



Шнипко О.С., канд. екон. наук
Український союз промисловців і підприємців

КОНКУРЕНЦІЯ ЯК СПЕЦИФІЧНА ФОРМА КОНФЛІКТУ І СПІВІСНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ

Проведено аналіз конкурентного середовища як органічного поєднання жорсткого протистояння та співробітництва бізнесових структур. Показано, що сучасна конкуренція є змаганням "нелінійної" інновації з "лінійною" і, водночас, провідним фактором економічного піднесення.

Вихідним моментом наведеного нижче аналізу ринкової конкуренції як форми конфлікту й, водночас, співіснування бізнесових структур, є розуміння економічного конфлікту як викликаного розбіжністю інтересів суперництва сторін у ринковій економіці з метою оволодіння (у натуральній та/або фінансовій формі) якомога більшою часткою застосованих в ній ресурсів та створених доходів. Трактуючи економічну конфронтацію з урахуванням етимології терміну "конкуренція" (від лат. *concurrere* – зіштовхуватися) дає можливість адекватно окреслити увесь ареал економічних антагоністичних протиріч та засобів їх розв'язання.

Зазначене у такий спосіб протиборство неузгоджених інтересів ринкових суб'єктів природним чином приводить до підвищення ефективності виробництва, відбракування недолугих суб'єктів господарювання, а відтак – до підвищення конкурентоспроможності товарів, підприємств, країни в цілому.

Водночас, слід відзначити, що позитивну роль у підвищенні економічної ефективності відіграє не тільки протистояння, а й *співробітництво*.

Те, що конкуренція є змагальною взаємодією суб'єктів господарювання, яка супроводжується процвітаням одних і занепадом інших, не піддається жодному сумніву. Більше того, саме ці відносини сучасна економічна наука розглядає як рушійну силу економічного прогресу і як центральну проблему досліджень. Однак услід за А.Маршаллом можна стверджувати, що ця змагальність "лише другорядна і, можна навіть сказати, є випадковим наслідком корінних особливостей сучасного... життя". Фактори, що спонукають людей конкурувати один з одним, можуть штовхати і штовхають людей "у напрямку встановлення співробітництва та створення усякого роду об'єднань" [1].

Можна сперечатися – чи є співробітництво такою ж родовою ознакою людського спілкування, як і конкуренція, але цілком очевидно, що люди не можуть діяти у загальному економічному просторі лише заперечуючи один одному, протиставляючи свої цілі та інтереси як взаємовиключні.



Існування широкого соціокультурного спектру суспільних комунікацій об'єднує носіїв приватного інтересу в єдиний простір економічної взаємодії. Різні економічні суб'єкти входять у цей простір зі своїми приватними інтересами і "виходять" з нього з повністю нерівноцінними та часто цілком несподіваними результатами (доходами або збитками). Непередбачуваність цих результатів породжується не тільки анархічною організацією суспільного господарства, ґрунтованого на приватній власності, але й нерівною здатністю різних індивідів і організацій ефективно використовувати систему співробітництва для реалізації своїх цілей. Дещо спрощуючи реальний стан речей, можна сказати, що загальний економічний простір виростає зі співробітництва, у той час як нерівномірність товарно-вартісної "конденсації" цього простору (у вигляді різних результатів господарювання) є вираженням конкуренції. Однак це зовсім не означає, що там, де є співробітництво, відсутня конкуренція, і – навпаки. Масштабність і складність завдання полягає якраз у тому, щоб зрозуміти кожне з цих явищ не лише як самостійне, особливе, але й як власну протилежність.

Позитивна роль співробітництва проявляється і в умовах інформаційно-технологічної революції. Так, у конкурентній політиці епохи глобалізації чітко простежуються взаємодії між прагненнями до досягнення різних видів економічної ефективності: алокативної ефективності (ефективності розподілу ресурсів між альтернативними варіантами їх використання), виробничої ефективності (оптимізацією розміру заводу і фірми) і динамічної ефективності (ефективністю галузі як структури, що розвивається, упровадження інновацій, що мінімізують витрати, розвиток стимулів до інвестування). Предметом дослідження цієї статті є суперечлива природа взаємодії конфлікту та співробітництва у конкурентному середовищі.

Основу такого розуміння взаємодії співробітництва та конкуренції закладено ще в рамках класичної економічної теорії, де конкуренція розглядається як невід'ємний елемент ринкового механізму. А.Сміт трактував конкуренцію як поведінкову категорію, "невидиму руку", що координує діяльність його учасників.

Поведінкове тлумачення конкуренції було характерним і для неокласичної політичної економії. Неокласики, включивши в економічний аналіз гіпотезу раціонального економічного агента, пов'язували конкуренцію із боротьбою за рідкі економічні блага, а також за гроші споживачів, на які їх можна придбати. З їхньої точки зору, фактор дефіциту мав виключно важливе значення для пояснення поведінки ринкових агентів. Дефіцит, на їхню думку, є відносним: просто бракує благ порівняно з потребами людей. Звідси робився висновок про необхідність продукування благ для задоволення існуючих потреб. Однак економічні блага, як і ресурси, застосовані в їх виробництві,



можна використати по-різному. Це створює проблему вибору, призначення кожного блага (ресурсу) для певних цілей, *конкуруючих між собою*.

Отже, для класиків та неокласиків *конкуренція є притаманною ринковій економіці боротьбою, суперництвом за найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів*. При цьому вона розглядалася ними як зовнішня сила (стимул), що примушує економічних агентів підвищувати продуктивність використання ресурсів, збільшувати випуск товарів і послуг, розміри нагромадження, прискорювати темпи науково-технічного та технологічного прогресу, організаційних і структурних змін в економіці. Інакше кажучи, конкурентний тиск на суб'єкта ринку породжує його конкурентну поведінку.

Як видно, конкуренція визначається при такому підході як суперництво економічних суб'єктів, тобто як форма економічного протистояння (конфлікту). Ось найбільш типові, хоча й у різній інтерпретації, її визначення:

змагальність господарюючих суб'єктів, підприємців, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови обігу товарів на даному ринку і стимулюють виробництво тих товарів, які потрібні споживачеві;

змагальні, суперницькі відносини між двома або декількома економічними суб'єктами господарської діяльності, які проявляються у вигляді прагнення кожного з них обійти інших у досягненні єдиної мети, отримати більш високий результат, відтіснити суперника;

особливий вид економічної боротьби, у якій за наявності, в принципі, рівних шансів у кожній з протилежних сторін верх отримує більш вміла, підприємлива, здібна сторона;

суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі і продажу товарів;

суперництво на ринку між виробниками товарів і послуг за частку ринку, отримання максимального прибутку або досягнення інших конкретних цілей;

жорстка конфліктна змагальність господарюючих суб'єктів, коли жоден з них не в змозі здійснити вирішального впливу на загальні умови реалізації однорідного товару на даному ринку;

вид галузевого ринку, на якому жодна з фірм не має досить значної частки ринку, щоб впливати на ціну продукту; ціна для кожної фірми вважається заданою ринком;

змагальність продавців, кожен із яких має досить повну ринкову інформацію, а тому жоден з них не може контролювати ринковий попит, постачання товару на ринок або ціну на нього.

Який би з аспектів конкуренції як суперництва не розглядати, кожного разу жорстке змагання знаходить прояв у тому, що в процесі конкуренції окремі підприємства намагаються знизити витрати виробництва своєї продукції



заради отримання додаткового прибутку. В результаті під тиском конкуренції впроваджуються досягнення науково-технічного прогресу, освоюються нові, більш прогресивні методи організації виробництва. Через це найбільш розповсюдженими методами конкурентної боротьби стають технічні переваги, якість і надійність виробів, надання різноманітних гарантій та післяпродажних послуг, умови оплати, включаючи споживчий кредит тощо. Водночас закономірно відбувається "відбраковування" найменш ефективних підприємств.

Таким чином, конкурентна поведінка суб'єктів ринку приводила до збільшення не тільки особистого, але й національного багатства. Тому змагальність економічних суб'єктів розглядалася тодішньою політичною економією як незаперечне благо, а її протилежність – монополія – як абсолютне зло.

Однак у поведінковій концепції конкуренції фактично було проігноровано той факт, що конкурентна боротьба ведеться й за монополізацію ринків збуту, джерел сировини, результатів науково-технічного прогресу, вигідних умов отримання кредиту, кваліфікованої робочої сили тощо. Усе це призводило до нарощення елементів монополізму, зміни побудови ринку або типів ринкової структури. Це дало підстави для проникнення в економічну теорію структурної концепції конкуренції.

До цієї концепції ринкового змагання належить більшість представників економічної науки. На їхню думку, конкуренція існує тоді, коли фірми отримують можливість не враховувати дії одна одної. Ринковий механізм, на їх погляд, повинен бути знеособленим і не залежати від дій окремих осіб.

Завдяки працям Ф.Еджуорта, А.Курно, Дж.Робінсон, Е.Чемберліна та інших вчених структурна концепція конкуренції вийшла на перше місце, заповнивши фундамент сучасної *economics* чотирма типами ринків: досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та монополії. Позиції цієї концепції у західній економічній думці є настільки сильними, що сам термін "конкуренція" найчастіше вживається саме у структурному розумінні. Ринок називається конкурентним, коли кількість фірм, що реалізують однорідний продукт, настільки велика, а частка конкретної фірми настільки мала, що жодна фірма одна і самостійно не може істотно вплинути на ціну товару шляхом зміни обсягу продажів. Отже, при структурному підході акцент зміщується із *зіткнення фірм* одна з одною на аналіз структури ринку й тих умов, які панують на ньому. Як підкреслює А.Юданов, "у центрі уваги постає не суперництво фірм у встановленні ціни, не виявлення того, хто і чому переміг, а встановлення факту принципової можливості (або неможливості) впливу фірми на загальний рівень цін на ринку. Якщо такий вплив неможливий, то йдеться про ринок досконалої конкуренції, у протилежному випадку – про один з різновидів конкуренції недосконалої" [2].

Таке розуміння конкуренції помітно відрізняється від її визначення у класичній та неокласичній теорії, яка не проводила різниці між конкуренцією



та суперництвом (боротьбою). У структурній концепції конкуренції термін "конкуренція" використовується не для опису існуючої поведінки економічних агентів, а для характеристики моделі, побудови ринку, а відтак, для проформування поведінки продавців і покупців на тому чи іншому ринку.

На відміну від викладених вище позицій класиків та австрійської школи, розуміння більшості економістів не передбачає ані наявності суперництва, ані процесу взаємного пристосування: відносно дрібні конкуренти продають стандартизований товар за однаковими цінами і не цікавляться виробничими рішеннями своїх конкурентів. Фактично, йдеться про ту ситуацію досконалої конкуренції, яку представники австрійської школи вважають кінцевим результатом конкуренції. Найбільш характерною рисою цього підходу є те, що проголошена "досконалою" конкуренція насправді взагалі не передбачає того, що люди конкурують один з одним: "конкуренти" продають один і той же товар за одними ж і тими цінами.

У цьому зв'язку представляють суттєвий інтерес ідеї і положення, сформульовані в роботі Р.Нельсона та С.Уінтера "Еволюційна теорія економічних змін". Автори критикують ортодоксальну теорію за зневажливе ставлення до процесу конкуренції, відзначаючи, що моделі рівноваги фірми "пояснюють не конкурентну боротьбу, а лише структуру взаємовідносин між тими, хто зміг уціліти в цій боротьбі... [Ці моделі] не в змозі дослідити такі питання, як тривалість боротьби або довгострокові наслідки помилок, здійснених у ході цієї боротьби" [3]. Конкурентну боротьбу Р.Нельсон і С.Уінтер тлумачать як еволюцію фірм у процесі продуктивної діяльності. Такий підхід до розуміння динаміки фірми у ринковій системі, порівняно з традиційною моделлю рівноваги, що відносить технологічні та інші інновації до екзогенних факторів, є новаторським.

Залежно від ступеня досконалості конкуренції на ринку виділяються різні типи ринків, для кожного з яких властива певна поведінка економічних суб'єктів. Під конкуренцією тут розуміється не суперництво, а скоріше, ступінь залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку. У зв'язку з цим важливо розрізняти терміни "конкуренція" і "суперництво". У сучасному розумінні термін "суперництво" належить до дійсної поведінки, тоді як термін "конкуренція" стосується моделі ринку, яка визначає його побудову і використовується для передбачення поведінки на певному ринку. Поведінка економічних агентів може мати характер суперництва, економічного конфлікту лише при олігопольній побудові ринку, коли їхня взаємозалежність є позитивною і досить високою. З іншого боку, поведінка монополіста або учасника ринку досконалої конкуренції не може характеризуватися як суперництво, оскільки на ринках такої побудови взаємозалежність економічних суб'єктів є вкрай малою. З позицій таких теоретичних уяв-



лень важко пояснити, чому у тих же США щорічно зникає (банкрутує) третина партнерств. Правда, при цьому стільки ж і виникає знову.

Суперництво проявляється в пропозиції нових продуктів, поліпшенні якості продуктів, що вже випускаються, рекламуванні своїх продуктів, спеціальних заходах щодо просування їх на ринок тощо. Яскраво виражене суперництво може спостерігатися у поведінці суб'єктів, які водночас не можуть бути названі досконалими конкурентами. Але й навпаки, досконала конкуренція спостерігається на тих ринках, де явне суперництво відсутнє.

Таким чином, розрізнення конкуренції і суперництва виникло лише з розвитком теорії побудови ринку. Економісти-класики не розрізняли цих понять, говорячи просто про конкуренцію. Проте, говорячи про вільну конкуренцію, вони, насамперед, мали на увазі суперництво на ринку продажу однорідного товару та його найближчих субститутів. При цьому ступінь взаємозамінності товару детермінується перехресною ціновою еластичністю попиту: якщо еластичність менша від одиниці, то можна казати про припинення ринкової конкуренції.

Зрозуміло, що сучасне конкурентне середовище продовжує відігравати передусім стимулюючу роль щодо суб'єктів ринку, хоча протягом останніх десятиліть ХХ ст. економічні умови реалізації конкурентної стратегії підприємств радикально змінилися. Підтримання та/або створення ситуації жорсткої конкуренції на ринках, як і раніше, формують стимули економічних агентів і, відповідно, впливають на їх рішення і поведінку.

Тенденція до загострення конкуренції в умовах інформаційно-технологічної революції надзвичайно прискорила удосконалення технічної бази виробництва, що різко посилило *суперництво*, особливо у галузі впровадження новітніх досягнень техніки і технології. Така конкуренція воістину стала світовою (глобальною), охопивши усі країни з відкритою економікою.

Так, наразі спостерігається значне підвищення ролі нововведень в економічному розвитку. Ефективність використання запозичених технологій помітно знизилася, зокрема і тому, що скоротився термін старіння розробленої технології. За таких обставин головним джерелом конкурентних переваг окремих підприємств стала здатність до здійснення нововведень, а на макро-економічному рівні – стимули до інвестування в інноваційний розвиток. Слід зауважити, що в сучасних умовах нововведення можуть приносити суттєву вигоду тим, хто їх здійснює, за неодмінного дотримання жорстких часових обмежень. Це виключає будь-які "довгобуду" і передбачає вкладення критично необхідного обсягу ресурсів у проект в стислі терміни. Брак ресурсів, передусім інвестиційних, часто призводить до небажаних результатів. Очевидно, що наявність жорсткої конкуренції при цьому активно сприяє впровадженню інновацій.



Слід зауважити, що сама логіка економічного аналізу підштовхує до соціологічної та соціально-психологічної аргументації конфліктної поведінки. Так, у математичних моделях некооперативної взаємодії при асиметрії інформації, що є у сторін про ситуацію, яка склалася, раціональна поведінка агентів веде до появи цілої множини точок рівноваги, причому таких, де одна із сторін знаходиться у більш вигідному становищі, ніж інші. Виходячи з логіки математичної моделі, якщо агенти не міняють свого становища і разом з тим "закривають очі" на існуючу нерівність умов, то через деякий час з'явиться можливість для іншого рівноважного стану. Отже, протистояння не призводить до знищення когось зі гравців [4]. Класичне уявлення про *homo economicus* як про "максимізатора корисності" вимагає визнати таку ситуацію "упокорювання" невідвратною: конфлікт, безконечно посилюючись, невідвратно призводить до витрат, неприйнятних для однієї зі сторін. Насправді економічні агенти часто-густо вступають у відносини кооперування тоді, коли про рівність можливостей та впливу не може бути й мови, коли одна зі сторін перевершує іншу за ресурсами, продуктивністю, за обсягом інформації про дії партнера. Як справедливо зауважує А.Ю.Юданов, реальний ринок є далеким від спрощеної картини "лобової" конкуренції за виживання: це не стільки "війна усіх проти усіх", скільки співіснування та взаємне доповнення компаній різних типів, засноване на розмежуванні ніш, у кожній з яких існують свої правила гри [5].

Намагаючись підкреслити цю особливість ринкової економіки, дилему "конкуренція або співробітництво" А.М.Брандербургер (Гарвардський університет) та Б.Дж.Нейлбафф (Йельський університет) запропонували теорію "спів-конкуренції" (співробітництво плюс конкуренція) [6]. У бізнесі, вважають вони, немає фатальної невідвратності виграшу одних та програшу інших; отримати вигоду може багато учасників. Вчені запропонували застосувати теорію ігор, яка, на їхню думку, дає змогу проводити гнучкі комбінації: змінювати за вибором склад гравців, варіювати цінностями, що вносяться учасниками бізнесу, визначати правила і тактику гри, її масштаби та рамки.

Наприклад, у боротьбі за клієнта дві авіакомпанії є суперниками, а в угодах з літакобудівною фірмою їм доцільно співробітничати, оскільки замовити одну й ту ж модель літака значно вигідніше, ніж дві різних, та й постачальникові це обійдеться дешевше.

Завдяки цьому підходові виникло більш широке розуміння дій компаній, для яких однаково важливими є як конкуренція, так і співробітництво. Психолог Дж.Ф.Мур із Гарвардського університету розвинув теорію підприємницьких екосистем [7]. Він порівняв середовище бізнесу із живим природним середовищем (екологічною системою), в якій мають місце не тільки боротьба, але й еволюція, співробітництво та взаємозалежність. У бізнесі успіх фірми також залежить від навколишнього середовища, тому менеджерам треба думати про компанію як про елемент екосистеми, де пов'язані інтереси



усіх учасників бізнесу та членів суспільства. Замість стратегії, спрямованої на створення однобічних переваг, фірмі слід стати дещо подібною до садівника або лісника, що вирощує та підтримує екосистему. У ній поєднуються вплив зовнішнього середовища, конкуренція та еволюція, і цей феномен Дж.Ф.Мур назвав "кoeволюцією".

На *першій* стадії при заснуванні екосистеми важливо знайти таку ринкову нішу, яка не загальмує зростання компанії й водночас є достатньо віддаленою від конкурентів. На *другій* стадії – розширення – екосистема зміцнюється за рахунок створення сприятливого оточення з дистриб'юторів, постачальників, споживачів, інших учасників бізнесу та отримує механізми виживання, якщо вдасться подолати загрозу альтернативних продавців. *Третя* стадія – боротьба за лідерство у зрілій екосистемі, де поруч із партнерами присутні конкуренти. Тоді закономірними є зниження витрат, реструктуризація, субпідряд тощо, а головним важелем підтримання екосистеми стають інновації, привабливі для клієнтів і партнерів. Основою стратегії стають тісні виробничі зв'язки з партнерами, забезпечення доступу до ресурсів усіх видів, визначення того, що доцільно виробляти в більшому масштабі, які напрямки бізнесу слід фінансувати. Нарешті, *четверта* стадія – криза екосистеми через старіння, зіткнення з іншою екосистемою або несприятливу зміну середовища існування. Можна спробувати радикально трансформувати екосистему, вивчивши причини її занепаду та згуртувавши усі зацікавлені у виживанні сторони, але успіх не гарантовано.

Розглянуті теорії так чи інакше стосувалися існуючого бізнесу та зводилися до створення сьогоdnішніх конкурентних переваг, у тому числі з використанням співробітництва. Між тим з'явилася точка зору, згідно з якою перемаже той, хто зможе формувати ринки майбутнього і домінувати на них. Стратегії конкурентної боротьби пропонується формувати виходячи не з того, яким є досвід (обсяг виробництва, навчання робочої сили тощо) компанії у випуску продуктів та послуг даного роду, а з того, якими комплексами "нематеріальних" навичок і технологій вона володіє [8].

Г.Хемел (Лондонська школа бізнесу) і К.К.Прахалад (Мічиганський університет), які декілька років працювали разом, фактично запропонували новаторську концепцію розвитку бізнесу з прицілом на майбутнє. Вони відзначили, що галузевих гігантів, які здавалися непорушними, перемагають компанії, що відстають від них за фінансовими можливостями та мають незначні традиційні переваги в якості продукції або ефективності виробництва. Коли сь стійкі галузі стрімко змінюються, зливаються та перекроюються у міру появи нових продуктів ("злиття" комп'ютерів і засобів зв'язку, записи зображення на магнітній стрічці і телебачення), а перспективність фірми визначається першістю не на сьогоdnішніх, а на майбутніх ринках. Г.Хемел і К.К.Прахалад назвали це інтелектуальним лідерством. Такі ринки ще не існу-



ють, але їх необхідно уявляти собі вже зараз і прагнути до їх формування, на що може знадобитися п'ять, десять та більше років.

Відмовившись від традиційного стратегічного планування, Г.Хемел і К.К.Прахалад ввели терміни "стратегічні наміри" та "стратегічна архітектура", які означають прояснення контурів майбутньої галузі у міру її створення. Щоб зайняти місце у майбутньому, важливо, на їх думку, не обмежувати стратегічні цілі наявними ресурсами, а, навпаки, "відсувати" цілі від ресурсів якомога далі. Якщо напрямок обрано правильно і всі підрозділи фірми рухаються до мети узгоджено, ресурси треба нарощувати "на марші". Рух до майбутнього – не біг із зав'язаними очима, а використання тих можливостей, що потрібні для чергового кроку, у тому числі створення альянсів фірм із різними перевагами, пробний маркетинг тощо.

Робота на споживача також не повинна зводитися до задоволення його сьогоdnішніх запитів: споживач не знає, яким може бути продукт майбутнього, і завдання компанії – розробити та запропонувати такий продукт (інакше кажучи, не йти на повідку у замовника, а формувати його потреби).

Найважливішою умовою інтелектуального лідерства Г.Хемел і К.К.Прахалад назвали вмiле використання "базових функціональностей продукту" та "ключових компетенцій". Перше поняття означає потенційні можливості розвитку та нового використання продукту, друге – знання та вміння людей, які є ширшими від їхніх посадових обов'язків. Якщо який-небудь конкретний товар не користується попитом, ключові компетенції дадуть змогу вийти з іншими пропозиціями.

Під таким кутом зору компанія Canon – не просто виробник відеокамер, копіювальних машин і принтерів, а володар унікальних можливостей у галузі точної механіки та оптики, електроніки та хімічного синтезу, компанія Honda – у галузі виробництва двигунів тощо. Подібні компанії почали створювати "свої" галузі 15–20 років тому і, коли плани реалізувалися, посіли у них провідні місця.

Якщо М.Портер вважав, що конкурентоспроможність фірми міститься у "вирішальній ланці" ланцюжка створення споживчих цінностей, то Г.Хемел і К.К.Прахалад доводили, що конкурентоспроможність створюється у масштабі усiєї компанії, коли весь її колектив і передусім вищі менеджери є одноставними у тому, як просуватися до майбутнього.

Сильною стороною даної концепції є ствердження, що бізнес – це динамічний рух у майбутнє, який стимулюється насамперед жорсткою конкуренцією, тобто станом економічного конфлікту між суб'єктами ринку. Г.Хемел і К.К.Прахалад заявили, що бути другим або третім у галузі далеко не так вигідно, як вважалося раніше. Вони намагалися вказати шлях у лідери навіть невеликим компаніям, закликаючи перемагати "не ресурсами, а вмінням", покінчити з увлеченнями про те, що володіння великою часткою сьогоdnіш-



нього ринку є критерієм успіху. Проаналізувавши фактори злету ряду провідних компаній (Microsoft, Motorola, Honda, Wal-Mart тощо), Г.Хемел і К.К.Прахлад навели докази того, наскільки важливо не відволікатися на реструктуризацію та перебудову, а створювати ринки майбутнього і домінувати на них.

Авторів піддавали критиці за максималізм і складність концепції, яку важко застосувати на практиці середньому менеджеру. Інтелектуальне лідерство, ключові компетенції та інші елементи їхнього підходу здавалися повітряними замками. Опоненти вважали, що поки фірма, відірвавшись від грішної землі, розмірковує про стратегічну архітектуру майбутнього, вона ризикує "розтринькати" сьогоднішні конкурентні переваги. Крім того, Г.Хемел і К.К.Прахлад залишили відкритим питання, що очікує на тих, хто не збирається або не може стати лідером. Відзначалося, що фактично їхня концепція може бути застосована лише до тих компаній, які насправді претендують на лідерство у високотехнологічних галузях та глобальному бізнесі. Однак в економіці кількісно переважають малі й середні підприємства, і якщо кількість лідерів, або видатних гравців, обмежена, що очікує решту? Хіба у "середнячків" немає перспектив?

Нова книга Г.Хемела "Революція в бізнесі" [9] присвячена інноваціям, але не в технологіях, продуктах чи управлінні. Йдеться про створення компаній XXI століття. Розвиваючи ідеї жорсткої конкуренції, закладені у попередній праці, він проголосив, що "ера прогресу", тобто лінійного еволюційного розвитку та безперервних покрокових змін, закінчилась разом із XX століттям. Бізнес увійшов у стадію революційних потрясінь: спочатку фірми-революціонери відберуть у традиційних компаній їх ринки та споживачів, потім кращих працівників і, нарешті, активи. Ті, хто не має дару передбачення і працює по-старому (а таких поки більшість), "позбудуться доступу до майбутнього". Для виграшу у майбутній конкурентній боротьбі слід подолати стереотипи мислення, ставши візіонером типу Б.Гейтса (Microsoft), Т.Тернера (CNN), А.Роддік (The Body Shop), Р.Мердока (News Corp.).

Щоб увійти у майбутнє, треба відкинути практично усе, що складало основу менеджменту XX ст. (покрокові зміни, реструктуризацію і перебудову, організаційне навчання та управління знаннями, короткочасні виграші за рахунок скорочення витрат і навіть самої ефективності). Конкуренція – це вже не "продукт проти продукту", "ефективність проти неефективності", "худа" фірма проти "товстої" тощо, а "нелінійна" інновація проти "лінійної".

Багатство і процвітання, стверджує Г.Хемел, принесуть принципово нові види бізнесу, нелінійні інновації та нестандартні рішення. Так, послуги по Інтернету потягли за собою нові організаційні форми та управління в режимі реального часу. Стратегічна гнучкість (здатність змінити продукт, канали розподілу тощо), безумовно, є важливою, але й вона мало допомагає, коли



Йдеться про новий бізнес. Недостатньо передбачити, що може трапитися з компанією в майбутньому, слід проектувати майбутнє, тобто управляти ним.

Щоб радикальні ідеї не були поглинуті рутинною стратегічного планування, бюджетування, комплектування штатів, розвитку продукту, Г.Хемел розробив етапи побудови "революційних" компаній та перетворення інноваційності у постійно діючий фактор. Для цього, вважає він, потрібні: завзята мрія; еластичне розуміння бізнесу; благородна мета (а не бізнес заради бізнесу); "нові голоси" молодих співробітників і менеджерів з периферії; відкриті ринки ідей, капіталів, талантів; експериментування при малих ризиках; "клітинна" структура (як у живих організмів, що розвиваються); винагорода новаторам.

В інноваційному портфелі повинні знаходитися свіжі ідеї, результати їхньої експериментальної перевірки (негідні ідеї відкидаються), венчурні проекти. На стадії венчурного проектування відбувається пошук партнерів для отримання інвестицій, дефіцитних вмінь та активів, прискореного проникнення на ринки. При поетапному проведенні інновацій їхній портфель повинен "схуднути", а сама корпоративна стратегія – набути стійкої форми.

Закликаючи до революційної новизни, Г.Хемел разом з тим не заперечує значення деяких традиційних факторів конкурентоспроможності. Так, для перетворення інноваційного портфеля у корпоративну стратегію, як і колись, важливими є розмір фірми для використання ефекту масштабу; вигоди від асортименту та галузевої стандартизації (наприклад, навколо операційної системи Windows вибудовуються сотні невеликих інновацій в усій галузі програмного забезпечення, що підтримуються компанією Microsoft); ключові компетенції; цінність торговельної марки; споживчі активи. Усе це дає змогу перетворювати портфельні інновації та розрізнені проекти у завершену нелінійну стратегію.

Підсумовуючи, зазначимо наступне.

Позитивну роль у підвищенні економічної ефективності відіграє не тільки протистояння, а й співробітництво. Реальний ринок є далеким від спрощеної картини "лобової" конкуренції за виживання: це не стільки "війна усіх проти усіх", скільки співіснування та взаємне доповнення компаній різних типів, засноване на розмежуванні ніш, у кожній з яких існують свої правила гри.

Конкуренція є передусім змагальною взаємодією суб'єктів господарювання, яка супроводжується процвітанням одних і занепадом або банкрутством інших. Тим самим конкуренція демонструє свою сутність як конфлікт, у якому перемагає більш конкурентоспроможний агент ринку. Саме ці відносини сучасна наука розглядає як рушійну силу економічного прогресу.

Економічні суб'єкти входять у єдиний простір ринкової взаємодії зі своїми приватними інтересами і "виходять" з нього з цілком нерівноцінними



й часто неочікуваними результатами (доходами або збитками). Непередбачуваність цих результатів породжується не тільки анархічною організацією суспільного виробництва, але й нерівною здібністю різних індивідів і організацій ефективно використовувати систему співробітництва для реалізації своїх цілей. Звідси випливає, що загальний економічний простір виростає зі співробітництва, у той час як нерівномірність вартісної "конденсації" ринкового простору (у вигляді різних підсумків господарювання) є вираженням конкуренції.

На рубежі ХХ–ХХІ ст. конфліктна природа конкуренції спостерігається насамперед у гострому протиборстві монополій з аутсайдерами (незалежними дрібними та середніми господарями); у суперництві між великими корпораціями на національному та світовому ринках; у сфері монополістичної конкуренції та суперництві олігополій за лідерство на ринку. Сучасна конкуренція – це вже не "продукт проти продукту", "ефективність проти неефективності" тощо, а "нелінійна" інновація проти "лінійної".

Література

1. *Маршалл А.* Принципы экономической науки: В 3 т. – Т. 1. – М., 1993. – С. 61.
2. *Юданов А.* Конкуренция: теория и практика. 2-е изд. – М.: Гном-Пресс, 1998. – С. 40.
3. *Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж.* Эволюционная теория экономических изменений. – М.: Изд-во "Дело", 2002. – С. 59.
4. *Hammes D. L.* Review of "Conflict in Economics" (Varoufakis Y., Young D.) // *Kyklos*. – 1992. – V. 45. – Issue 2. – P. 308–311.
5. *Юданов А. Ю.* Конкуренция: теория и практика. 3-е изд. испр. и доп. – М.: Гном и Д, 2001. – С. 61–62.
6. *Brandenburger A.M., Nalebuff B.M.* Co-opetition. – N.-Y.: Doubleday, 1996.
7. *Moore J.F.* The Death of Competition. – N.-Y.: Harper Business, 1996.
8. *Hamel G., Prahalad C. K.* Competing for the future: breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating markets of tomorrow. – Harvard Business School Press. Boston (Mass.). – Boston, 1994.
9. *Hamel G.* Leading the Revolution. – Harvard Business School Press. Boston (Mass.). – Boston, 2000.