

УДК 334.7

DOI 10.21661/r-558863

Нуруллина С.Р., Макарова О.Ю.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация: в статье рассматривается специфика и динамика конкурентного взаимодействия в современной экономике. Основное внимание уделяется модели конкурентного сотрудничества. Выделенные уровни соконкуренции и степень их взаимосвязи позволяют описать преимущества и недостатки стратегии. Приведены актуальные примеры как на отечественном, так и на зарубежном рынках, на основании которых авторами был сделан вывод об эффективности конкурентного взаимодействия и перспективах его дальнейшего совершенствования.

Ключевые слова: конкуренция, модель конкурентного сотрудничества, цепочка создания ценности, экономическая выгода, дисбаланс сил, доверие, стратегические альянсы.

Неопределенность внешней среды, особенно в современных условиях, ставит новые задачи перед бизнесом по адаптации к изменениям. Менеджеры компаний пытаются использовать различные стратегии и инструменты для нейтрализации возникших угроз, усиления конкурентных преимуществ. Конкурентное сотрудничество рассматривается как феномен межорганизационных отношений, двусторонних и многосторонних, интенсивно развивалось в последние десятилетия. Стратегия «соконкуренции» (coopetition) – модель, которая включает в себя сотрудничество конкурентов, взаимодействующих друг с другом с целью максимизации прибыли.

Понятие, введенное в научный оборот в 1993 г., получило теоретическое обоснование с выходом монографии А. Бранденбургера и Б. Нейлбаффа в 1996 г [1]. Они объединили отношения конкуренции и сотрудничества фирм в единый механизм создания стоимости и ее перераспределения. Согласно данной

концепции, сотрудничество – это создание ценности, а конкуренция – это её распределение. Для встраивания в цепочку создания ценности необходимо наладить партнерские отношения с потребителями, поставщиками, сотрудниками и множеством других контрагентов, в том числе формировать стратегические партнерства с конкурентами [2].

А. Бранденбургер и Б. Нейлбафф утверждали, что существующие бизнес-стратегии включают следующих участников: компанию, поставщиков, конкурентов и потребителей. Фактически данный подход отражен в модели пяти сил М. Портера. Однако они добавили еще одно звено – комплементарную организацию, целью которой является повышение ценности продукта для потребителя. Это стало еще одним важным звеном, которое благодаря многократному взаимодействию способно одновременно конкурировать и быть готовым к сотрудничеству.



Рис. 1. Модель конкурентного сотрудничества [3]

Модель конкурентного сотрудничества можно изобразить в виде ромбовидной фигуры, в каждом углу которой находятся (рис. 1):

- потребители, как сила, определяющая успех компаний;
- поставщики всех видов ресурсов, участвующих в производстве продукции и услуг;
- конкуренты, как альтернативные игроки, взаимодействующие с потребителями и поставщиками;

– комплементарные организации или дополнительные организации, как партнеры, предоставляющие дополнительные товары или услуги.

Поставщики, потребители и комплементарные организации способствуют созданию конкурентных преимуществ компании, а вертикальная взаимосвязь «потребители – компания – поставщики» указывает на наличие как сотрудничества, так и конкуренции в цепочке взаимодействия. Сотрудничество возникает, когда и поставщики, и потребители выстраивают отношения с целью создания ценности, однако каждый в этой цепочке преследует свои интересы. Из чего мы можем сделать вывод, что мы имеем дело с классическим случаем одновременного сотрудничества и конкуренции в рамках конкурентного сотрудничества.

Конкурентное сотрудничество следует рассматривать как одно из наиболее сложных отношений между организационными единицами. Можно выделить основные черты конкурентного сотрудничества:

– разделение ответственности – партнеры четко определяют области сотрудничества и конкуренции, что позволяет улучшить координацию и снижает риск потенциальных конфликтов;

– сложность и стратегический характер – сотрудничество и конкуренция рассматриваются как набор отношений, а не единый контракт;

– взаимозависимость, которая состоит из взаимодополняющих ресурсов и навыков, предоставляемых различными сторонами соглашения;

– долговечность, поскольку отношения носят долгосрочный характер и не направлены только на достижение конкретной цели.

Среди других особенностей отношений можно также выделить постоянное развитие, возникающее в результате динамики конкурентных отношений и отношений сотрудничества, а также постоянное стремление поддерживать баланс между этими двумя типами отношений. Другими особенностями кооперации являются взаимная выгода для участников, ее открытый характер и нестабильность.

С точки зрения создания ценности выделяют три уровня конкуренции: макроуровень (между кластерами), мезоуровень (между компаниями) и

микроуровень (между отдельными бизнес-единицами или сотрудниками внутри компании), что отражено в таблице 1.

Таблица 1

Уровни конкурентного сотрудничества [4]

Уровень	Конкурентное сотрудничество фирм	Ценность знаний	Экономическая ценность
Макро	Кластеры. Фирмы в различных отраслях	Взаимодействие и поток информации. Межотраслевое создание и передача новых знаний и навыков	Снижение агрессивного и неоптимального поиска арендной платы. Соглашения о распределении прибыли
Мезо	Фирмы в отрасли (горизонтальные отношения). Поставщики и клиенты (вертикальные отношения). Функциональные области и подразделения внутри фирмы	Создание и передача новых знаний и навыков внутри отрасли. Взаимодействие и поток информации. Совместный дизайн. Совместное развитие. Взаимодействие и поток информации. Получение и передача новых знаний внутри фирмы	Инвестиции в НИОКР. Рабочая сила. Инвестиции в обучение. Ускоренное формирование стандартов. Сокращенное время выхода на рынок. Совместные исследования и разработки. Совместное производство. Более быстрый и эффективный переход от исследований и разработок к производству
Микро	Сотрудники фирм	Большой стимул и приверженность к работе и в приобретении знаний	Повышение производительности за счет обязательств

Макроуровень относится к взаимоотношениям между группами компаний. На этом уровне создание ценности осуществляется посредством коммуникации и информационного потока между компаниями из разных секторов. В свою очередь, мезоуровень относится к вертикальным и горизонтальным отношениям между компаниями внутри сектора (т. е. отношениям с поставщиками, конкурентами, покупателями). На этом уровне создание ценности и экономических выгод происходит в результате взаимодействия в рамках одного и того же сектора. Это достигается, в частности, за счет увеличения инвестиций в НИОКР и обучение,

сокращения времени выхода на рынок, совместной научно-исследовательской деятельности, а также совместного производства. Наконец, микроуровень фокусируется на функциональных областях внутри организации. Экономические выгоды являются результатом более быстрого перехода от исследований и разработок к производству и большей эффективности за счет более активного участия всех заинтересованных сторон организации.

Несмотря на то, что конкуренция и сотрудничество имеют ряд преимуществ, они могут иметь определенные сложности как на внутреннем рынке, так и в международной сфере, в частности [5; 6]:

– *дисбаланс сил*. Один участник отношений может получить непропорционально большую власть над другими участниками стратегического партнерства, что может ослабить кооперативный характер отношений. Так, взаимодействие компании Amazon с продавцами на своей торговой площадке являются потенциальным примером этого. Преимущества, которые Amazon получает от всех партнерских отношений с мелкими продавцами, делают ее более сильным и доминирующим конкурентом;

- *недостаток доверия*;
- *стирание конкурентного преимущества*;
- *антимонопольные вопросы*.

Предприятия должны быть осторожны, чтобы не перейти грань между конкуренцией и сговором в рамках установления цен. Совместная конкуренция может столкнуться с юридическими проблемами, если она каким-то образом не приносит пользы потребителям, такой как более низкие цены, лучший доступ к продуктам, большее количество продуктов или продажа модернизированных товаров либо услуг и т. д.

В качестве актуального примера конкурентного взаимодействия можно привести сотрудничество американской компании «Pfizer» с немецким партнером «BioNTech». Между «Pfizer» и «BioNTech» было заключено соглашение в марте 2020 года о совместной разработке вакцины против COVID–19, что увеличило производственные мощности для удовлетворения спроса мировых поставок

вакцины и способствовало производству более 2 млрд доз вакцины к концу 2021 года [7].

В июне 2021 года компании объявили об очередной сделке с правительством о предоставлении еще 500 миллионов доз вакцины для поддержки некоторых беднейших стран. Компания «BioNTech» предоставила кандидатов на вакцину, в то время как «Pfizer» предоставила клинические исследования и разработки, а также производственные и дистрибьюторские возможности компании.

Таблица 2

Отчет о финансовых результатах Pfizer Inc, в млрд долл [8]

<i>Финансовые показатели Pfizer</i>	<i>2020. Результат</i>	<i>2021. Пороговые значения</i>	<i>2021. Целевые показатели</i>	<i>2021. Результат</i>
<i>Общая выручка</i>	50	56,4	60,3	81,2
<i>Прибыль на акцию</i>	2,97	2,92	3,14	4,43
<i>Денежный поток</i>	14,5	10,1	13,6	32,6

Исходя из отчета о финансовых результатах (табл. 2), общая выручка компании увеличилась за год более чем в 1,5 раза и составила 81,2 млрд долл. Прибыль на акцию выросла с 2,97 млрд долл. до 4,43 млрд долл. Денежный поток также увеличился более чем в 2 раза и составил 32,6 млрд долл. по результатам 2021 года. Что касается чистой прибыли компании Pfizer в 2022г., то она увеличилась в 2,5 раза по сравнению с предыдущим годом и составила 21 млрд долл [9].

Рассматривая конкурентное сотрудничество с участием российских компаний, в качестве примера можно выделить международный альянс Sky Team, объединившем под своим крылом 19 ведущих авиакомпаний мира, в том числе российского авиаперевозчика ПАО «Аэрофлот». Благодаря альянсу SkyTeam, авиакомпании имеют возможность расширить маршрутную карту, увеличить количество пунктов назначения и создать более гибкую систему стыковок, тем самым предлагая клиентам больше рейсов с улучшенным ассортиментом услуг и привилегий.

Однако 28 апреля 2022 г. стало известно, что SkyTeam временно приостановил членство авиакомпании «Аэрофлот» в данном альянсе с возможностью использования только товарных знаков, товаров и сервисов [10]. В условиях запрета международных перелётов по определенным направлениям, а также столкнувшись с проблемами обслуживания самолетов и использования систем обслуживания пассажиров, возможно использование опыта компании «Аэрофлот» для создания подобного альянса между отечественными авиакомпаниями для оптимизации расходов на перелеты и обслуживание воздушных судов как по местным направлениям, так и для дальнемагистральных перелетов.

На данный момент 3 авиакомпании «Аэрофлот», «Россия» и «S7» уже сделали первый шаг к переходу на отечественные системы обслуживания пассажиров во избежание сбоя в системах иностранных провайдеров. Российские компании запустили собственное программное обеспечение для быстрого и удобного бронирования билетов и регистрации на рейс, и имеют все шансы увеличить долю на российском рынке до 100% к концу 2022 г. [11].

Можно сделать вывод, что конкурентное сотрудничество приобретает все большее значение во всей мировой экономике с целью увеличения финансовых показателей, сохранения конкурентного преимущества компаний и оптимизации своих расходов. Нет такой отрасли, которая не использовала бы это явление в той или иной форме. Конкуренция развивается на абсолютно разных уровнях, т. е. как внутри организации (компании), между ее бизнес-единицами или дочерними компаниями (на практике это относится к глобальным корпорациям), так и между организациями. Суть конкурентного сотрудничества, т. е. одновременное существование сотрудничества и конкуренции между компаниями означает, что соперничество особенно очевидно в стратегиях межорганизационного сотрудничества.

Список литературы

1. Бранденбургер А. Конкурентное сотрудничество в бизнесе; пер. с англ. / А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф. – М.: Омега-Л, 2012. – 352 с.

2. Яцевич Н.В. Конкурентное сотрудничество как форма взаимоотношений конкурентов / Н.В. Яцевич [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://core.ac.uk/download/pdf/73978666.pdf> (дата обращения: 11.01.2023).

3. Coopetition Strategy. An Approach to Compete and Cooperate [Electronic resource]. – Access mode: <https://bstrategyhub.com/coopetition-strategy-an-approach-to-compete-and-cooperate%EF%BB%BF/> (date of access: 11.01.2023).

4. Королев В.И. Современная модель конкурентных отношений на внутреннем и внешнем рынках / В.И. Королев, Е.В. Дикуль // Российский внешнеэкономический вестник. – 2018. – №12.

5. Challenges for Contemporary Management [Electronic resource]. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/314186674_Challenges_for_Contemporary_Management (date of access: 11.01.2023).

6. Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Coopetitive Relationships [Electronic resource]. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/326758498_Benefits_and_Drawbacks_of_Coopetition_The_Roles_of_Scope_and_Durability_in_Coopetitive_Relationships (date of access: 11.01.2023).

7. BioNTech и Pfizer поставили более 2 млрд доз вакцины от коронавируса в 152 страны [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/12875853> (дата обращения: 11.01.2023).

8. Annual report on Form 10-K [Electronic resource]. – Access mode: https://s28.q4cdn.com/781576035/files/doc_financials/2021/sr/Pfizer-Proxy-2022.pdf (date of access: 11.01.2023).

9. Чистая прибыль Pfizer за год выросла почти в 2,5 раза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/business/news/2022/02/09/17263111.shtml> (дата обращения: 11.01.2023).

10. «Аэрофлот» покидает международный альянс SkyTeam [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aviaport.ru/digest/2022/04/28/717201.html> (дата обращения: 11.01.2023).

11. Как авиакомпании переходят на отечественные системы бронирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2022/10/27/947564-kak-aviakompanii-perehodyat-na-otechestvennie-sistemi-bronirovaniya> (дата обращения: 11.01.2023).

Нуруллина Салима Руфатовна – магистрант ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Россия, Москва.

Макарова Ольга Юрьевна – канд. экон. наук, доцент ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Россия, Москва.
