

Швіндіна Ганна Олександрівна,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління,
Сумський державний університет (м. Суми, Україна)

ІННОВАЦІЇ У РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД КОНКУРЕНЦІЇ ДО КООПЕТИЦІЇ¹

У статті здійснено аналіз та узагальнення основних концепцій стратегічного менеджменту, які склалися останніми роками. Серед основних автором виокремлено теорію ланцюга цінності, концепції ключових компетенцій, підхід з позиції стейкхолдерів, модель відкритої інновації та модель коопетиції. Проаналізовано основні елементи концепцій, їх взаємозв'язок та взаємовплив. У роботі представлено детальний аналіз переваг кожної з концепцій та обмеження у їх застосуванні.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, конкуренція, стейкхолдер, ключові компетенції, ланцюг цінності, коопетиція.

DOI: 10.21272/mmi.2017.1-16

Постановка проблеми в загальному вигляді. В умовах глобалізації ринків, розмивання меж галузей, зміни уявлення про конкурентні переваги та шляхи їх отримання та утримання, важливою науковою та практичною задачею є пошук нових ідей щодо формування успішних стратегій сучасного підприємства. Історичний метод дослідження дозволяє оцінити внески кожної із сформованих концепцій із тим, щоб сформувані обґрунтовані рекомендації щодо їх застосування у сучасних ринкових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базою для аналізу основних концепцій стали ресурсна концепція, інтегральна концепція «П'яти Пі» Генрі Мінцебрга [30], управління ланцюгом створення цінності Майкла Портера [7], підхід з точки зору стейкхолдерів Едварда Фрімена [17], концепція ключових компетенцій Г. Хемела та К.К. Прахалада [21], модель відкритої інновації Г.В. Чезброу [15] та модель коопетиції А. Брандербурґера та Б. Налебаффа [14].

Аналіз літератури з питань коопетиції виявив поодинокі публікації з даної тематики на вітчизняному просторі. У цьому дослідженні до розгляду взято праці з питань коопетиції, які не були раніше представлені в українській науці, проведено зіставлення теорії із відомими концепціями та зроблено припущення щодо подальшого розвитку цієї парадигми.

Метою статті є дослідження, аналіз та узагальнення основних тенденцій у розвитку стратегічного менеджменту підприємства у хронологічній послідовності від ресурсної концепції до концепції коопетиції, із виокремленням основних знахідок та узагальненням можливостей застосування сформованих концепцій та підходів для українських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Розпочати необхідно із ресурсної концепції, яка з'явилась як елемент теорії фірми та інституційної економіки в свій час. Робота Едіт Пенроуз (*Edith Penrouse*) «Теорія зростання фірми» 1959 р. заклала основи для розвитку багатьох концепцій стратегічного менеджменту. Так, за ствердженням Р. Гранта [20], Едіт Пенроуз була першою вченою, яка зауважила, що конкурентні переваги можуть бути причиною зростання фірми, і саме інновації надають такі конкурентні переваги, а інновації, в свою чергу, з'являються внаслідок доречного використання комбінації з компетенцій, невикористаних ресурсів та знань. Досі тривають дебати серед вчених щодо важливості внеску Е. Пенроуз у наше сучасне розуміння конкурентних

¹ Дослідження виконано у рамках програми Європейського Союзу Erasmus Mundus BACKIS (2012-2741 / 001-001 – EMA2)

переваг, цінності та нематеріальних ресурсів, оскільки дійсно появу ресурсної концепції фірми деякі вчені, наприклад Р. Грант (*R. Grant*), пов'язують з іменами Девіда Рікардо, Джозефа Шумпетера та Едіт Пенроуз, – саме в такому порядку [20]. У той самий час В.С. Катькало в аналізі впливу робіт цієї вченої на розвиток стратегічного менеджменту наголошує, що Е. Пенроуз була першою, хто відмітив залежність конкурентних переваг від організаційних здібностей фірми. Крім того, стверджує В.С. Катькало, у праці 1959 р. вперше згадується про «успадковані здібності», що свідчить про одну з проблем у сучасній концепції ключових компетенцій – складність копіювання здібностей організації через унікальність історії їх формування [4].

Крім значного внеску ресурсної теорії у концепцію ключових компетенцій, необхідно відзначити, що вона проявляється і досі в інструментарії стратегічного менеджменту, такому як SWOT- та SWN-аналіз, портфоліо-аналіз, в аналізі ланцюга цінності, аналіз репутаційного капіталу, аналізу людського капіталу і в багато інших.

Інтегральна концепція Генрі Мінцберга (*Henry Mintzberg*) цікава тим, що об'єднує в поняття стратегії такі елементи, як: план, прийом, патерн, позицію та перспективу. Ці елементи і досі служать акумулювальними характеристиками стратегії, вони мають досить загальний характер, але на той час концепція «П'яти Пі» була революційною [30].

Модель Г. Мінцберга можна використовувати й сьогодні, оскільки охоплює різноплановість та диверсифікованість стратегій, представлені поняття, що не конкурують між собою, а доповнюють один одного. Проаналізувавши за кожним елементом будь-яку стратегію, можна розробити конкретну програму дій. З позиції концепції «П'яти Пі» можна описати стратегію будь-якої організації незалежно від розміру та спрямованості. Так, наприклад, навіть малі підприємства вузької спеціалізації, менеджери яких стверджують, що в них немає стратегії як такої, окрім виживання в жорстких реаліях, реалізують так звану патерну стратегію.

Ланцюг цінності (*Value Chain*) Майкла Портера служить інструментом діагностики потенційних джерел конкурентних переваг. На відміну від ресурсного підходу цей підхід – процесний, оскільки компанія розглядається як сукупність різних видів діяльності, спрямованих на наукові розроблення та дослідження, виробництво, маркетинг, доставлення та обслуговування своїх продуктів, які об'єднані у ланцюг [7, с. 72].

М. Портер стверджує, що компанії в одній галузі можуть мати подібні ланцюги, але ланцюги цінності конкурентів не є однаковими, частіше вони відрізняються одні від одних. Можна стверджувати, що підприємства, які діють в одній галузі, мають різні, неоднорідні ланцюги створення цінності, що стає основою для їх диференціації.

Концепція ланцюга цінності дозволяє системно підійти до структурування компанії за видами діяльності, побудувати принципи групування діяльності та вибудувати оргструктуру таким чином, щоб одержати додаткові переваги у вигляді внутрішніх «зчеплень» та згодом – зовнішні «зчеплення».

«Зчепленнями» М. Портер називає існування динамічних та виграшних зв'язків між елементами ланцюга (всередині та зовні організації), які можуть стати прихованим джерелом конкурентних переваг організації.

П. Дойль [3, с. 160] називає ці «зчеплення» синергізмом у ланцюгу, і також закликає ідентифікувати можливі джерела синергізму між стратегічними бізнес-одинацями. Синергізм у цьому разі означає перевищення сукупним результатом суми факторів, або те, що бізнес-одинаці, які діють сумісно, одержують більші результати, ніж вони ж, якщо діють автономно.

Розвиток концепції ланцюга цінності служить натхненням для подальших досліджень феномену конкурентних переваг та природи конкуренції, що призводить до появи ідеї про глобальні ланцюги цінності, яка представлена в працях дослідників Гері Джереффі (*Gary Gereffi*), Джона Хамфрі (*John Humphrey*) та Тімоті Стерджена (*Timothy Sturgeon*) [18; 32]. Глобальні

ланцюги цінності знаходяться у фокусі інтересів багатьох дослідників та інституцій, оскільки вони значно впливають на міжнародний розвиток. За даними UNCTAD, близько 30% від ВВП країн, що розвиваються, і 18% від розвинутих країн отримано за рахунок торгівлі в рамках глобальних ланцюгів [34].

Інша ідея – мережевий ланцюг цінності (*Value Net*) – з'явилась завдяки праці А. Брандербургера (*Adam Branderburger*) та Б. Налебафа (*Barry Nalebuff*) у 1996 р. [14], а згодом у 2002 р. К. Лекко (*Xavier Lecocq*) та С. Ямі (*Saïd Yam*) [27] запропонували модель мережевої концепції цінності на основі моделі кооперації з конкурентами або *коопетиції*.

Крім джерела нових ідей у теорії конкуренції, ланцюг цінності служить орієнтиром для створення класифікації конкурентних переваг залежно від розташування у ланцюзі, оціненні конкурентоспроможності як основного інтегрального показника діяльності організації за умов стратегічного управління. Серед вітчизняних вчених, які займалися питаннями оцінення конкурентоспроможності на основі виміру конкурентних переваг, необхідно відмітити І.В. Булах та Т.Б. Надтоку [1], Н.І. Гражевську [2], Л.Л. Ковальську [5], Л.М. Малюгу [6], Н.П. Тарнавську [8] і багато інших.

Однак методологія М. Портера має свої обмеження: вона діє на порівняно стабільних ринках, в умовах, що дозволяють спланувати та здійснювати активні дії у відповідь на визначені дії конкурентів. Друге обмеження полягає в тому, що не всі конкуренти та постачальники діють за правилами ринку та в межах галузі – навпаки, вони виходять за її межі, можуть вступати в змову і т. д. По-третє, швидкі технологічні перетворення змінюють ланцюг створення цінності, що не може не вплинути на появу нових учасників ринку та нових стратегій. Але навіть Портер не вважає свою модель єдиною, він – далекий від її абсолютизації.

Модель конкурентних сил М. Портера критикували за відсутність у ній сил держави та суспільства. Якщо про роль держави у структуруванні конкурентних сил галузі можна дискутувати, то роль суспільства, дійсно, була недооціненою, і у відповідь з'являється праця Едварда Фрімена (*Edward Freeman*) «Стратегічний менеджмент: підхід з позиції стейкхолдерів» [17]. Ідеями для формування цього підходу служили для Е. Фрімена праці з теорії конкуренції (зокрема праці Адама Сміта), література з корпоративного планування (зокрема праці Ігоря Ансоффа), теорії систем (зокрема праці Расела Акоффа), корпоративної соціальної відповідальності та теорії організацій. Ця концепція інтегрує ресурсну та ринкову концепції фірми, але додає етичні, політичні та соціальні елементи.

Сама дефініція «стейкхолдер» вперше з'явилась в управлінській літературі у внутрішніх меморандумах Стенфордського дослідницького інституту у 1963 р. Цей термін використовували для того, щоб виокремити власне акціонерів (*stockholders*) у групу, перед якими звітує менеджмент компанії. А стейкхолдерами були названі «ті групи, без підтримки яких організація не могла б існувати» [17, с. 31].

Стейкхолдери за Е. Фріменом – це будь-які групи чи індивідууми, хто може впливати або знаходиться під впливом досягнення організацією своєї мети. Тоді стейкхолдер-менеджмент – це концепція, згідно з якою організація потребує керування відносинами із специфічними групами стейкхолдерів способом, орієнтованим на реальні дії [17, с. 53].

У своїй праці Е. Фрімен відмовляється від виробничого бачення фірми як *ланки у ланцюгу* між постачальниками та споживачами, й управлінського бачення, де в уявленні про фірму включені менеджери, власники та наймані працівники. Фірма, організація, будь-яке підприємство дійсно відповідає певній структурі взаємодії між власниками, постачальниками, споживачами та найманими працівниками. 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.

Е. Фрімен пропонує використовувати п'ять основних стратегій: 1) специфічну стейкхолдерську стратегію (приклади *Hewlett-Packard, IBM, Digital Equipment*); 2) стейкхолдерську стратегію або стратегію акціонерів; 3) утилітарну стратегію; 4) раулсіанську стратегію або стратегію справедливості та 5) стратегію соціальної гармонії.

Практична значущість цієї концепції полягає в таких набутих дієвих інструментах, як: мапування стейкхолдерів, формулювання стратегій стейкхолдерів, можливість формувати інтегровані стейкхолдерські програми для одержання додаткових переваг у стабілізації галузі та ринку.

Необхідно відзначити, що праця Е. Фрімена вплинула на багатьох дослідників та менеджерів компаній. Так, праця Енн Свендсен (*Ann Svendsen*) у 1998 р. [33] підтверджує необхідність упровадження цієї концепції стратегічного менеджменту, ґрунтуючись на прикладах із діяльності відомих компаній, таких як *Microsoft, Levi Strauss and Co, Nike* та багато інших.

Дійсно, цей підхід – багатообіцяючий, оскільки за умов інтегрованого впровадження він надає різноманітні виграти у побудові мережі відносин та одержанні додаткових можливостей з реалізації місії організації.

Зовнішніми факторами, що підштовхують менеджмент організацій до впровадження цього підходу, є тиск із боку конкурентів, тиск із боку суспільства з вимогами більшої корпоративної соціальної відповідальності, тиск із боку зацікавлених груп із вимогами прозорості у політиці фірми. І головне, нові організаційні форми вимагають нових відносин, і саме в рамках теорії стейкхолдерів пропонується дієва рамка для оцінювання соціально відповідальної політики та ефективності корпоративної політики взагалі.

Ця теорія вплинула на хід досліджень з політики соціальної відповідальності бізнесу, сприяла появі як нових наукових результатів, серед яких необхідно відзначити праці Ф. Акермана та К. Едена (*F. Ackerman and C. Eder*) [10], Е. Хілман та Дж. Кейма (*A. Hillman and G. Keim*) [23], так і нових стандартів (ISO 26000).

Щодо критики теорії стейкхолдерів, то одним із недоліків називають ігнорування ринкових принципів функціонування підприємства [29], в той час як прихильники цієї теорії стверджують зворотне. Підвищена цікавість до цієї теми свідчить про її актуальність та перспективи майбутнього розвитку.

Теорія довела свою придатність у роботі проектних організацій, і наразі будь-який проект починається з аналізу стейкхолдерів. Необхідно відзначити високу зацікавленість вчених в аналізі стейкхолдерів вищих закладів, що є ще одним багатообіцяючим напрямком досліджень. При цьому стратегії можуть бути модифіковані будь-яким способом, залежно від мети дослідження, специфіки закладу та типу стейкхолдерів [31].

Зміна ринку викликає до появи змін підходів до стратегічного управління, і закономірно з'являється концепція ключових компетенцій. Її автори, К.К. Прахалад (*Coimbatore Krishnarao Prahalad*) та Г. Хемел (*Gary Hamel*) в пошуках нової парадигми стратегічного управління закликали відійти від бачення організації як сукупності структурованих ресурсів, які вибудовуються за ланцюгом створення цінності, а більше зосередитися на цінності, що сприймається споживачем, як така.

Одним з перших заговорив про відмітні компетенції Кеннет Ендрю (*Kenneth Andrews*) у 1987 р.: «Відмітні компетенції організації – це більше, ніж те, що вона може робити, це те, що вона може робити особливо добре» [11]. К. Ендрю зазначав, що фірми повинні визначати навички, які лежать в основі кожного досягнутого успіху та знаходити або створювати вміння, яке є дійсно відмітним.

У 1996 р. виходить книга «Конкуруючи за майбутнє», що змінює уявлення про стратегічне

управління та зміщує фокус уваги з ресурсів на ключові компетенції. У своїй праці Г. Хемел та К.К. Прахалад [21] аналізують зміни на ринку в Сполучених Штатах та приходять до висновку, що менеджмент великих компаній «прослав» радикальні зміни. Ощадливе виробництво, яке започаткувала *Toyota*, перемога *Honda* над автомобілебудувальниками Детройту, війна між *Canon* та *Xerox*, в якій переважала *Canon*, – усі ці випадки змушували шукати пояснення джерел конкурентних переваг.

Боротьба на ринку більше не відбувається за частку ринку, вона йде за інтелектуальне лідерство, і виграє та компанія, яка може передбачити майбутнє.

Нова парадигма до формулювання стратегії полягає в тому, щоб визначити цільові ринки, в яких зацікавлена компанія, ідентифікувати конкурентні переваги, за допомогою яких будуть завойовані ринки, та визначитися з ключовими компетенціями, необхідними для підтримки конкурентної переваги. Різниця між підходом Г. Хемела та К.К. Прахалада і традиційним підходом до стратегічного управління можна зобразити схематично (див. рис. 1).

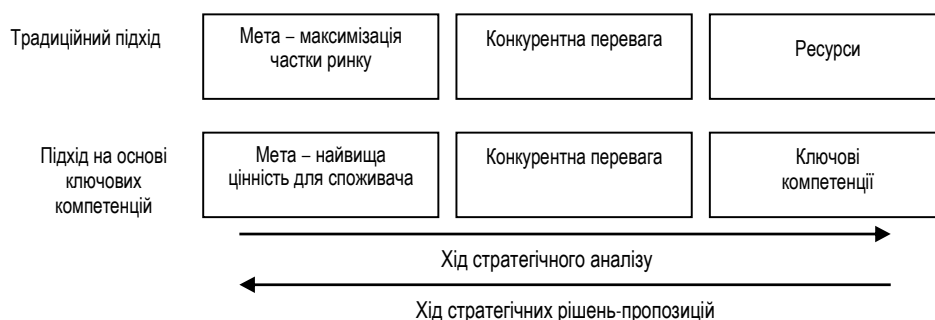


Рисунок 1 – Відмітність підходу, запропонованого Г. Хемелом та К.К. Прахаладом, на основі ключових компетенцій (узагальнено автором на основі [21])

При цьому **ключовими компетенціями** автори підходу називають колективне знання в організації, особливо навички з координування диверсифікованого виробництва та інтегрування множинних технологічних потоків [21]. І оскільки ключові компетенції гармонізують технологічні потоки, то це стосується роботи організації з постачання цінності. Наприклад, ключовою компетенцією *Sony* є мініатюризація. Щоб внести мініатюризацію у свої продукції, *Sony* повинна забезпечити спільне розуміння потреб споживача та технологічних можливостей серед технологів, інженерів та маркетологів корпорації.

Базові постулати теорії розвитку ключових компетенцій стали основою для багатьох сучасних досліджень та робіт у галузі стратегічного управління. У той самий час опоненти цього підходу стверджують, що фірма, відірвавшись від реалій, втратить сьогоднішні переваги у гонитві за стратегічною архітектурою майбутнього.

Можливість кооперації з іншими учасниками ринку для одержання більшого виграшу неодноразово розглядали вчені, як альтернативу динамічного розвитку. Наприклад, Г. Хемел та К.К. Прахалад розглядали коопетицію як можливість залучення додаткових ресурсів та одержання нових компетенцій, а Е. Фрімен згадував кооптацію як кооперацію із стейкхолдерами, яка повинна бути належно вибудована.

Але книга Адама М. Бранденбургера (*Adam Branderburger*) та Баррі Дж. Налебаффа (*Barry Nalebuff*) зробила це поняття зрозумілим, 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 теорія ігор Дж. Вон Неймана та О. Моргенстерна, що дала можливість проаналізувати кооперативні та конкурентні ігри та викласти основи стратегії «виграш – виграш».

Спочатку необхідно сказати, що сам термін «коопетиція» як збіг «конкуренції» та «кооперації» представив Раймонд Ноорда, виконавчий директор компанії *Novell* у 90-х роках. Раніше згадувалося про коопетицію у 1976 р., коли Кірк Пікетт (*Kirk Pickett*), який описував відношення між 35 000 продавців устриць, сказав у своєму інтерв'ю: «Ви – лише один із кількох продавців устриць у вашому місті. Але ви не конкуруєте один з одним. Ви кооперуєте один з одним, щоб розвинути бізнес для кожного з вас. Ви у коопетиції, а ніяк не в конкуренції» [16]. Ще раніше у 1937 р. Р. Хант (*R. Hunt*) представив неологізм «коопетиція» в Лос-Анджелеському Таймсі, але ця подія пройшла непоміченою донедавна, і лише у 2014 р. роль Р.Ханта була підкреслена сучасними дослідниками Фредеріком Ле Руа (*Frédéric Le Roy*) [25, 26], Войчеком Законом (*Wojciech Czakon*) та його співавторами [16].

На відміну від Портерівської моделі П'яти сил та моделі ланцюга цінності А. Брандербургер та Б. Налебафф уявляють собі галузь як Мережу цінності, де фірми залучені у множинні відносини та взаємодіють з певною мірою взаємозалежності.

Розглянувши приклади розвитку та функціонування таких компаній, як *Monsanto*, *Coca-Cola*, *Pepsi*, *IBM*, та інших, вчені-практики дійшли до висновків про те, що до конкурентної гри потрібно залучити більше гравців, щоб отримати більший виграш.

Залучення покупців, особливо покупців-новаторів, – це істотне 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 до мережі цінності через створення торгової коаліції, при цьому виграють всі залучені сторони. Залучення виробників супутніх товарів підвищує вдовolenість споживачів, адже це зменшує ціну внаслідок цінової конкуренції між виробниками супутніх товарів. Як варіант, можна вступити в цінову конкуренцію з цими виробниками як виробник-аналог, тим самим знижуючи ціну виробу на ринку.

Але альянс із конкурентом надає найбільші переваги після того, як всі можливості об'єднань з іншими гравцями – вичерпані. Витоки теорії кооперації з конкурентами лежать на перетині теорії конкуренції та портфоліо-аналізу в організації. Так, розділення корпорації на окремі стратегічні бізнес-одиниці (СБО) перетворює їх на конкурентів, більше того, великі корпорації підтримують конкуренцію між своїми СБО для прискорення одержання інновацій. «Якщо це спрацює всередині таких компаній, як *Procter & Gamble*, чому б цьому не спрацювати і між фірмами ззовні?» – запитують А. Брандербургер та Б. Налебафф [14, с. 17].

У 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 (теорія ланцюга цінності);

– фiрми-учасники є зацiкавленими у бiльшому вигрaшi, нiж вигрaш, який вони одержують автономно (ефект синергiзму);

– фiрми зацiкавленi у зниженнi конкурентного тиску.

Що стосується самого термiну, то вiн перебуває у процесi становлення, оскiльки iснує щонайменше три погляди на коопетицiю, якi склалися останнiми роками.

1. Коопетицiя як *парадокс*, оскiльки передбачає дiаднi та парадоксальнi взаємовiдносини, якi виникають, коли двi фiрми кооперують в одних сферах дiяльностi, одночасно перебуваючи у конкуренцiї одна з одною в iнших сферах дiяльностi. Таку думку подiляють вченi Марiя Бенгстон (*Maria Bengtsson*) та Сорен Кок (*Sören Kock*) [12], Ядонг Луо (*Yadong Luo*) [28] та iншi.

2. Коопетицiя як *процес*, ґрунтується на одночаснiй та спiльнiй кооперативнiй та конкурентнiй взаємодiї мiж двома або бiльшим числом акторiв на будь-якому рiвнi аналізу (iндивiдуальний, органiзацiйний, мiжорганiзацiйний). Таку думку у 2010 р. висловили тi самi М. Бенгстон та С. Кок [13].

3. Коопетицiя як *вiдносини*, оскiльки це дiаднi вiдносини, якi одночасно комбiнують два протилежнi вимiри – колаборацiю та конкуренцiю, за ствердженням Фредерiка Ле Руа (*Frédéric Le Roy*) та Енн-Софi Фернандез (*Anne-Sophie Fernandez*) [17].

Можна стверджувати, що поява теорiї коопетицiї зробила значний внесок у поняття та практичнi аспекти пiдходiв до побудови ланцюга створення цiнностi, теорiю ключових компетенцiй, вплинула на розвиток так званих гiбридних стратегiй, змiнила уяву про науково-дослiдницькi розробки, управлiння органiзацiями та комунiкацiями мiж ними, та дозволяє i далi шукати шляхи зменшення негативних наслiдкiв конкуренцiї та кооперацiї, пiдсилюючи їх позитивнi ефекти.

На сьогодні склалися такі наукові школи з дослідження коопетиції:

1. Американська школа на чолі із Деві Р. Гняваллі (Політехнічний інститут і університет штату Вiрджинiя).

2. Италійська школа на чолі із Джованні Батіста Даніно (Університет Катанії).

3. Польська школа на чолі із Войцеком Законом (Університет економіки в Катовіце).

4. Фінська школа на чолі із Сореном Коком (Ханкенська школа економіки).

5. Французька школа на чолі із Фредеріком Ле Руа (Університет Монпельє).

6. Швецька школа на чолі із Марією Бенгтсон (Університет Умео).

На жаль, наукові праці та здобутки у сфері коопетиції донедавна були недосяжними для дослідників з України. На сьогодні однією із перших публікацій українських дослідників є дослідження Геєць Ірини [22] в галузі аналізу використання авіаперевізниками стратегій коопетиції.

Порівняння вищезгаданих концепцій подано у таблиці 1.

Порівнюючи між собою підходи (див. табл. 1), можна стверджувати таке: немає єдиного ефективного підходу, який спрацьовує в будь-яких умовах. Усі концепції були створені в ході збору та оброблення емпіричних даних у галузях, що змiнювалися в ході еволюцiйних трансформацiй та технологiчних революцiй.

До переліку включена також модель відкритої інновації Генрі Вільяма Чезброу (*Henry William Chesbrough*) [15], як така, що продовжує найкращі традиції із пошуку джерел конкурентних переваг та дозволяє сформулювати основний принцип утримання цінності – для того, щоб втримати ключові компетенції, або цінність, необхідно організувати максимальну дифузiю iнновацiй, що призведе до появи нових прибуткових iдей у спиральному розвитку.

Кожна з концепцій має обмеження, перелічені у таблиці 1, які є бар'єрами на шляху впровадження, проте концепції спрацьовують у певних умовах у певних галузях.

Що стосується теорії коопетиції, то перспективи її використання набагато вищі серед інших,

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

оскільки цей підхід дозволяє скористатися перевагами дискретно – для певної ланки у ланцюгу створення цінності, і відмовитися від коопетиції у разі, якщо витрати на ускладнення системи управління перевищують вигоду від об'єднання.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз окремих підходів до стратегічного управління (узагальнено автором на основі [3; 4; 7; 9; 12-15; 17; 21; 25; 26; 28; 29])

Концепція, підхід	Одиниця аналізу	Фокус уваги	Обмеження для застосування у стратегічному управлінні
Управління ланцюгом цінності (ЛЦ)	Країна. Галузь. Фірма	Конкурентні переваги у ЛЦ. Галузева структура конкурентних сил	– 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 ЛЦ
Ресурсна концепція	Фірма	Фізичні, технологічні, фінансові, людські та нематеріальні ресурси	– застарілий та статичний інструментарій для стратегічного аналізу
Стейкхолдер-менеджмент	Внутрішнє середовище та оточення фірми	Збалансованість цілей та результатів діяльності організації	– ігнорування ринкових вимог на користь задоволеності ключових стейкхолдерів (вибір на користь відповідальності замість дохідності); – 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 наукові розробки	Ключові компетенції організації	– неочевидність результатів: помилково ідентифіковані ключові компетенції можуть не призвести до бажаних конкурентних переваг; – часовий лаг між розвитком ключових компетенцій та вигодою у конкурентній боротьбі; – надлишкові інвестиції у розвиток невикористаних компетенцій; – відсутній захист від революційних змін на ринку; – важко застосована для малих фірм через брак ресурсів
Коопетиція як стратегія	Пари та мережі фірм	Певна ланка у ЛЦ, цінність для споживача	– великі організаційні зусилля на формалізацію процедури об'єднання конкурентів у межах однієї чи двох ланок ЛЦ; – зростання коопетиційного напруження між організаціями, підрозділами, рольові конфлікти; – можливе зниження продуктивності ідей внаслідок остраху розмиття ключових компетенцій, опортунізму; – парадоксальна природа коопетиції вимагає індивідуального підходу до кожної угоди
Відкрита інноваційна модель	Фірма та декілька галузей розмитими межами	Наукові дослідження та їх результати (знання, розробки, ліцензії та патенти)	– підвищений захист прав на інтелектуальну власність; – є питання щодо справедливого розподілу вигоди у разі роботи із зовнішніми джерелами знань; – нівелювання конкурентної «переваги» як такої в результаті розділення переваг із іншими гравцями; – зростаюча складність організаційного контролю

Одним із найяскравіших прикладів застосування стратегії коопетиції можна назвати альянс, розпочатий у 2004 р. компаніями *Samsung Electronics* та *Sony*, які, незважаючи на гостру конкурентну боротьбу між собою, вирішили створити спільне підприємство для виробництва

рідкокристалічного дисплея типу S-LCD 7-го покоління. Початкові інвестиції становили 1 мільярд доларів США від кожної з компаній, але в результаті вони потроїли інвестиції та перейшли до 8-го покоління технології за п'ять років, як показано у дослідженні Деві Р. Гнявалі (*Devi R. Gnyawal*) та Б.Дж. Парка (*B.J.R. Park*) [19]. Цей стратегічний альянс вплинув на розвиток ринку плоских телевізорів, загостривши конкуренцію між рідкокристалічними дисплеями та плазмовими панелями. Крім технологічного прориву, цей альянс посилив зв'язки між існуючими конкурентами на ринку, так у 2005 р. *Matsushita* формує альянс із *Hitachi* та *Toshiba*, який одержав назву *IPS Alpha Technology*, головне завдання якого було виробництво LCD-дисплеїв. У 2007 р. *Sharp* проголошує про бізнес-партнерство із *Toshiba* для постачання ключових компонентів для LCD телевізорів. А у 2008 р. *Sony* формує спільне підприємство із *Sharp* для виробництва 10-го покоління LCD-панелей [19]. Крім того, це призвело до зниження ціни на плоскі телевізійні екрани через ефект економії на масштабах виробництва, що згодом і створило передумови для формування ринку плоских телевізійних екранів. Таким чином, цей альянс, крім явного виграшу для учасників, позитивно вплинув на технологічні досягнення у галузі та створив новий ринок.

На прикладі цього випадку можна стверджувати, що перехід від конкуренції до коопетиції відбувається за рахунок створення спільних підприємств, у рамках ланцюга цінності яких відбувається об'єднання компетенцій та ресурсів, при цьому конкуренція між учасниками альянсу на вже існуючих ринках не припиняється. З одного боку, коопетиція прискорює конкурентну динаміку та розвиток конкурентних відносин, з іншого – самі відносини кооперації також еволюціонують, тож говорити про сталий принцип організації чи відтворення стратегії коопетиції ще зарано. Дослідження у сфері коопетиційної стратегії базуються на кейс-методології, кожний випадок (кейс) аналізується окремо та порівняно із іншими. Але вже зараз можна стверджувати, що стратегії коопетиції є стратегіями, що виникають *ad hoc* у певному середовищі між певними учасниками (наприклад, конкурентами з TOP-10 у галузі).

Однак коопетиція може займати місце у частині ланцюгів постачання, так, наприклад суб'єкти ринку, якщо вони об'єднуються із конкурентами на період проведення аукціонів для зниження конкурентного тиску, застосовують коопетицію як прийом для покращення своєї конкурентоспроможності. Це характерно для суб'єктів господарювання в Україні, оскільки не вимагає додаткових інвестицій та обміну технологіями.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Необхідно наголосити на тому, що ера конкуренції завершується, і на зміну їй приходить ера коопетиції. Однією із стратегій посилення позицій організацій М. Портер, а за ним П. Дойль, А.А. Томпсон та А.Дж. Стрикленд називали вертикальну та горизонтальні інтеграції. Об'єднуючись із постачальниками, із споживачами чи з власними дистриб'юторами, компанія збільшує свої шанси на лідерство в галузі. Але з часом поняття галузі змінюється, галузеві 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 із серцевинних у сучасному стратегічному менеджменті.

Потребують подальшого дослідження механізми управління коопетиційними угодами, питання формування міжорганізаційних зв'язків на різних рівнях управління, пошук доказів на користь прибутковості коопетиційних мереж порівняно із звичайною кооперацією та багато іншого, адже саме зараз відбувається становлення цієї теорії.

1. Булах І.В. Використання нейронечіткого підходу для побудови математичної моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства / І.В. Булах, Т.Б. Надтока // Наукові праці ДонНТУ. Серія: Економічна. – 2009. – Вип. 36-2. – С. 94-100.

2. Гражевська Н.І. Конкурентоспроможність національної економіки в контексті сучасної парадигми модернізації

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

[Електронний ресурс] / Н.І. Гражевська // Теоретичні та практичні питання економіки. – 2011. – Вип. 25. – С. 6-13. – Режим доступу: http://trpe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_01.pdf.

3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Питер Дойль ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Изд-во Питер, 1999. – 560 с.
4. Катяло В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Катяло // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 20-42.
5. Ковальська Л.Л. Методичні підходи до аналізу і оцінювання конкурентоспроможності регіону / Л.Л. Ковальська // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 3. – С. 109-124.
6. Малюга Л.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі економіко-математичного моделювання / Л.М. Малюга // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 32 (1). – С. 100-103.
7. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. Е. Калининой. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
8. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / Наталя Петрівна Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.
9. Шпотов Б.О. современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования [Електронний ресурс] / Б.О. Шпотов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 50-55. – Режим доступу: <http://elibrary.ru/item.asp?id=19536423>.
10. Ackermann F. Strategic management of stakeholders: Theory and practice / Fran Ackerman, Colin Eden // Long range planning. – 2011. – № 44 (3). – P. 179-196.
11. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy / Kenneth Andrews. – New York : McGraw-Hill, 1987. – 47 p.
12. Bengtsson M. «Coopetition» in business Networks – to cooperate and compete simultaneously / Maria Bengtsson, Sören Kock // Industrial marketing management. – 2000. – № 29 (5) – P. 411-426.
13. Bengtsson M. Co-opetition dynamics-an outline for further inquiry / Maria Bengtsson, Jessica Eriksson, Joakim Winsent // Competitiveness review: An international business journal. – 2010. – № 20 (2). – P. 194-214.
14. Brandenburger A.M. Co-opetition / Adam M. Brandenburger, Barry J. Nalebuff. – Currency Doubleday : New York, 1996. – 288 p.
15. Chesbrough H. Business model innovation: opportunities and barriers / Henry Chesbrough // Long range planning. – 2010. – № 43 (2). – P. 354-363.
16. Czakon W. Coopetition Research Landscape: a Systematic Literature Review 1997-2010 / Wojciech Czakon, Karolina Mucha-Kuś, Mariusz Rogalski // Journal of Economics & Management. – 2014. – № 17. – P. 121-150.
17. Freeman R.E. Strategic Management: a Stakeholder Approach / Edward R. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – 276 p.
18. Gereffi G. The governance of global value chains / Gary Gereffi, John Humphrey, Timothy Sturgeon // Review of international political economy. – 2005. – № 12 (1). – P. 78-104.
19. Gnyawali D.R. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation / Devi R. Gnyawali, B.J.R. Park // Research Policy. – 2011. – № 40 (5). – P. 650-663.
20. Grant R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation / Robert M. Grant // California management review. – 1991. – № 33 (3). – P. 114-135.
21. Hamel G. Competing for the Future / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad. – Harvard Business Press, 1996. – 534 p.
22. Heiets I.O. Evaluation of the coopetition level of oneworld / I.O. Heiets, V.V. Tanchyk // Promising problems of economics and management: Collection of scientific articles. – Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2015 – 500 p.
23. Hillman A. J. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? / Amy J. Hillman, Gerald D. Keim // Strategic management journal. – 2001. – № 22 (2). – P. 125-139.
24. Hunt R. Co-Opetition / Rockwell D. Hunt // Los Angeles Times. – 1937. – November, 20. – P. 4-9.
25. Le Roy F. Managing Coopetitive Tensions at the Working-group Level: The Rise of the Coopetitive Project Team / Frédéric Le Roy, Anne-Sophie Fernandez // British Journal of Management. – 2015. – Vol. 26. – P. 671-688.
26. Le Roy F. Les stratégies de coopétition / Frédéric Le Roy, Saïd Yami // Revue française de gestion. – 2007. – № 7. – P.83-86.
27. Lecocq X. From value chain to value networks: towards a new strategic model / Xavier Lecocq, Saïd Yami // Network Knowledge in International Business. – Edward Elgar, Cheltenham, 2002. – P. 9-27.
28. Luo Y. Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries / Yadong Luo // Journal of World Business. – 2005. – № 40 (1). – P. 71-90.
29. Mansell S.F. Capitalism, corporations and the social contract: A critique of stakeholder theory [Електронний ресурс] / S.F. Mansell // Cambridge University Press, 2013 – 9 p. – Режим доступу: https://research-repository.st-andrews.ac.uk/bitstream/handle/10023/8335/Rejoinder_to_Veldman_accepted_version.pdf.
30. Mintzberg H. The strategy concept I: Five Ps for strategy / Henry Mintzberg // California management review. – 1987. – № 30 (1). – P. 11-24.
31. Shvindina H.O. The corporate social responsibility management at HEI: what strategy to choose? / Hanna O. Shvindina, Olena O. Perfileva // Promising problems of economics and management: Collection of scientific articles. – Publishing house

«BREEZE», Montreal, Canada, 2015. – 500 p.

32. Sturgeon T. Making the global supply base / Timothy Sturgeon, John Humphrey, Gary Gereffi // The market makers: How retailers are reshaping the global economy. – Oxford University Press, 2011. – P. 231-254.

33. Svendsen A. The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships / Ann Svendsen. Berrett-Koehler Publishers, 1998. – 207 p.

34. UNCTAD. Global Value Chains. Investment and Trade for Development. World Investment Report. – 2013. – Available at: unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf.

1. Bulakh, I. V., & Nadtoka, T. B. (2009). Vykorystannia neiro-nechitkoho pidkhodu dlia pobudovy matematychnoi modeli otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Using fuzzy approach for constructing mathematical models assessing the competitiveness of enterprises]. *Naukovi pratsi DonNTU. Seriya: Ekonomichna – DonNTU. Series: Economic*, 36 (2), 95-100 [in Ukrainian].

2. Grazhevska, N. (2011). Konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky v konteksti suchasnoi paradyhmy modernizatsii [Competitiveness of the national economy in the context of the modern paradigm of modernization]. *Teoretychni ta praktychni pytannia ekonomiky – The theoretical and practical issues of the economy*, 25, 6-13. Retrieved from http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_01.pdf [in Ukrainian].

3. Doyle, P. (1999). *Menedzhment: stratehiia i taktika [Management: strategy and tactics]*. Saint-Petersburg: Piter [in Russian].

4. Katkalo, V.S. (2002). Resursnaia kontseptsiiia stratehicheskoho upravleniia: henezis osnovnykh idei i poniatii [The resource strategic management concept: the genesis of the basic ideas and concepts]. *Vestnik Sankt-Peterburhskoho universiteta. Seriya 8. Menedzhment – Saint-Petersburg University Review. Series 8. Management*, (4), 20-42 [in Russian].

5. Kovalska, L.L. (2013). Metodychni pidkhody do analizu i otsiniuvannia konkurentospromozhnosti rehionu [Methodological approaches to the analysis and evaluation of regional competitiveness]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, (3), 109-124 [in Ukrainian].

6. Maljuha, L.M. (2012). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv na osnovi ekonomiko-matematychnoho modeliuvannia [Enterprise's competitiveness management on the basis of economic and mathematical modeling]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky – Collected Works of Cherkasy State Technological University. Series: Economics*, (32 (1)), 100-103 [in Ukrainian].

7. Porter, M. *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich visokoho rezultata i obespechit ego ustoichivost [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance]*. Moscow: Alpina Business Books [in Russian].

8. Tarnavska, N.P. (2008). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of competitiveness of enterprises: the theory, methodology, practice]*. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian].

9. Shpotov, B. (2001). O sovremennykh teoriakh konkurentnykh preimushchestv i otraslevoho lidirovaniia [About modern competition theories and industry leadership]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia – The Problems of Theory and Practices of Management*, (3), 50-55. Retrieved from <http://elibrary.ru/item.asp?id=19536423> [in Russian].

10. Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long range planning*, 44(3), 179-196 [in English].

11. Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill [in English].

12. Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). «Coopetition» in business Networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426 [in English].

13. 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 [in English].

14. Brandenburger, A.M., & Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*. Currency Doubleday: New York [in English].

15. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2), 354-363 [in English].

16. Czakon, W., Mucha-Kus, K., & Rogalski, M. (2014). Coopetition Research Landscape-a Systematic Literature Review 1997-2010. *Journal of Economics & Management*, 17, 121-150 [in English].

17. Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston : Pitman [in English].

18. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), 78-104 [in English].

19. Gnyawali, D.R., & Park, B.J.R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663 [in English].

20. Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135 [in English].

21. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press [in English].

22. Heiets, I.O., & Tanchyk, V.V. (2015). Evaluation of the coopetition level of oneworld. *Promising problems of economics and management. Collection of scientific articles. Montreal, Canada*, 13-17 [in English].

23. 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 [in English].

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

24. Hunt, R. (1937). Co-Opetition. *Los Angeles Times*, November, 20, 4-9 [in English].
25. 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 [in English].
26. Le Roy, F., & Fernandez, A-S. (2015). Managing Coepetitive Tensions at the Working-group Level: The Rise of the Coepetitive Project Team. *British Journal of Management*, 26, 671-688 [in English].
27. Le Roy, F., & Yami, S. (2007). Les stratégies de coopétition. *Revue française de gestion*, 7, 83-86 [in French].
28. Luo, Y. (2005). Toward coepetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40 (1), 71-90 [in English].
29. Mansell, S.F. (2013). Capitalism, corporations and the social contract: A critique of stakeholder theory. Cambridge University Press. [research-repository.st-andrews.ac.uk](https://research-repository.st-andrews.ac.uk/bitstream/handle/10023/8335/Rejoinder_to_Veldman_accepted_version.pdf). Retrieved from https://research-repository.st-andrews.ac.uk/bitstream/handle/10023/8335/Rejoinder_to_Veldman_accepted_version.pdf [in English].
30. Mintzberg, H. (1987). The strategy concept Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24 [in English].
31. Shvindina, H.O., & Perfilova, O.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, 320-324 [in English].
32. Sturgeon, T., Humphrey, J., & Gereffi, G. (2011). Making the global supply base. *The market makers: How retailers are reshaping the global economy*, 231-254 [in English].
33. Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers [in English].
34. UNCTAD, Global Value Chains. (2013). Investment and Trade for Development. World Investment Report. *unctad.org*. Retrieved from unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf [in English].

А.А. Швиндіна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління, Сумський державний університет (г. Сумы, Україна)

Інновації в розвитку стратегічного менеджмента: від конкуренції до коопетиції

В статті здійснено аналіз і обобщення основних концепцій стратегічного менеджмента, сложившихся в останні роки. Серед основних автором виділені теорія цінності, концепція ключових компетенцій, підхід з позиції стейкхолдерів, модель відкритої інновації та модель коопетиції. Проаналізовані основні елементи концепцій, їх взаємозв'язок і взаємодія. В роботі представлено детальний аналіз переваг кожної з концепцій і обмеження їх використання.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, конкуренція, стейкхолдер, ключові компетенції, цінність, коопетиція.

H.O. Shvindina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Sumy State University (Sumy, Ukraine)

Innovations of strategic management development: from competition to cooptition

The aim of the article. The aim of the article is to investigate, analyze and generalize the current trends in the strategic management in the certain chronology from the Resource-Based Concept to the Cooptition, with segregation of the main findings of the previous researchers and generalization of the opportunities to implement formed concepts and approaches at Ukrainian enterprises.

The results of the research. The base of the analysis were Resource-Based View, Concept of 5Ps by Henry Mintzberg, Value Chain Concept by Michael Porter, Stakeholder Approach to Strategic Management, offered by Edward Freeman, Concept of Core Competences by G. Hamel and C.K. Prahalad, the model of open innovation of H.W. Chesbrough and Cooptition Model of A. Brandenburger and B. Nalebuff. Historical overview allows to evaluate the contributions of every concept into the strategic management development and to compare their usability under modern market conditions.

The analysis of the cooptition literature revealed just a few Ukrainian papers on this topic. This research is focused on the works on Cooptition which had not been presented in Ukrainian academic scholar community before. The preconditions of the appearance of cooptition were analyzed through the investigation of the evolution in the field.

The paper is constructed in the certain chronology to reveal the most influential approaches into current understanding of the competitive advantage nature. The research starts with the Resource-Based View and its founders and went deeper in the analysis of the Edith Penrouse's contributions into strategic management development. She was the scientist who mentioned that abilities or competences of the firm, nonmaterial resources, knowledge and their combinations can be the source of innovations and market dominance.

Other scientists made the efforts to structuralize the industry and decision-making process to allow the forecasting and management of the future state to be possible. In this connection we should mention the concept of Henry Mintzberg and Michael Porter's Five Forces Model and Value Chain framework.

Г.О. Швiдiна. Iнновацiї у розвитку стратегiчного менеджменту: вiд конкуренцiї до коопетицiї

The overview of the integral concept of Henry Mintzberg allows assuming that it can be used nowadays, as it's general and diverse at the same time. Value Chain concept of Michael Porter gave a lot insights to the strategists; we should mention the Porter's idea about «cohesion» became a source of synergism in the value chain later; then the appearance of Net Value concept which at some point sprang the coopetition appearance, and of course, Global Value Chain concept.

Stakeholder Approach to the strategic management offered by Edward Freeman solved the problems of the Porter's model (e.g. the absence of the community force) by structuralizing the goals balanced zone and became one of the most well-known among the strategic and project managers. This approach was assuming the alliances with the stakeholders as an option to create win strategy.

Core Competence Theory offered by C.K. Prahalad and G. Hamel brought new paradigm in the strategic management, which had changed the focus of strategist's attention from the firm's resources to the firm's core competence as the fundament of competitive advantage of the firm. They offered the resources leverage and coopetition as the ways to increase the resource mobility of the firm.

But the work of A. Branderburger and B. Nalebuff imported the clarity into the understanding of the successful strategy nature through the examples of the leading world companies. The structure of Five Forces Model assumes that to build win strategy it's possible and recommended to unite the efforts with the other forces – customers, suppliers, companies-substitutes. But A. Branderburger and B. Nalebuff offered to go further and to unite with the competitors. This revolutionary mindset was named as «co-opetition» or «coopetition» as it combines cooperation and competition at the same time. While the companies compete at the markets, they cooperate in one or more elements of Value Chain to get the technology breakthrough. According to Open Innovation Model by H.W. Chesbrough it is the innovations diffusion required to keep the core competence or value.

Conclusions and directions of further researches. The generalization of the theories was made that allowed constructing the comparison between concepts, focusing on their usability in modern times. Main scholars of Coopetition Research Schools were presented and the discussion about the coopetition phenomenon has been started in Ukrainian. The perspectives of using Coopetition as a strategy were suggested as one of the most promising alternatives for the industrial development. The cases of the world leading companies were presented in the paper to demonstrate the effectiveness of the coopetition strategy.

Keywords: strategy, strategic management, competition, stakeholder, core competences, value chain, coopetition.

Отримано 08.09.2016 р.