

УДК 330.34..[658..005.332.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-54>**Щербакова Т.А.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії та конкурентної політики,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5781-0192>

Аврамич Я.В.

студентка,
Державний торговельно-економічний університет

Shcherbakova Tamila, Avramych Yana
State University of Trade and Economics

КОНКУРЕНЦІЯ ТА СПІВРОБІТНИЦТВО: НОВІ РЕАЛІЇ

У статті досліджено новий етап розвитку конкурентних відносин, коли поєднується конкуренція та співробітництво. Наведено визначення коопетиції, теоретичні засади; надано характеристики коопетиції як явища нової варіації конкурентних відносин на ринку, досліджено основні мотиви та форми конкурентного співробітництва. Приведено приклади, що демонструють дієвість та ефективність застосування концепції коопетиції між компаніями. Проаналізовано вірогідність появи певних бар'єрів між компаніями, переваги від співпраці. Обґрунтовано висновок, що концепція коопетиції сприяє створенню нових технологій виробництва, появі нових продуктів, вигода від співпраці сприяє вирішенню економічних та соціальних проблем.

Ключові слова: коопетиція, конкуренція, співробітництво, компанії, інновації, конкурентні відносини.

COMPETITION AND COOPERATION: NEW REALITIES

The article is aimed at research and actualization of co-opetition as a combination of cooperation and competition. The aggravation of competition in modern conditions of market relations encourages companies to look for new opportunities to maintain their positions in the market. There is a transition from traditional methods of competition, when the benchmarks were price, quality, to more innovative. And this is a struggle for intellectual leadership, the efficiency of the production process, the company's ability to grow and make a profit, to predict the future. In such circumstances, modern competitive relations require rethinking, developing a new strategy that would combine competition and cooperation. Combining these conflicting concepts, companies recognize that they can achieve mutual benefits by working on certain aspects of their business and still remain competitors. This is the paradox of co-opetition, which requires careful research. To scientifically substantiate the results of the study of the development of competitive relations, namely, the system of general scientific and special research methods was used. In particular: methods of classification and typology – to determine the forms of competitive cooperation; method of generalization – to identify categories of competition, cooperation; method of abstraction, abstract-logical methods – to establish the components (elements and levers) of the development of cooperativeness. The definition of co-opetition, theoretical principles; characteristics of co-opetition as a phenomenon of the newest variation of competitive relations in the market are provided, the main motives and forms of competitive cooperation are investigated. Examples demonstrating the effectiveness and efficiency of the application of the concept between companies are given. The probability of the emergence of certain barriers between companies, the benefits of cooperation. The conclusion is substantiated that the concept of co-operation contributes to the creation of new production technologies, the emergence of new products, the benefits of cooperation contribute to the solution of economic and social problems.

Keywords: co-opetition, competition, cooperation, companies, innovations, competitive relations.

JEL classification: L10, L20, O10

Постановка проблеми. Загострення конкурентної боротьби в сучасних умовах ринкових відносин, спонукає компанії шукати нові можливості для збереження своїх позицій на ринку. Спостерігається перехід від традиційних методів конкурентної боротьби, коли орієнтирами були ціна, якість, до більш інноваційних. І це боротьба за інтелектуальне лідерство, ефективність виробничого процесу, здатність компанії зростати та отримувати прибуток, передбачати майбутнє. В таких умовах сучасні конкурентні відносини потребують переосмислення, розроблення нової стратегії, яка б об'єднувала конкуренцію та співробітництво. Поєднуючи ці суперечливі поняття компанії визнають, що можуть досягти взаємної вигоди, працюючи над певними аспектами свого бізнесу і при цьому залишаючись конкурентами. В цьому і полягає парадокс коопетиції, який потребує ретельного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Принципи та практичне використання коопетиції приписують викладачам бізнесу в Нью-Йоркському та Єльському університетах Адаму М. Бранденбургеру та Баррі Дж. Налєбаффу. Вони представили принципи та практику коопетиції у своїй книзі «Coopetition», вперше опублікованій в 1996 році. [5] де навели приклади співпраці достатньо потужних та успішних компаній таких як Pepsi, Coca-Cola, які одночасно конкурують і співпрацюють на ринку. Серед найбільш впливових робіт із коопетиції слід відзначити дослідження Дж.Б. Даніно та Дж. Падулі [3], роботи М. Бенгтссон та С. Кока [6], роботи Я. Луо [4] та ін. Серед українських науковців проблеми співпраці конкурентів та співробітництва лише набувають певної уваги і тут варто звернутись до праць Швиндіної Г., Поплавської Ж. Соловійова І. Коопетиція у визначенні

авторів об'єднує конкурентів і набуває все більшого визнання, однак ще потребує подальшого вивчення.

Метою статті є дослідження та актуалізація коопетиції, як поєднання співпраці та конкуренції.

Виклад основних результатів дослідження. Економічні процеси, що відбуваються в сучасних умовах розвитку національної економіки потребують певного переосмислення, насамперед це стосується адаптації до міжнародних стандартів, і це дасть можливість швидше інтегруватись у світову економіку. Сьогодні стратегія компанії спрямована на пошук нового, інноваційного. Саме в процесі побудови інформаційного суспільства змінюються підходи до основних, класичних методів конкурентної поведінки суб'єктів господарювання на ринку, здійснюється адаптація до нових реалій сьогодення. Сучасна конкурентна політика також вимагає особливої уваги до цифрової економіки, де швидкий розвиток технологій та поява нових бізнес-моделей створюють як нові можливості, так і виклики для забезпечення справедливої конкуренції. В цьому контексті, важливим завданням є знаходження балансу між стимулюванням інновацій та запобіганням практикам, що обмежують конкуренцію.

Створення нової концепції потребує одночасного аналізу протилежних явищ, які проявляються в коопетиції, відомої ще наприкінці ХХ століття, але і досі малодослідженою. Сам термін «коопетиція» (англ. cooptation) утворений поєднанням двох англійських слів – competition та cooperation, що перекладаються як «конкуренція» та «кооперація» відповідно [2, с. 97].

На сьогоднішній день у науковій літературі коопетицію визначають (див. таблицю 1).

Отже, стратегія коопетиції полягає у співпраці та конкуренції і заснована на ідеї, що співпраця може бути більш вигідною, ніж чиста конкуренція в певних ситуаціях. Компанії можуть вибрати співпрацю в галузі досліджень і розробок, обміну ресурсами або спільного вирішення загальних проблем, в той же час конкуруючи на ринку, завойовуючи увагу клієнтів. Тобто крім використання переваг конкурентної боротьби та активного співробітництва, стратегія вимагає від компанії комплексної оцінки можливостей потенційних партнерів для передбачення можливих ризиків в результаті співпраці, а також потребує змін у підходах до управління.

Коопетиція може призвести до безпрограшної ситуації, коли компанії використовують сильні сторони

один одного для створення синергії, стимулювання інновацій та підвищення загального зростання галузі. Однак це вимагає делікатного балансу, оскільки компанії повинні керуватись кооперативними та конкурентними аспектами для забезпечення справедливих та стійких відносин.

Зазвичай конкуренція сприяє розвитку підприємницької ініціативи, розвитку власних творчих можливостей, однак можливо і розорення, і навіть банкрутство. В той же час, в сучасних умовах глобалізації, компанії можуть об'єднуватись та нарощувати свої потужності, задля покращення якості продукту, більшого задоволення потреб споживачів, збільшення прибутку і навіть створюючи попит на новому ринку. Відповідно виникає потреба у поєднанні комплементарних ресурсів, вмінь, можливостей, поєднанні бізнес – ресурсів, що дасть змогу покращити свої результати. З цією метою вони вибирають форми коопетиції, які допомагають їм у досягненні конкурентної переваги. На думку К. Romaniuk [7, с. 69], підприємства замість пошуку способів досягнення переваги над суперниками повинні концентруватися на отриманні спільних вигод через пошук і отримання взаємних зв'язків. Наслідком впровадження такої перспективи є досягнення переваги через альянси чи мережі, тобто шляхом коопетиції.

Таким чином, на ринку складається ситуація, коли конкуруючі між собою підприємства починають співпрацювати. І ключовим моментом для них має бути збереження своїх позицій на ринку. Саме сила співпраці у коопетиції базується перш за все на функціональних аспектах ланцюга вартості, натомість конкуренція – на силі і ринковій позиції фірми порівняно з конкурентами [8, с. 54]. В такій ситуації виникає необхідність стійких взаємовідносин на основі коопетиції, що потребує належної формалізації у вигляді певних організаційних утворень, якими зазвичай виступають стратегічні альянси, патентні пули та спільні підприємства (див. табл. 2).

Наведемо декілька прикладів, що демонструють дієвість та ефективність застосування концепції коопетиції між компаніями.

Під час пандемії коронавірусного захворювання (COVID-19) американська фармацевтична компанія Pfizer, заснована ще в 1849 р. й відтоді є лідером на ринку, разом з німецькою біологічною компанією

Таблиця 1

Визначення коопетиції

Автор	Визначення
Дж.Б. Даніно та Дж. Падулі	Padula G. Untangling the rise of cooptation: the intrusion of competition in a cooperative game structure – 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
Я. Луо	Toward cooptation within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries – процес, який поєднує кооперативну та конкурентну взаємодію
А. Бранденбургер Б. Налебафф	Co-opetition – динамічний процес зміни кооперації на конкуренцію і, навпаки, конкуренції – на кооперацію, задля встановлення найбільш вигідної взаємодії та отримання додаткових переваг
М. Бенгтссон С. Кок	Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks – двоїстий і парадоксальний зв'язок між двома фірмами, які співпрацюють у рамках тої самої діяльності, а конкурують в межах інших видів діяльності

Джерело: складено авторами на основі [3–6]

Таблиця 2

Форми конкурентного співробітництва

Стратегічний альянс	– дає змогу досягати певних комерційних цілей, підвищуючи власну конкурентоспроможність
Патентний пул	– угода між компаніями про перехресне ліцензування патентів, у відношенні певної технології, що передбачає механізм продажу ліцензій за ліцензованими між собою патентами третім сторонам
Спільні підприємства	– співробітництво, при якому кожен із членів даного підприємства не втрачає господарську самостійність і може бути членом інших спільних підприємств. Мета – мінімізація витрат шляхом спеціалізації окремих функцій між компаніями-учасниками

Джерело: складено авторами на основі [2, с. 99]

BioNTech, яка є розробником та виробником активних імунотерапевтичних лікарських засобів, заснована у 2008р., у березні 2020 р. уклала угоду про спільну розробку вакцини. Це дозволило двом компаніям поєднати можливості в розробці та виробництві, і як результат такої співпраці у 2021 році на ринок було поставлено сотні мільйонів доз необхідної вакцини, які врятували не одне життя.

Іншим прикладом співпраці є те, як спеціалізовані сайти соціальних мереж, такі як сайт знайомств Tinder, використовують облікові дані Facebook або Twitter для входу користувачів, що спрощує процес входу. Вони також частіше залучають нових учасників на спеціалізований сайт, одночасно надаючи великим конкурентам присутність на іншій платформі.

Amazon Prime і Netflix, ці дві компанії мають конкуруючі стримінгові платформи контенту. Але Netflix також є одним з основних клієнтів Amazon Web Services. Постачальники послуг, такі як AWS, пропонують комплексні рішення, які включають інтеграцію цілого ряду послуг. В результаті частина AWS може співпрацювати з конкурентом іншої частини компанії. Коли Amazon відкрила свою платформу електронної комерції для невеликих постачальників, ці продавці отримали доступ до технологій, складів, можливостей доставки та більшого ринку. Amazon отримує комісію за ці продажі, отримує вигоду від кількості клієнтів та ін. [1].

Отже, аналізуючи концепцію коопертиції, можна стверджувати, що застосовувати її можна на будь-якому ринку, і компанії для отримання взаємних вигід можуть співпрацювати конкуруючи.

Однак в процесі співпраці, для компанії може виникнути питання, наскільки вона готова ділитися з конкурентами інформацією, і як в подальшому це може вплинути на її позиції на ринку. Виникає вірогідність появи певних бар'єрів і співпраця з конкурентами може мати свої недоліки.

До прикладу, дисбаланс потужностей. Один учасник відносин може отримати непропорційну кількість влади над іншими учасниками, що може затьмарити кооперативний характер відносин. Відносини Amazon з продавцями на своєму ринку є потенційним прикладом цього. Переваги, які Amazon отримує від усіх партнерських відносин з меншими продавцями, роблять його сильнішим, домінуючим конкурентом.

Також прикладом може слугувати відсутність довіри. Компанії такого типу відносин можуть не довіряти один одному комерційну таємницю, що призводить до ситуації, коли ніхто не готовий ризикувати або ділитися цінною інформацією.

Розподіл робочого навантаження, компанії можуть мати різні способи роботи. Спроба об'єднати ці під-

ходи може призвести до неефективності та логістичних проблем.

Відсутність конкурентних переваг. Якщо компанії співпрацюють занадто багато, дублюють зусилля і діляться своїм «секретним соусом» – тобто елемент, що робить їх особливими, унікальними – вони зруйнують те, що відрізняє їх на конкурентному ринку.

Також проблемним є питання дотримання антимонопольного законодавства країни. Підприємства повинні дбати про те, щоб не перетинати межу між співпрацею та змовою, наприклад, фіксацією цін. Коопетіянт може зіткнутися з юридичними питаннями, якщо це якимось чином не приносить користь споживачам або порушує права споживачів, та призводить до погіршення конкурентного середовища. Такі об'єднання можуть означати змову в ціні, більш легкий доступ до сировини, різке збільшення постачання продукції або пришвидшення ефективності виробництва у наскільки швидкому темпі, що у майбутньому це призводить до усунення конкуренції у галузі.

Попри наведені недоліки, у коопетиції є низка позитивних рис, які запевняють у ефективності цього явища. Одночасна співпраця та конкуренція між підприємствами дає кілька переваг. Основна з них полягає в тому, що кожен конкурент і клієнт отримує вигоду від таких відносин.

При такій співпраці компанії діляться своїми напрацюваннями, можуть поєднувати свої унікальні та додаткові переваги, щоб кожен міг отримати вигоду, залишаючись у конкуренції один з одним. Це дозволяє їм створювати більш повний продукт разом для все більш задоволення попиту.

Також це допомагає розподілити навантаження. Коопетіянти можуть розвивати свою бізнес-мережу і одночасно об'єднати свої можливості для створення проектів, які занадто великі для однієї компанії. Такі об'єднання допомагають новоствореним командам дати відсіч проти великих конкурентів. Малі компанії, особливо технологічні стартапи, мають можливість конкурувати один з одним, а також з іншими більшими, краще налагодженими компаніями. Варто додати, що сприяння технологічним інноваціям є однією з найбільших переваг коопетиції у сучасний час. Все це допомагає підвищити ефективність ринку, зробити його більш насиченим, а також опанувати нові та розвивати існуючі.

Таким чином, на підставі проведеного дослідження, можна виділити основні характеристики коопетиції як явища новітньої варіації конкурентних відносин на ринку.

1. Одночасне співробітництво та конкуренція. Коопетиція включає в себе компанії, які беруть участь як у спільній, так і конкурентній діяльності один з одним. Вони співпрацюють у певних аспектах, одночасно конкуруючи в інших.

2. Взаємна вигода. Основною метою співпраці є досягнення взаємної вигоди для залучених сторін. Працюючи разом у певних сферах, компанії прагнуть створити цінність, якою вони можуть ділитися.

3. Стратегічні альянси. Коопетиція часто приймає форму стратегічних альянсів, де компанії формують партнерські відносини для досягнення спільних цілей, таких як спільні проекти досліджень та розробок, обмін технологіями або розширення охоплення ринку.

4. Обмін ризиками. Компанії в коопераційних відносинах можуть ділитися ризиками, пов'язаними з певними виробництвами, зменшуючи індивідуальне навантаження на кожного учасника.

5. Інновації та обмін знаннями. Коопетиція може сприяти інноваціям через обмін ідеями, технологіями та досвідом між компаніями, спільні зусилля в галузі досліджень і розробок є загальними.

6. Розширення ринку. Компанії можуть використовувати коопетицію як стратегію колективного виходу на нові ринки, використовуючи сильні сторони один одного для подолання проблем та збільшення проникнення на ринок.

7. Балансування довіри та конкуренції. Успішне співробітництво вимагає тонкого балансу між побудовою довіри та конкурентними інстинктами. Компанії повинні орієнтуватися у складності співпраці і конкуренції, враховуючи власні інтереси.

8. Довгострокові відносини. Коопетиція часто передбачає створення довгострокових відносин між

компаніями. Стале партнерство має важливе значення для використання поточних переваг співпраці.

9. Гнучкість. Існуючі між компаніями домовленості вимагають гнучкості, оскільки повинні адаптуватися до мінливих обставин та ринкових умов. Ця адаптивність має вирішальне значення для підтримки плідних ділових відносин.

10. Чіткі межі. Важливо встановити чіткі межі між конкурентними аспектами, щоб уникнути конфлікту інтересів. Чітке визначення сфери співпраці допомагає підтримувати прозоре та справедливе партнерство.

Висновки. Таким чином, проведений у даній статті аналіз феномену одночасного співробітництва та конкуренції дозволяє зробити наступні висновки, що сучасні конкурентні відносини потребують модифікації. Коопетиція об'єднує конкурентів, і являє собою нову форму взаємодії суб'єктів ринкової економіки, і розглядати її слід як взаємодію конкуренції та співробітництва, що призводить до партнерських, взаємовигідних довгострокових відносин. В такій співпраці існують позитивні та негативні риси, але не існує універсальної моделі. І враховуючи нестабільність сучасних ринків, компанії, для збереження конкурентоспроможності, повинні співпрацювати з конкурентами, при цьому залишаючись конкурентами, це надає можливості створення та використання новітніх технологій, новий імпульс для подальшого розвитку, розв'язання економічних та соціальних проблем.

Список використаних джерел:

1. Lutkevich B. What is cooepitition?. CIO. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/co-opetition>
2. Лазоренко Т.В., Солосіч О.С. Коопетиція як сучасний підхід до стратегічного управління підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 6(68). С. 96–100.
3. Padula, G., Dagnino, G. Untangling the Rise of Coopetition. *International Studies of Management and Organization*. 2007. Vol. 37. No. 2. P. 32–52
4. Luo Y. Toward cooepitition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*. 2005. № 40 (1). P. 71–90.
5. Brandenburger A. M. Nalebuff B. J. Co-opetition. New York, Currency Doubleday, 1996. 288 p.
6. Bengtsson M., Kock S. Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 1999. Vol. 14. No. 3. P. 178–193.
7. Romaniuk K. Коопетycja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna. *Współczesne zarządzanie. Contemporary management quarterly*. 2012. № 4. P. 65–72.
8. Поплавська Ж.В., Михальчишин Н.Л. та ін. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія / за заг. ред. Ж.В. Поплавської. Львів : ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.
9. Швіндіна Г.О. Інновації у розвитку стратегічного менеджменту: від конкуренції до коопетиції. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 180–192.

References:

1. Lutkevich B. What is cooepitition?. CIO. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/co-opetition>
2. Lazorenko, T. V. & Solosich, O. S. (2018) Koopetytsiia yak suchasnyi pidkhdid do stratehichnoho upravlinnia pidpriumstvom [Cooperation as a modern approach to strategic enterprise management]. *Problems of system approach in economics*, vol. 6, pp. 96–100.
3. Padula, G., Dagnino, G. (2007) Untangling the Rise of Coopetition. *International Studies of Management and Organization*, vol. 37, no. 2, pp. 32–52.
4. Luo Y. (2005) Toward cooepitition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*. vol. 40, no. 1, pp. 71–90.
5. Brandenburger A. M. Nalebuff B. J. (1996) Co-opetition. New York, Currency Doubleday, 288 p.
6. Bengtsson M., Kock S. (1999) Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*. vol. 14, no. 3, pp. 178–193.
7. Romaniuk K. Коопетycja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna .Współczesne zarządzanie. *Contemporary management quarterly*, vol. 4, pp. 65–72.
8. Poplavska Zh. V., Mikhalysyn N. L., et al. (2019) Modern Forms of Competitive Interaction between Economic Entities: Monograph / edited by Zh.V. Poplavska. Lviv: LLC "Galician Publishing Union", 201 p.
9. Shvindina, G.O. (2017) Innovatsii u rozvytku stratehichnoho menedzhmentu: vid konkurentsii do koopetytsii [Innovations in the development of strategic management: from competition to cooperation]. *Marketing and management of innovations*, vol. 1, pp. 180–192.