AO; 6 - Finnair OYJ; 7- China Southern Airlines Co Ltd; 8 - Air China Ltd; 9 - China Eastern Airlines Corp Ltd; 10 - Japan Airlines Co Ltd; 11 - Cathay Pacific Airways Ltd; 12 - Singapore Airlines Ltd; 13 - Qantas Airways Ltd; 14 -Hainan Airlines Co Ltd; 15 - Thai Airways International PCL; 16 - Virgin Australia Holdings Ltd; 17 - Garuda Indonesia Persero Tbk; 18 - Air New Zealand Ltd; 19 - Jet Airways India Ltd; 20 - Cebu Air Inc; 21 - AirAsia X Bhd.

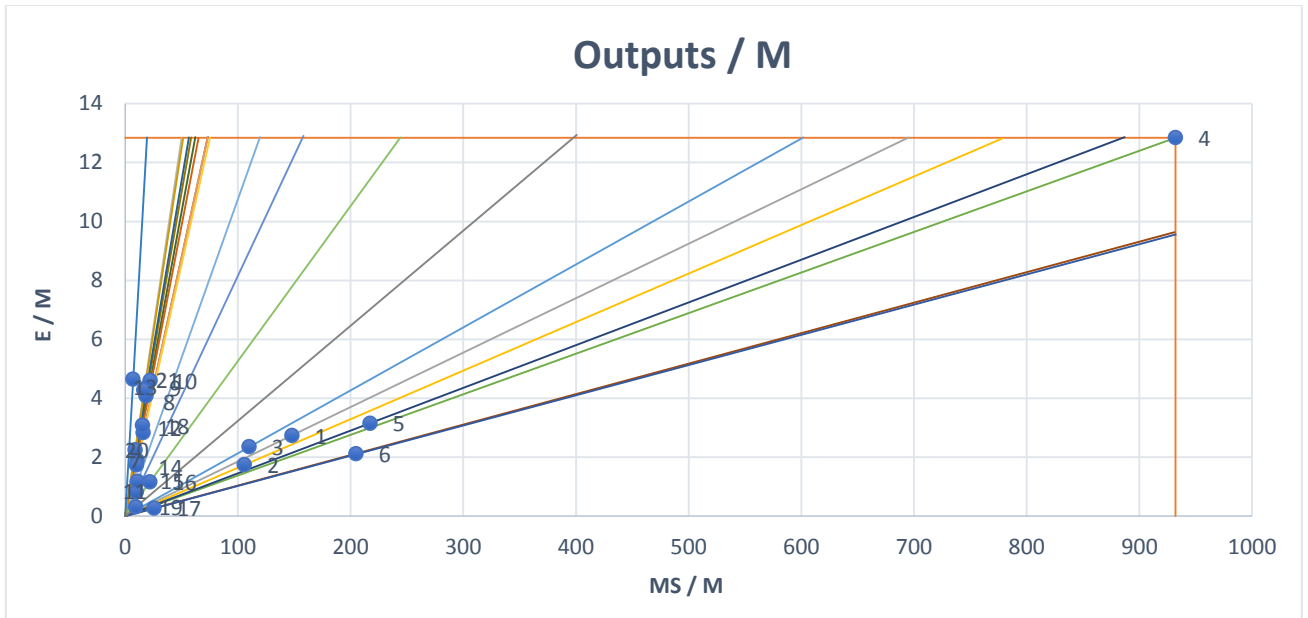


Рисунок Д.11 – Результати DEA-аналізу для В2В споживачів авіабудівельної галузі (фрагмент співставлення параметрів Е, М та MS)

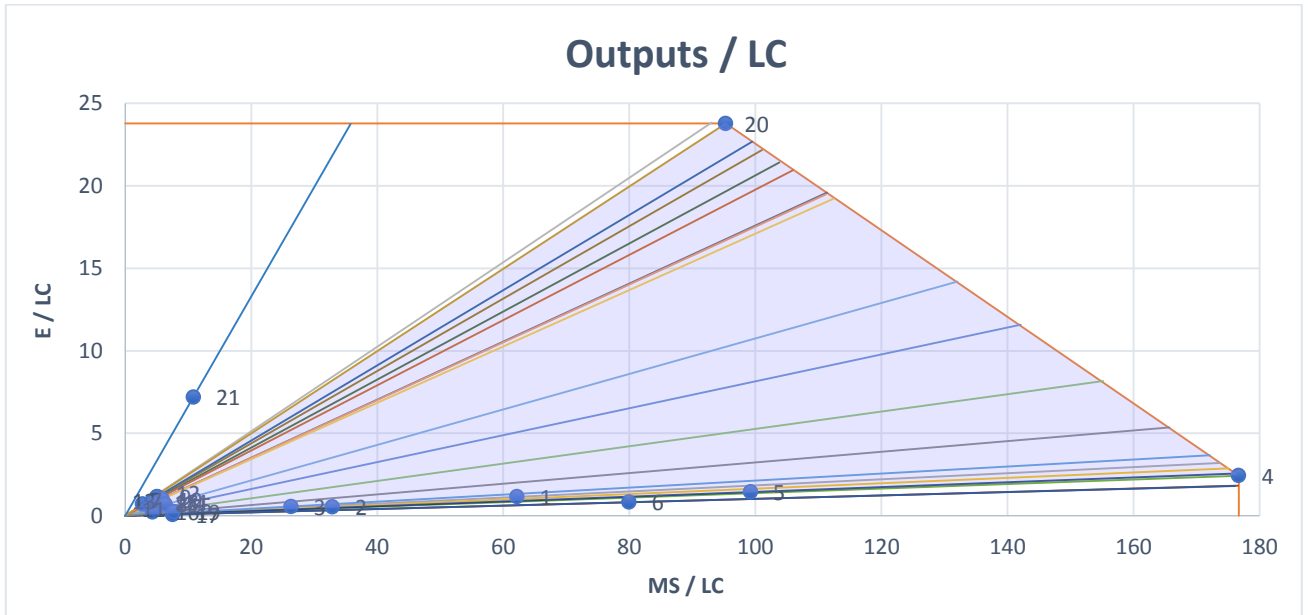


Рисунок Д.11 – Результати DEA-аналізу для В2В споживачів авіабудівельної галузі (фрагмент співставлення параметрів Е, LC та MS)

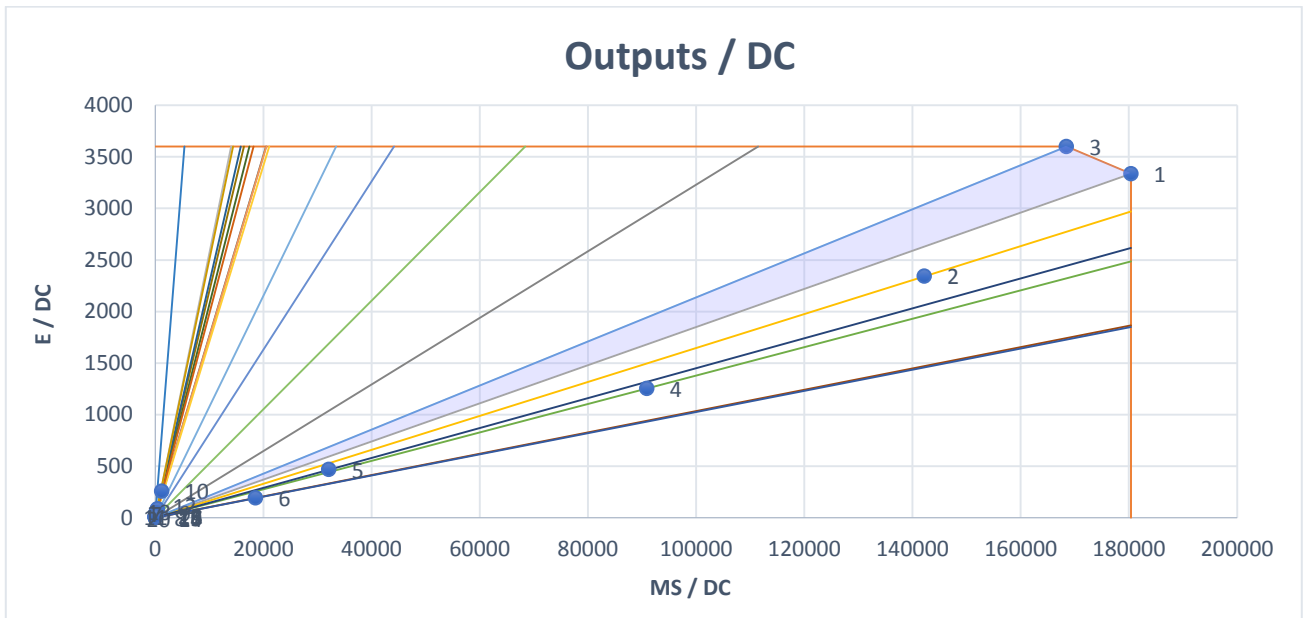


Рисунок Д.11 – Результати DEA-аналізу для В2В споживачів авіабудівельної галузі (фрагмент співставлення параметрів E, DC та MS)

ДОДАТОК Е

Опитувальник промислових підприємств

Опитування оцінки готовності до організаційних змін

1. Вкажіть, будь ласка, назву свого підприємства (організації):

2. Вкажіть, будь ласка, свій гендер:

- Чоловік,
- Жінка

3. Вкажіть рівень вашої посади на підприємстві:

1. ТОП-менеджмент (голова правління, генеральний директор, виконавчий директор тощо);
2. Середній менеджмент (керівник департаменту, начальник управління або його заступник);
3. Виконавчий персонал;
4. Інше

4. Вкажіть, будь-ласка, організаційно-правову форму Вашого підприємства:

1. Публічне акціонерне товариство
2. Приватне акціонерне товариство
3. Приватне підприємство
4. інша

5. Скільки років тому виникло Ваше підприємство?

1. Менше одного року тому;
2. Більше одного року;
3. Більше 3-х років;
4. Більше 5-ти років;
5. Більше 10-ти років.

6. Якою є в середньооблікова чисельність працюючих на підприємстві (в організації)?

1. До 10 осіб;
2. До 50 осіб.
3. До 250 осіб.
4. Понад 250 осіб.

7. Як можна охарактеризувати взаємодію на рівні підрозділів на Вашому підприємстві?

Представники різних підрозділів вільно обмінюються компетенціями та знаннями без ідентифікації джерела знань;

Представники різних підрозділів вільно обмінюються компетенціями та знаннями, але при цьому зазначають авторський внесок інших підрозділів в проект (продукт);

Представники різних підрозділів вільно спілкуються між собою, але не обмінюються ключовими компетенціями та знаннями;

Представники підрозділів вважають отримані компетенції та знання належними до певного

підрозділу (чи індивідуума) та не будуть схильні до обміну цінними знаннями із іншими; Обмін компетенціями не вітається, зустрічається ворожо та призводить до уникнення спілкування, викривлення інформації і таке інше.

8. У процесі взаємодії між підрозділами Ви мали досвід, який дозволяє Вам стверджувати, що... - КПР

1. Комунікації є нерівномірними, одні підрозділи мають більше зв'язків та інформації, ніж інші;
2. Всі підрозділи повністю поділяють комунікації в справі, але вони носять формальний характер
3. Всі підрозділи часто та вільно обговорюють спільні проблеми в справі, як формально, так і поза межами офіційних зустрічей
4. В організації сильні неформальні комунікації та взаємодії між людьми із різних підрозділів.

9. Аналізуючи взаємодію між підрозділами, можна стверджувати, що - ККР

1. Підрозділи в своїй роботі регулярно змагаються із іншими підрозділами за обмежені ресурси організації (так – ні)
2. Кожний департамент постійно порівнюється та співставляється з іншими підрозділами для підвищення ефективності організації (так – ні)
3. Керівники підрозділів скаржаться на те, що цілі перед одними підрозділами, є не порівняними із цілями інших підрозділів (так – ні)
4. Аби отримати додаткові ресурси від керівництва, функціональні підрозділи вступають у змагання один з одним (так – ні)
5. На індивідуальному рівні підрозділи завищують свої досягнення, аби отримати схвалення (так – ні)

10. З яким із стверджень щодо фокусу зусиль на підприємстві ви можете погодитися (оберіть одне)?

- Ми часто переглядаємо випуск існуючих продуктів та послуг
- Ми регулярно вносимо невеликі адаптації в існуючі продукти та послуги
- Ми випускаємо покращені версії існуючих продуктів та послуг
- Ми покращуємо ефективність виробництва продуктів та послуг
- Ми підвищуємо масштаб економії на існуючих ринках
- Наші підрозділи розширюють перелік послуг для наших клієнтів
- Ми постійно намагаємось знижувати витрати внутрішніх процесів.

11. З яким із стверджень щодо нововведень на підприємстві ви можете погодитися?

- Від наших підрозділів вимагають виходити за рамки існуючих продуктів та послуг;
- Ми винаходимо нові продукти та послуги;
- Ми експериментуємо із новими продуктами та послугами на нашому місцевому ринку;
- Ми продаємо продукти та сервіси, які є повністю новими;
- Ми часто використовуємо нові можливості на нових ринках;
- Наш підрозділ використовує новий канал розподілу (дистрибуції);
- Ми постійно шукаємо нові підходи до клієнтів на нових ринках.

12. Як часто ви виводите на ринок новий продукт?

Раз на рік;

Раз на два роки;

Раз на три роки випускаємо новий продукт, а решту – модернізуємо;

Раз на п'ять років;

Рідше, ніж раз на п'ять років

13. Організація переходить через багато життєвих стадій протягом своєї еволюції. Оберіть фазу розвитку, на якій знаходиться зараз ваша організація:

Старт-ап та Розвиток: Всередині компанії відбуваються розроблення нашої діяльності, та планування випуску продукту, розвиток ринку та захист ресурсів

Комерціалізація-вихід на ринок: наша компанія має продукт, який відповідає ринковим потребам. Є певний дохід та передзамовлення. В нас є можливості випускати та продавати, але організація на ринку ще не стійка.

Зростання: організація характеризується високими темпами зростання, і в той же час фокусуванням на тому, як випускати, як продавати та розповсюджувати продукції у більшій кількості.

Консолідація: Темпи зростання сповільнюється до постійного рівня, і головна увага сконцентрована на отриманні прибутку.

Зрілість-диверсифікація: Всередині компанії, більшість внутрішніх процесів задіяні у диверсифікацію. Ми розробляємо друге та третє покоління продуктів, запускаємо нову продуктову лінію та працюємо на нових географічних ринках

Регрес: Наші технології відстали від тих, що є лідерами в галузі. Ми спостерігаємо скорочення кількості клієнтів. Триває пошук нових способів організації виробництва.

14. З яким із тверджень ви можете погодитися?

В нашій справі ми не співпрацюємо із постачальниками ресурсів, оскільки маємо свою базу постачання;

В нашій справі ми часто співпрацюємо із різними постачальниками ресурсів та матеріалів та тимчасовій основі;

В нашій справі ми встановлюємо довгострокові відносини із певним обраним колом постачальників;

Наші процеси та ланцюг виробництва спроектовані з урахуванням постійної кооперації із певними постачальниками ресурсів;

Наші постачальників ресурсів та матеріалів є нашими повноцінними партнерами та приймають участь у розробленні подальшої стратегії.

15. З яким із тверджень щодо опису ринкової ситуації ви можете погодитися?

На ринку багато конкурентів, і всі вони змагаються за споживача, в цілому середовище - вороже

Відносини між конкурентами визначені і це середовище, що характеризується помірною конкуренцією

Наш ринок - досить незмінний, коло конкурентів визначено і ми діємо на різних сегментах і майже не конкуруємо

Організацій-конкурентів дуже мало, і ми не конкуруємо один з одним

16. З яким із стверджень щодо співпраці зі споживачами ви можете погодитися?

В нашій справі у нас часто змінюється коло споживачів, їх вимоги та смаки;

Наші ринки постачання – досить незмінні, коло та потреби клієнтів – більш-менш визначені;

В роботі ми стикаємося із необхідністю заключати угоди із нашими споживачами, які передбачають співпрацю після покупки;

Більшість наших клієнтів – лояльні постійні клієнти, з якими у нас встановлені довірчі та взаємовигідні відносини;

Наші клієнти є учасниками системи прийняття рішень на підприємстві, та прямо впливають на стратегічні рішення.

17. Уявіть ситуацію, в якій через форс-мажор ви не встигаєте виконати всі роботи за проектом для важливого клієнта. Скажіть, за яких умов ви готові віддати частину робіт конкурентові?

Звичайно, я швидко передам частину робіт на конкурента, аби виконати роботи за проектом;

Я буду шукати інші способи виконання робіт за проектом, а вже потім можливо розгляну варіант передачі проектних робіт конкурентові;

Я намагатимусь вплинути на термін та параметри якості проекту, і тільки якщо перемовини не дадуть результату, я буду розглядати варіант передачі на конкурента

Тільки в умовах, коли цей клієнт визначає більшу частину наших доходів, можливо розглянути варіант передачі робіт на конкурента;

Ні за яких умов не можна передавати проектні роботи конкурентові.

18. Уявіть ситуацію, в якій через нові обставини у своєму проекті до вас звернувся ваш конкурент, аби ви виконали частину робіт за його проектом за відповідне винагородження? Що ви будете робити?

Я швидко включусь в роботу, аби виконати роботи за проектом;

Я буду шукати способи передати ці роботи комусь іншому, аби не виконувати самому, а бути посередником;

Я відмовлюсь, бо ні за яких умов не можна працювати із конкурентом.

19. Якщо проаналізувати науково-дослідну діяльність на вашому підприємстві (організації), то можна стверджувати таке (прохання продовжити вираз): «На нашому підприємстві (в організації) впроваджуються....»

тільки власні винаходи та розробки;

як власні винаходи та розробки, так і винаходи та розробки інших організацій та підприємств;

в основному винаходи та розробки інших організацій та підприємств.

20. Якщо проаналізувати ринкову діяльність на вашому підприємстві (організації), то можна стверджувати таке (прохання продовжити вираз): «В нашій справі ... »

Ризик постійно з'являється через непередбачувані дії конкурентів та інших гравців ринку;

Доводиться досить часто приймати ризиковані рішення і це цілком природно;

Доводиться приймати ризиковані рішення, але їх ступінь – не великий;

Основні рішення приймаються зважено, але у форс-мажорних обставинах цілком можливі ризиковані рішення;

Важливо уникати неправомірного ризику, і авантюризм – не підтримується;

21. Яким чином можна охарактеризувати співпрацю вашого підприємства із конкурентами?

Ми співпрацюємо з конкурентами у благодійництві, у спонсорстві різних програм

В нас постійний та позитивний досвід співпраці із конкурентами (спільні постачання, спільні тренування та спільні дослідження)

Є досвід співпраці із конкурентами у сфері об'єднаних постачань

Є досвід співпраці із конкурентами, але він негативний

Ми не співпрацюємо із конкурентами

22. Якщо проаналізувати ринкову спрямованість вашого підприємства (організації), то можна стверджувати таке (прохання продовжити вираз): «Наше підприємство (організація) має...»

... широкий асортимент продукції та послуг, і займає велику частку на цільовому ринку (близько 20%) ;

... широкий асортимент продукції та послуг, і займає малу частку на цільовому ринку (менше 10 %);

... вузький асортимент продукції (послуг) і характеризується як спеціалізоване підприємство, займає нішу, в якій багато конкурентів;

... вузький асортимент продукції (послуг) і займає ринкову нішу, в якій дуже мало конкурентів.

23. Наскільки часто ви стикались і з тим, що представник іншого підприємства (організації) порушує свої домовленості, уникає відповідальності, або навіть створює бар'єри для вашої організації?

Для нашого регіону це є типовою поведінкою в галузі – конкурентів дурять, або підставляють, щоб виграти в конкурентній грі;

Стикався не раз, але уникаю співпраці із такими підприємцями;

Це нетипова ринкова поведінка, але стикався з такими прикладами.

Ніколи не стикався з такими проявами.

24. Що таке «гра за правилами» у Вашій галузі?

Існують чіткі правила, які відомі всім і за якими всі учасники ринку відтворюють свою діяльність;

Існують певні правила, за якими грає більшість учасників ринку, але і порушення також є;

Правила є, але їх мало хто дотримується;

25. Оцініть фактори, які формують, на Ваш погляд, конкурентоздатність Вашого підприємства:

	1- Не впливає	2 – впливає незначним чином	3 – середній вплив	4 – впливає	5 – сильний вплив
Ресурсне забезпечення					
Підтримка та стимулювання з боку держави					
Професійний висококваліфікований персонал					

Творчий потенціал робітників					
Дієвість системи управління					
Технологія, що використовується					
Інновації та розробки, ноу-хау					
Обладнання, устаткування та інструментарій					
Зв'язки та налагоджені контракти відносини					
Залучення інвесторів до формування капіталу					
Соціальна відповідальність бізнесу					
Сучасні канали розповсюдження продукції					
Інше					

26. Порівнюючи ваше підприємств із підприємствами в галузі, можна стверджувати...:

Ми є лідером ринку за компетенціями, оскільки маємо унікальні неповторні знання та технології;

Ми – у переліку лідерів галузі, і нам є куди розвиватися;

Наші компетенції – на рівні галузі, але їх можна покращити за певних зусиль;

Наші компетенції – нижче світових вимог, і наша конкурентоздатність має бути поліпшена найближчим часом;

Ми - аутсайтери.

27. Чи вважаєте Ви, що підприємство (організація) має здатність до організаційних змін?

Так, повністю здатне до будь-яких організаційних трансформацій;

За певних умов підприємство (організація) є здатним до проведення організаційних змін;

Тільки під економічним та соціальним тиском на підприємстві відбудуться зміни;

Підприємство (організація) може здійснити певну низку змін у відповідь на кризову ситуацію;;

Опір змінами є таким значним, що будь-які організаційні зміни можуть стати фатальними для підприємства;

28. Чи відбувались організаційні зміни протягом останнього періоду, і якщо так, якого ступеня?

Типи змін	1- Не відб.	2 – Незначні зміни	3 – Зміни середнього ступеня	4 – Значні зміни	5 – Дуже сильні зміни
Система управління					
Власність підприємства (тип власності, власник)					
Технологія виробництва					
Обладнання та устаткування					
Післяпродажне обслуговування					

Дистрибуція (канали та формати)					
Смаки та запити споживача					
Ринкові умови (ціни, умови)					
Ринкові партнери					

29. Якщо б оцінювали вашого майбутнього партнера по бізнесу, які фактори ви вважали значущими (вказіть вплив)?

Характеристика партнера	1- Не впливає	2 – впливає незначним чином	3 – середній вплив	4 – впливає	5 – сильний вплив
Привабливість з точки зору ринкової частки					
Рівень технологій					
Комплементарність (або суміщення технологій)					
Фінансова позиція					
Зовнішня репутація на ринку, рейтинги та винагороди					
Досвід співпраці у минулому					
Благодійність та соціальні проекти					
Дотримання або порушення трудового законодавства					
Випадки розірваних контрактів та пов'язаних з цим розслідувань					

30. Скажіть, яку ви бачите головну перепону у подальшому розвитку свого підприємства?

Своя відповідь

Дякую за вашу увагу,

ДОДАТОК Ж

Результати обробки даних опитування

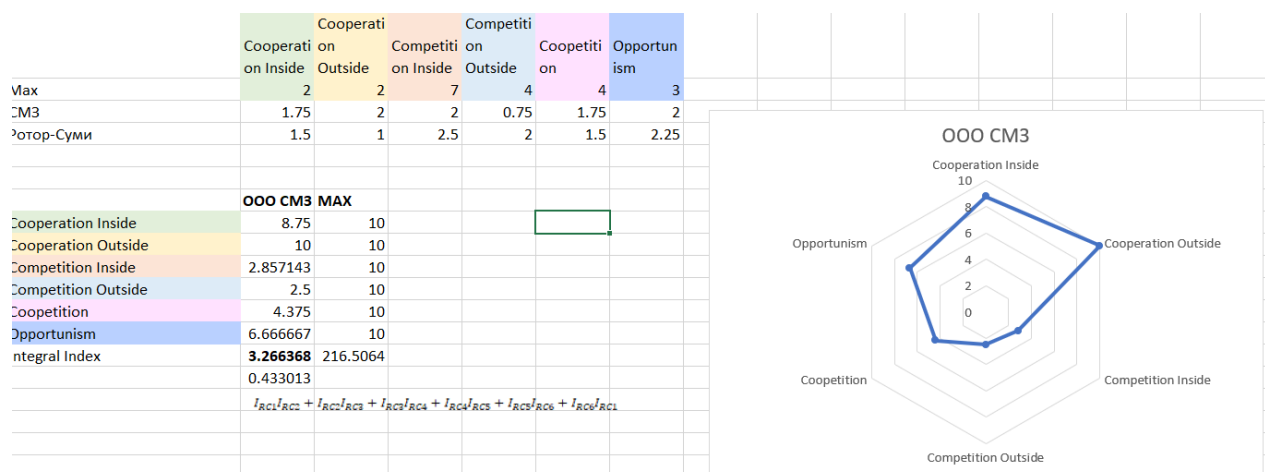
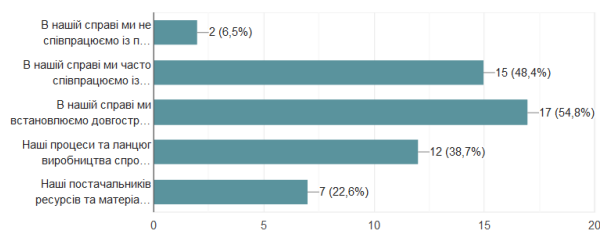


Рисунок Ж.1 – Фрагмент оцінки для ООО «Сумський машинобудівний завод»

З яким із тверджень ви можете погодитися? (можна обрати декілька)

31 відповідь



Яке із тверджень краще описує поточну ринкову ситуацію?

31 відповідь



Рисунок Ж.2 – Відповіді на питання із блоку «Зовнішня конкуренція»

а

Довідки актів про впровадження

ДОДАТОК 3



№ 276/8 22.06.18

22 червня 2018 року

АКТ

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Швіндіної Ганни Олександрівни

Враховуючи актуальність проблематики і вагомий внесок у вирішення задач виопрацювання стратегій розвитку, запропоновані результати дослідження Швіндіної Ганни Олександрівни, визнані доцільними для впровадження у практику ТОВ «Технохім».

В діяльність компанії впроваджено саме такі:

- концептуальні положення та принципи коопетиційної взаємодії як основи для трансформації організаційного розвитку;
- методи та підходи до побудови системи стратегічного управління з урахуванням організаційного розвитку як системи коопетиційних організаційно-економічних відносин;
- наукове обґрунтування та розроблення інструментарію з оцінки ступеня готовності підприємства до коопетиції.

Директор ТОВ «ТЕХНОХІМ»

Кандидат економічних наук



О.М. Олефіренко

Товариство з обмеженою
відповідальністю
" РОТОР-СУМИ "
Україна, 40020
м. Суми
вул. Машинобудівників, 1/1

Общество с ограниченной
ответственностью
«РОТОР-СУМЫ»
Украина, 40020
г. Сумы
ул. Машиностроителей, 1/1

Тел/факс +38-(0542) 77-38-02 77-38-03
Тел. : +38-(0542) 24-31-54
Email: rotor@utel.net.ua

Tel/fax +38 (0542) 77-38-02 77-38-03
Тел. : +38-(0542) 24-31-54
Email: rotor@utel.net.ua

Р/с 26003307407 в Сумской ОД "Райффайзен Банк Аваль" г. Киев, МФО380805, ЕДРПОУ 14003539

№ 76-I від 18.07.2018

АКТ
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Швіндіної Ганни Олександрівни

На основі попереднього розгляду матеріалів дисертаційного дослідження Швіндіної Г.О. комісією спеціалістів ТОВ «Ротор-Суми» відзначено актуальність практичних рекомендацій та висновків в частині посилення взаємозв'язків із конкурентами галузі та поза її межами. В роботі ТОВ «Ротор-Суми» використані запропоновані Швіндіною Г.О. методи оцінювання загальної ефективності, які із урахуванням готовності до коопетиції дозволяють визначити необхідні адаптаційні заходи для забезпечення подальшого розвитку роботи підприємства. На нашу думку, зазначені пропозиції сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства та покращенню бізнес-середовища галузі.

Генеральний директор
ТОВ «Ротор-Суми»



Пашенко Д.В.

Общество с ограниченной ответственностью
**«КОНСТРУКТОРСКОЕ БЮРО
 «УКРСПЕЦМАШ»**

Украина, 40007, г. Сумы,
 ул. Кировоградская, 6
 Тел. Факс (0542) 770-664,
 771-108, 771-109
 E-mail: kbusm@utel.net.ua
www.kb-usm.com.ua

Исх. № 37-11 от 02.08. 2018 г.
 На Ваш № от 201 г

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційної роботи Швіндіної Ганни Олександрівни

Даним актом підтверджується, що в практичній діяльності ТОВ «КБ «УКРСПЕЦМАШ» використовуються результати дисертаційного дослідження Швіндіної Г.О., яке присвячено аналізу основних тенденцій у розвитку стратегічного менеджмент підприємства та представленню нової моделі концепції на основі кооперації із конкурентами – коопетиції.

В діяльності ТОВ «КБ «УКРСПЕЦМАШ» в сфері прийняття стратегічних рішень знайшли впровадження теоретико-методологічні та практичні результати дисертаційної роботи Швіндіної Ганни Олександрівни, а саме: запроваджено методику експертної оцінки готовності до коопетиції та вибору стратегічного партнера. Результатом впроваджень стали коригування стратегії подальшого розвитку підприємства із урахуванням можливостей реструктуризації ринкових сил в галузі.

Директор,
 канд. техн. наук



Чернов О.Є.



Система менеджмента качества соответствует
 требованиям международного стандарта ISO 9001:2015



СУМСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД

ПРОЕКТИРОВАНИЕ, ПРОИЗВОДСТВО, ИСПЫТАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИЯ
НАСОСНОГО ОБОРУДОВАНИЯ

ООО «СУМСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»
Код : 34933255
ИНН: 349332518190 Св. № 100021824
40020, Украина, г.Сумы, ул. Машиностроителей, 4

Тел/факс: +380 542 700520
Факс: +380 542 700522
e-mail: smz@ds-soyuz.com.ua

2018.08.09 № НР11-1658

АКТ про впровадження результатів дисертаційної роботи Швіндіної Ганни Олександрівни

В зовнішньо-економічній діяльність ООО «СМЗ» впроваджено результати дисертаційної роботи Швіндіної Ганни Олександрівни, яка присвячена новому підходу до стратегічного управління.

На основі детального розгляду матеріалів дослідження Швіндіної Г.О. експерти визнали актуальність висновків та рекомендацій та впровадили елементи дослідження, а саме:

- підходи до побудови процесу стратегічного управління у частини оцінки ефективності ланцюга створення цінності за рахунок розширення мережі можливих партнерів;
- системний підхід до побудови механізму стратегічного управління на основі коопетиційної моделі – кооперації з конкурентами.

В цілому запропоновані підходи дозволили позитивно вплинути на показники результативності роботи, в тому числі конкурентоспроможності підприємства.

Директор



М.Я. Діденко



Акціонерне товариство
"Сумський завод насосного та енергетичного
машинобудування "Насосенергомаш"
Привокзальна пл., 1, м Суми, Україна, 40011
тел.: +38 (0542) 70-00-44
факс: +38 (0542) 70-00-45
e-mail: info@nempump.com
www.nempump.com

№ 78 д/г 24.04.2019
на № _____ від _____

**Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
викладача СумДУ Швіндіної Ганни Олександрівни**

Розглянуті матеріали дисертаційної роботи Швіндіної Ганни Олександрівни представляють практичний інтерес для Акціонерного товариства "Сумський завод насосного і енергетичного машинобудування "Насосенергомаш".

Зокрема, в практичній діяльності підприємства враховуються практичні рекомендації та пропозиції, сформульовані в дисертаційній роботі щодо формування передумов для встановлення партнерської взаємодії із конкурентами в галузі, а також враховані рекомендації щодо підвищення показника готовності коопетиції як індикатора подальшого розвитку. Запропоновані підходи до стратегічного управління сприятимуть покращенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Сформульовані в роботі рекомендації щодо впровадження стратегії організаційного розвитку знайшли своє використання у проектній діяльності підприємства.

Директор

Інженерно-маркетингового центру



М.П. Бондаренко



**Акт про впровадження
Сумський державний університет (сторінка 1)**



АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Швіндіної Ганни Олександрівни «Методологічні засади формування коопетиційної моделі організаційного розвитку підприємств» у навчальний процес навчально-наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту імені Олега Балацького Сумського державного університету

01 березня 2019 р.

м. Суми

Акт складено комісією у складі:

- голова: директор навчально-наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту імені Олега Балацького, доктор економічних наук, професор Васильєва Т.А.
- члени комісії: - завідувач кафедри управління, доктор економічних наук, професор Теліженко О.М.
- заступник начальника навчально-методичного відділу, кандидат економічних наук, доцент Криклій О.А.

В період з 25 лютого по 01 березня 2019 року комісія виконала роботу по визначенню фактичного впровадження результатів дисертаційного дослідження Швіндіної Ганни Олександрівни «Методологічні засади формування коопетиційної моделі організаційного розвитку підприємств» в навчальний процес навчально-наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту імені Олега Балацького Сумського державного університету.

Комісія розглянула наступні матеріали:

1. Дисертаційну роботу Швіндіної Ганни Олександрівни «Методологічні засади формування коопетиційної моделі організаційного розвитку підприємств» та опубліковані наукові праці за тематикою дисертації.

**Акт про впровадження
Сумський державний університет (сторінка 2)**

2. Робочі програми навчальних дисциплін «Стратегічний менеджмент» та «Менеджмент організацій» (викладається на денному на заочному відділеннях за програмами підготовки магістрів за спеціальністю «Менеджмент»), «Стратегічне управління» (викладається на денному на заочному відділеннях за програмами підготовки бакалаврів за напрямом підготовки «Менеджмент») та «Управління організаційним розвитком» (викладається для докторів філософії (аспірантів), напрям 073 «Менеджмент»).

3. Наявні навчально-методичні та наукові матеріал для вивчення зазначених дисциплін.

За результатами проведеної роботи комісією встановлено:

1. Розроблені в дисертаційній роботі Швїдїної Ганни Олександрівни «Методологічні засади формування коопетиційної моделі організаційного розвитку підприємств» науково-методичні положення, а також практичні методики впроваджені як розділи таких дисциплін:

1.1 «Стратегічний менеджмент». Розділи: «Формування та управління ключовими компетенціями».

1.2 «Стратегічне управління» Розділи: «Аналіз зовнішнього середовища», «Конкурентні стратегії».

1.3 «Менеджмент організацій». Розділи: «Сучасні технології менеджменту» та «Роль інновацій та інвестицій у менеджменті».

1.4 «Управління організаційним розвитком». Розділи: «Еволюція поглядів на організаційний розвиток», «Концептуальні засади організаційного розвитку», «Основи стратегічного управління організаційним розвитком».

При цьому використовуються матеріали таких наукових публікацій:

1. Швїдїна Г.О. Визначення основних елементів моделі управління організаційним розвитком на підприємстві. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 2016, Том 1, № 4 (2016). С. 147 - 156. (0,66 друк. арк.)
2. Швїдїна Г.О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. *Бізнес-Інформ*, 2016, №11. С. 354 – 359. (UlrichWeb, RePEc, Copernicus, Google Scholar та ін.) (0,60 друк. арк.)
3. Швїдїна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Mechanism of Economic Regulation*. 2016. № 3. С.66-77 (Copernicus) (0,99 друк. арк.)
4. Швїдїна Г.О. Зміна парадигми стратегічного управління організаційним розвитком: від адаптації – до проактивності. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2016, №6. С. 182-186 (0,51 друк. арк.)
5. Швїдїна, Г.О. Стратегічний вибір при моделюванні організаційного розвитку підприємства: переваги коопетиції. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2017. №4. С. 160-165. (Google Scholar). (0,48 друк. арк.)
6. Швїдїна Г.О. Коопетиція як нова парадигма прийняття стратегічних рішень із розвитку промислового підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2017. № 3. С.131 – 136. (Google Scholar).). (0,48 друк. арк.)

**Акт про впровадження
Сумський державний університет (сторінка 3)**

7. Швіндіна, Г.О. Управління організаційним розвитком в умовах стратегічного розриву. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. №1. С. 60-64. (Google Scholar). (0,33 друк. арк.)
8. Котенко С.І., Швіндіна Г.О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. Проблеми економіки. 2018. № 3 (37). С.104-112. (UlrichWeb, RePEc, Copernicus та ін.) (0,8 друк. арк.). *Особистий внесок: розроблено підходи до оцінки конкурентоспроможності на базі оцінювання інтегрального показника результативності.* (0,4 друк. арк.)
9. Швіндіна Г.О. Теоретична модель оцінки готовності підприємства до організаційної трансформації в бік коопетиції. Науковий вісник PUET: Economic Sciences. 2018. № 3. С. 41-47 (Copernicus) (0,64 друк. арк.)

2. Застосування в навчальному процесі навчально-наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту імені Олега Балацького Сумського державного університету матеріалів дослідження дисертаційного дослідження Швіндіної Ганни Олександрівни «Методологічні засади формування коопетиційної моделі організаційного розвитку підприємств» дало змогу збагатити ці дисципліни в контексті розроблення глобальних стратегій кейсів провідних підприємств та компаній світу, тим самим підвищити якість підготовки фахівців з економічних та управлінських спеціальностей.

Голова комісії:

Т.А. Васильєва

Члени комісії:

О.М. Теліженко

О.А. Криклій

**Акт про впровадження
Сумський державний університет (сторінка 1)**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Перший проректор
Карпуца В.Д.



АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Швідіної Ганни Олександрівни «Методологічні засади формування коопетиційної моделі організаційного розвитку підприємств» в рамках проекту TEMPUS ALIGN «Досягнення та регулювання балансу між освітніми програмами та кваліфікаційними рамками» (543901-TEMPUS-1-2013-1-AM-TEMPUS-JPGR)

15 березня 2019 р.

м. Суми

Акт складено комісією у складі:

голова: Кириченко К.І.
члени комісії: Горобчецько О.М.
Федоришин О.В.

В період з 11 березня по 14 березня 2019 року комісія виконала роботу по визначенню фактичного впровадження результатів дисертаційного дослідження Швідіної Ганни Олександрівни «Методологічні засади формування коопетиційної моделі організаційного розвитку підприємств» в окремі компоненти проекту із «Досягнення та регулювання балансу між освітніми програмами та кваліфікаційними рамками».

Комісія розглянула наступні матеріали:

1. Дисертаційну роботу Швідіної Ганни Олександрівни «Методологічні засади формування коопетиційної моделі організаційного розвитку підприємств» та опубліковані наукові праці за тематикою дисертації.

**Акт про впровадження
Сумський державний університет (сторінка 2)**

2. Навчальні програми Сумського державного університету, розроблені проектними групами на встановлення відповідності європейським стандартам та вимогам кваліфікаційних рамок в рамках вказаного проекту.

За результатами проведеної роботи комісією встановлено:

1. Розроблені в дисертаційній роботі Швіндіної Ганни Олександрівни «Методологічні засади формування коопетиційної моделі організаційного розвитку підприємств» науково-методичні положення, а також практичні методики впроваджені як елементи змістовних модулів за дисциплінами «Стратегічний менеджмент» та «Менеджмент організацій».

2. Аналіз наукових праць дозволив встановити відповідність між запропонованими компонентами та матеріалами таких наукових публікацій:

1. Швіндіна Г.О. Визначення основних елементів моделі управління організаційним розвитком на підприємстві. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 2016, Том 1, № 4 (2016). С. 147 - 156. (0,66 друк. арк.)

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

3. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Mechanism of Economic Regulation*. 2016. № 3. С.66-77 (Copernicus) (0,99 друк. арк.)

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

Голова комісії:



К.І. Кириченко

Члени комісії:

 (Горобченко О.М.)

 (Федорущин О.В.)

ДОДАТОК І

*Список публікацій здобувача
в яких опубліковані основні наукові результати дисертації*

Монографії

1. Швіндіна Г.О. Коопетиційна модель організаційного розвитку підприємств: теорія та практика». Суми: видавництво «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 : колективна монографія / За заг. ред. Т.Д. Косової. - Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2016, - 320 с. - 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 : монографія у 4-х томах / за ред. д.е.н., професора Прокопенко О.В. (гол. ред.), к.е.н., доцента Школи В.Ю., к.е.н. Щербаченко В.О. – Суми: ТОВ «Триторія», 2017. Т. І. С. 210-217. (0,49 друк. арк).
4. Shvindina H. Economic Competitiveness: An Overview of Multilevel Concept. In: Leal Filho W., Azul A., Brandli L., Özuyar P., Wall T. (eds) Responsible Consumption and Production. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals. Springer, Cham. (Springer та ін.). 2019. Available at: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-319-71062-4_63-1 Accepted 24 March 2019; First Online 24 June 2019 (1,05 друк. арк).

Публікації у зарубіжних наукових виданнях

5. Швиндіна А.А. Конфликт как симптом организационного развития // Международный журнал Sustainable Development. Варна: ТУ, 2013 (Bulgaria). 2013. № 7, май. - С. 132-136. (0,37 друк. арк.)
6. 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. 2018. N 4 (2). P. 159-176. ([Academic OneFile \(Gale\)](#), [cnpLINKer \(CNPIEC\)](#), [EconLit \(American Economic Association\)](#), [Expanded Academic ASAP \(Gale\)](#), [Business Collection \(Gale\)](#)) (1,2 друк. арк.) *Особистий внесок: представлено оцінку трансакційної привабливості як елемент системи прийняття рішення щодо стратегічного партнера. (0,6 друк. арк.)*

Публікації у наукових виданнях України

7. Швiндiна Г.О. iнновацiї у розвитку стратегiчного менеджменту: вiд конкуренцiї до коопетицiї. Маркетинг i менеджмент iнновацiй, 2017, № 1. С. 180-192. DOI: 10.21272/mmi.2017.1-16 (Web of Science) (1,25 друк. арк.)
8. Leonov S.V., Vasilyeva T.A., Shvindina H.O. Methodological approach to design the organizational development evaluation system. Scientific Bulletin of Polissia, 2017. 3(11). V.2 P. 51-56. (Web of Science) (0,62 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено компоненти оцiнювання системи органiзацiйного розвитку. (0,2 друк. арк.)*
9. Котенко С.І., Швiндiна Г.О. Проблеми оцiнки конкурентоспроможностi пiдприємств як iндикатора стратегiчного розвитку. Проблеми економiки. 2018. № 3 (37). С.104-112. (UlrichWeb, RePEc, Scopus та iн.) (0,8 друк. арк.). *Особистий внесок: розроблено пiдходи до оцiнки конкурентоспроможностi на базi оцiнювання iнтегрального показника результативностi. (0,4 друк. арк.)*

10. Швіндіна Г. О. Коопетиція як перспективна форма організаційного розвитку підприємств в Україні. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2018. № 2. С. 257-264. (Google Scholar). (0,46 друк. арк.)

11. Швіндіна Г.О. Коопетиційна взаємодія як напрямок розвитку для підприємств України: сутність та класифікація. Вісник СНАУ. 2018. - № 4. – С. 46-52. (0,45 друк. арк.)

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

13. Швіндіна, Г.О. Стратегічний вибір при моделюванні організаційного розвитку підприємства: переваги коопетиції. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. №4. С. 160-165. (Google Scholar). (0,48 друк. арк.)

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

15. Швіндіна, Г.О. Управління організаційним розвитком в умовах стратегічного розриву. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. №1. С. 60-64. (Google Scholar). (0,33 друк. арк.)

16. Швіндіна Г.О. Управління стратегічними змінами на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2016. № 12. С. 46-50. (Google Scholar). (0,45 друк. арк.)

17. Швіндіна Г.О. Ідентифікація сутності стратегії організаційного розвитку. Інтелект-XXI, 2016, № 6. С.153-160. (Copernicus) (0,47 друк. арк.)

18. Швіндіна Г.О. Зміна парадигми стратегічного управління організаційним розвитком: від адаптації – до проактивності. Економічний

вісник Запорізької державної інженерної академії, 2016, №6. С. 182-186 (0,51 друк. арк.)

19. Shvindina H. O. The applicability of the social development and organization development theories at the enterprise, *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*, 2016. 4, Available at: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_4/epm2016_4_10.pdf (IIFS, ISRA, Google Scholar та ін.). (0,61 друк. арк.)

20. Швіндіна Г.О. Зміни пріоритетів організаційного розвитку та їх параметризація. Економічний Вісник Національного гірничого університету, 2016, № 4(56). С. 80-88. (Copernicus, Google Scholar, Research Bible та ін.) (0,81 друк. арк.)

21. Швіндіна Г.О. Визначення основних елементів моделі управління організаційним розвитком на підприємстві. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 2016, [Том 1, № 4 \(2016\)](#). С. 147 - 156. (0,66 друк. арк.)

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

23. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії // *Mechanism of Economic Regulation*. 2016. № 3. С.66-77 (Copernicus) (0,99 друк. арк.)

24. Швіндіна Г.О. Пошук стратегій розвитку для підприємств України: відповіді на глобальні виклики [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*, 2015. - № 12. – Режим доступу до журналу: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=%3C/p%3E%3Cp%20id=&z=5706> (Copernicus) (0,49 друк. арк.)

25. Швіндіна Г.О. Порівняльний аналіз моделей організаційного розвитку [Електронний ресурс]. Ефективна економіка, 2015. № 11. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5707> (Copernicus) (0,44 друк. арк.)

26. Shvindina H., Shkurko I. Development of the Quantitative Five Forces Analysis as a Strategic Management Tool // Journal "Vistnik of SSU. Economics" (Sumy). 2015. № 1. P.75-82. (Google Scholar). (0,48 друк. арк.) *Особистий внесок: розроблено науково-методичний підхід до кількісної оцінки впливу ринкових сил за моделлю Портера (0,25 друк. арк.)*

27. Швиндина, А.А. Теоретические основы цикличности развития экономических систем. Вісник Сумського державного університету. – 2012. - № 2. – С. 123-130. (Google Scholar) (0,53 друк. арк.)

28. Швиндина, А. А. Особенности управления проектно-ориентированной организацией. Управління проектами та розвиток виробництва. Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля. - 2011. № 3 (39). С. 10-17. (0,56 друк. арк.)

29. Швіндіна, Г.О., Кошевець В.В. Ділова репутація як показник ефективності функціонування організації // Вісник Сумського державного університету. 2011. № 2. С. 75-79. (Google Scholar) (0,56 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано методичний підхід до ідентифікації зв'язку між конкурентоспроможністю та основними показниками результативності (0,27 друк. арк.)*.

30. Швиндина А.А. Управление ключевыми компетенциями - основа стратегии развития современной компании / А.А. Швиндина // Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. 2010. № 3. Т.1. С.234-238. (0,39 друк. арк.)

31. Швиндина, А. А. Адаптация организационных структур управления к современным рыночным условиям. Вісник Сумського державного

університету. Серія «Економіка». 2008. № 1. С. 20-25. (Google Scholar) (0,41 друк. арк.).

Інші видання:

32. Lyulyov O., Shvindina H. Stabilization Pentagon Model: application in the management at macro- and micro-levels. Problems and Perspectives in Management (open-access). 2017. 15(3), 42-52. doi:[10.21511/ppm.15\(3\).2017.04](https://doi.org/10.21511/ppm.15(3).2017.04) (SCOPUS) (0,78 друк. арк.) *Особистий внесок: розроблено та представлено науково-методологічний підхід до оцінки мікроекономічної стабільності (0,35 друк. арк.)*

33. Hanna Shvindina (2017). Organizational changes: new challenges in search for sustainability. Environmental Economics (open-access), 8(4), 80-86. doi:[10.21511/ee.08\(4\).2017.10](https://doi.org/10.21511/ee.08(4).2017.10) (0,68 друк. арк.)

34. Shvindina, H. Leadership as a driver for organizational change. Business Ethics and Leadership. 2017. Vol. 1, Issue 1. P. 74-82. doi: 10.21272/bel.2017.1-09. (0,95 друк. арк.).

Тези доповідей на наукових конференціях

35. Shvindina H. New concepts of organization development // STABICONsystems – 2018 : матеріали Міжнародного наукового форуму, м. Суми, 26–28 квітня 2018 р. / редкол. : Г. О. Швїндїна, Д. О. Смоленніков, А. А. Іскаков. Суми : Сумський державний університет, 2018. 136 с.; 127-129 (0,12 друк. арк.)

36. Shvindina H. New strategies for sustainable development: futurism or reality for Ukraine? STABICONsystems – 2017: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 27 – 29 квітня 2017 р. / редкол. : Г. О.

Швіндіна, Д.О. Смоленніков, А. А. Іскаков. Суми : Сумський державний університет, 2017. 141 с.; С.139-140. (0,11 друк. арк.)

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

38. Швіндіна Г.О. Коопетиційні стратегії – трансформація конкурентних переваг. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки: матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 26 жовтня 2017 р. Ч. 1. Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2017. 372 с. - С.118-120. (0,18 друк. арк.)

39. Швіндіна Г.О. Сучасні тенденції в стратегічному управлінні та управління конкурентоспроможністю підприємства. International Scientific Conference Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions: Conference Proceedings, Part 2, September 28, 2016. Kielce, Poland: Baltija Publishing. 216 pages. - С. 135-137. (0,19 друк. арк.)

40. Швіндіна Г.О. Доцільність застосування стратегії коопетиції українськими підприємствами. Сучасні управлінські процеси в національній економіці. Матеріали науково-практичної Інтернет-конференції (21 жовтня 2016 року) / Відп. ред. Г.О. Дорошенко. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016 156 с. С. 121-123. (0,15 друк. арк.)

41. 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. - Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2015. 500 p., pp. 320–324. (0,15 друк. арк.)

42. Швиндина А.А. Сущность и закономерности организационного развития. Молодежь и наука: модернизация и инновационное развитие страны: материалы международной научно-практической конференции. Пенза:

Пензенский государственный технологический университет, 2013. 701 с. С.130-132. (0,24 друк. арк.)

43. Швиндина А.А. Управление проектно-ориентированной организацией: изменение концепции лидерства. Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании: материалы III Межд. научно-практ. Конференции. 12 апреля 2013 г. / под ред. В.И. Ресина. - Москва: Изд-во ФГБОУ ВПО "РЭУ им. Г.В. Плеханова", 2013 (RUSSIA). - 260 с., С. 228-232 (0,18 друк. арк.)

44. Швиндина, А. А. Теоретические подходы к определению свойств организационной системы. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. / Відп. за вип. О.В. Прокопенко. Суми : СумДУ, 2012. Т.2. С. 179. (0,05 друк. арк.)

45. Швиндина, А. А. Динамика приоритетов организационного развития. Екологічний менеджмент у загальній системі управління : збірник тез доповідей Дванадцятій щорічній Всеукраїнській наукової конференції, м. Суми, 18-19 квітня 2012 р. / Відп. за вип. О.М. Теліженко; Рецензенти: С.М. Козьменко, Є.В. Мішенін. Суми : СумДУ, 2012. С. 192-193. (0,06 друк. арк.)

46. Швиндина А.А. Адаптация организационных систем. Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науковопрактичної конференції, м. Суми 18-20 травня 2011 р. : В 2 т. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.Ю. Троян. Суми: СумДУ, 2011. Т.1. 167 с. С. 137-139. (0,12 друк. арк.)

47. Швиндина А.А. Актуальность и применимость теории жизненного цикла организаций. Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні, технологічні проблеми розвитку суспільства: Збірник тез доповідей

міжнародної науково-практичної конференції Харків, 18 листопада 2011 р. : Харків : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2011. 332 с. С.313-314. (0,10 друк. арк.)

48. Швиндина А.А. Особенности идентификации и оценки организационных изменений. VII Міжнародна конференція "Стратегія якості у промисловості і освіті" (3-10 червня 2011 р., Варна, Болгарія): Матеріали. У 3-х томах. Том III. Упорядники: Хохлова Т.С., Хохлов В.О., Ступак Ю.О. Дніпропетровськ Варна, 2011. 762 с. С. 741-743. (0,16 друк. арк.)

49. Швиндина А.А. Основные подходы к оценке эффективности стратегических решений. Сборник докл. Междунар. научн-практ. конф. "Актуальные проблемы экономического развития": - Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2010. - Ч.2. - 421 с.- С.361-364 (0,21 друк. арк.)

50. Швиндина А.А. Управление ключевыми компетенциями - основа конкурентного преимущества. Матеріали Всеукраїнської наук.-практ. Конференції "Пріоритети нової економіки знань в ХХІ сторіччі". - Дніпропетровськ: Вид-во ПНОІ ІТ. - 2010. - 317 с. - С.32-36 (0,22 друк. арк.)

51. Швіндіна, Г.О. Управління ключовими компетенціями організації Актуальні проблеми і прогресивні напрямки управління економічним розвитком вітчизняних підприємств: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (21-22 травня 2009 р.). У 2 т. Том I. Кривий Ріг: КЕІ КНЕУ, 2009. 364 с. - С.137-139 (0,11 друк. арк.)

52. Швіндіна, Г.О. Виявлення чинників, що визначають напрямки організаційних змін. Матеріали Всеукраїнської заочної науково-практичної конференції "Економіка ХХІ століття: виклики та проблеми". Ужгород: Вид-во ЗакДУ, 2009. 560 с. С.92-94 (0,12 друк. арк.)

53. Швіндіна Г.О., Голець Т.А. Стратегічне управління на основі аналізу ключових компетенцій організації. Збірник тез доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспіратів і студентів

факультету економіки та менеджменту «Економічні проблеми сталого розвитку», присвяченої дню науки в Україні. Суми: Вид-во СумДУ, 2009. Частина 3. С. 41-42. (0,11 друк. арк.) *Особистий внесок: запропоновано науково-методичний підхід до виокремлення ключових компетенцій як активної компоненти стратегічного управління на підприємстві (0,5 друк. арк.)*