

**К. е. н. Петришин Н. Я., Заліська Л. В.**

*Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)*

## **ТЕОРІЯ СПІВКОНКУРЕНЦІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Уперше застосовувати теорію ігор як математичний підхід до формування та прийняття управлінських рішень, один із методів формування стратегії бізнесу, запропонували дослідники Адам М. Бранденбургер та Баррі Дж. Нейлбафф. Їх дослідження «Co-opetition» визнане новітнім підходом у теорії розроблення стратегії бізнесу, відповідно до якого бізнес вважається співконкуренцією, яка в свою чергу не зводиться виключно до конкуренції чи співпраці [1].

Головною метою функціонування більшості підприємств є зростання прибутковості, що змушує їх конкурувати між собою, проте досягнення цієї мети пришвидшується, якщо учасники ринку не лише конкурують між собою, а й співпрацюють. Така комбінація співпраці і конкуренції дістала назву «конкуперація» чи «співконкуренція» і надає більше переваг, ніж цих два поняття окремо.

Саме теорія ігор надає об'єктивну можливість вийти за межі обмежених простих ідей конкуренції і співпраці та забезпечити розуміння співконкуренції. Співпраця є необхідною для збільшення вигоди для всіх гравців, а конкуренція необхідна для розподілу існуючих вигод між цими гравцями.

Виокремлюють дві переваги застосування теорії ігор у стратегічному управлінні. По-перше, теорія ігор допомагає забезпечити структурування стратегічних управлінських рішень. Вона визначає та ідентифікує структуру, набір понять і відповідну термінологію, що в свою чергу дозволяє детально описати існуючу конкурентну ситуацію з позицій: ідентифікації гравців; визначення варіантів вибору, якими володіє кожен з гравців; уточнення виграшу в кожній комбінації варіантів; формування послідовності дій, заснованих на побудові дерева рішень. Це дозволяє зрозуміти конкурентну ситуацію, її структуру та елементи, і полегшує процес прийняття рішень. По-

друге, теорія ігор забезпечує можливість розуміння ситуації, пов'язаної з конкуренцією та укладанням торгових угод, завдяки чому можна прогнозувати результат конкурентних ситуацій та послідовність стратегічних кроків гравців [2].

Окрім цього теорія ігор не лише демонструє яким чином грати в гру, яка зветься бізнесом, а й дає змогу змінити її у відповідності до побажань учасників. Бранденбургер і Нейлбафф зазначають, що у цьому і полягає основна перевага теорії ігор. Зміни складових гри спричинюють зміну бізнес-гри. У кожній грі, зокрема, і у бізнес-грі, є п'ять основних складових елементів: 1) гравці (players), які є учасниками гри; 2) додана вартість (added values) – цінності, котрі вносяться гравцями; 3) правила (rules) – норми, на яких ґрунтується перебіг гри; 4) тактика (tactics) – ходи, які здійснюють учасники гри з метою отримання у грі конкретних переваг; 5) масштаби (scope) – межі гри. Існуюча гра може трансформуватися у нову виключно за умови, коли буде змінено один або кілька елементів гри. Змінити гру можна шляхом заміни гравців і це є перший спосіб. Гравцями є не тільки прямі конкуренти, а й постачальники, споживачі, а також комплементатори, якими вважають компанії, у тому випадку, якщо споживачі високо цінують визначений товар саме у сукупності з іншим товаром.

Компанії стають союзниками при створенні певної цінності і конкурентами в процесі розділу прибутків. У взаєминах, які формуються між компанією і її споживачами та постачальниками, союзниками та конкурентами, є складові елементи як взаємного виграшу, так і виграшу одних за умови, відповідно, одночасного програшу інших. Згідно із теорією співконкуренції, усі учасники гри важливі і кожного разу, коли у гру вступає новий гравець або у ситуації, коли хтось із гравців виходить із гри, змінюються взаємини між гравцями і стає іншою сама гра.

Щодо зміни доданої вартості, то існує три варіанти зміни гри: обмеження пропозиції; 2) поліпшення продукту; 3) зміцнення лояльності споживачів.

Встановлені правила визначають перебіг гри. Існують такі правила підприємницької гри, зокрема, закони і звичаї, котрі змінити надзвичайно складно, а їх порушення може бути небезпечним. Проте існують інші правила, такі як, наприклад, контракти, що пов'язують підприємство відносинами із споживачами та постачальниками, на які можна впливати і які можна змінювати. Правила – це важлива частина гри, і часто їх можна злегка змінити чи скоригувати на свою користь.

У підприємницькій грі саме сприйняття визначає поведінку, незалежно від того, чи правильне воно чи ні. Тактикою вважаються дії, які реалізуються з метою формування правильного сприйняття і, отже, можливої зміни поведінки. Все, що робить компанія, і все, чого вона не робить, подає сигнал. Ці сигнали формують сприйняття гри.

Бізнес-ігри так само як усі інші ігри проводяться на обмежених майданчиках, але ці межі не є фіксованими, що дозволяє їх при потребі змінювати. Так, у випадку, коли певна компанія захоче вступити в гру, а на полі вже є сильний гравець, то перед нею є дві альтернативи: кинути виклик конкуренту на існуючому полі або ж змінити гру і створити нове поле для своєї діяльності.

Зміна гри не є одноразовою дією. Використовувати переваги у результаті зміни гри на власну користь неможливо завжди. Динамічне середовище змушує підприємство постійно моніторити ринок, використовувати можливості, які з'являються та попереджувати загрози.

#### **Список використаних джерел:**

1. Brandenburger A.M. Co-opetition / A.M. Brandenburger, B.M. Nalebuff. – N.Y.: Doubleday, 1996. – 367 p.
2. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ / Л.Е. Басовский. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 256 с.