

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-52-1-30>
УДК [339.137:658]:005.332.4

Л. С. ШЕВЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого,
Україна, м. Харків

e-mail: shevchenko_ls@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4567-0310>

Web of Science ResearcherID:

[https://www.webofscience.com/wos/author/
record/M-5894-2017](https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-5894-2017)

Scopus Author ID: [https://www.scopus.com/
authid/detail.uri?authorId=57147163100](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57147163100)



ПІДРИВНА КОНКУРЕНЦІЯ: ЗАГРОЗИ ЧИ НОВІ МОЖЛИВОСТІ БІЗНЕСУ?¹

Авторка статті досліджує концепцію підривної конкуренції, яка розгортається на основі продуктових чи технологічних підривних інновацій або нових бізнес-моделей (модель К. Крістенсена), аналізує стратегії підриву ринку та їх наслідки для бізнесу. Авторка розкриває сутність і ознаки підривної конкуренції, інноваційної дилеми, парадокс, пастки й аномалії підривної конкуренції. У статті стверджується, що потенціал підриву ринку містять асиметрична конкуренція, гіперконкуренція, суперконкуренція. Пропонується алгоритм оцінювання інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності бізнесу (фірми).

Ключові слова: підривні інновації, підривна конкуренція, інноваційна дилема, парадокс підривної конкуренції, пастки підривної конкуренції, конкурентоспроможність бізнесу (фірми), інноваційний потенціал бізнесу.

JEL Classification: O31, O32, O33.

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).

© Шевченко Л. С., 2023. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

Постановка проблеми. Підривна конкуренція базується на підривних інноваціях, створюючи як можливості, так і загрози розвитку бізнесу. У цьому нас переконує поява нових технологій, продуктів і бізнес-моделей. Утім, поряд із підривними інноваціями існують підтримувальні та проривні інновації, а поруч із «фірмами-підривниками» на ринку діють потенційні, невидимі конкуренти. І рахуватися з ними потрібно. Як вести конкурентну боротьбу та як використати інноваційний потенціал фірми? Як не потрапити в численні пастки підривної конкуренції?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Початок дослідженням підривної конкуренції поклали праці К. Крістенсена (С. М. Christensen) [1], його спільні публікації з М. Е. Рейнором (М. Е. Raynor) [2] і Р. МакДональдом (R. McDonald) [3], праці Р. Н. Фостера (R. N. Foster) [4], С. Денінга (S. Denning) [5], А. Хорлока (A. Horlock) [6], М. Ньюсома (M. Newsome) [7] та інших науковців. У статті я висвітлю їхні наукові підходи більш детально.

Мета статті – проаналізувати та розвинути концепцію підривної конкуренції для кращого розуміння сучасних процесів у конкурентній економіці.

Виклад основного матеріалу.

Сутність і ознаки підривної конкуренції

Підривна конкуренція – це конкуренція, яка розгортається на основі підривних інновацій (Disruptive Innovations) [1; 3]. Останні, на перший погляд, вигідні всім – виробникам, споживачам, суспільству загалом. Зазвичай це втілення науково-технічного прогресу, і чим швидше він відбувається, тим краще. А ось як бути з конкуренцією на базі підривних інновацій? Адже вони, на думку К. Крістенсена, «надломлюють» основний напрям діяльності організації, змінюють співвідношення цінностей на ринку: старі продукти втрачають конкурентоспроможність тільки тому, що параметри, на основі яких раніше відбувалася конкуренція, тепер стають неважливими для покупця, а старі бізнес-моделі – несумісними з інноваційними. «Підривники» (ними можуть бути наявні, нові й потенційні фірми, часто менші за розміром і з меншими ресурсами) роблять це через використання нових технологій або старих технологій по-новому, кидають виклик, дестабілізують і витісняють із ринку більші, усталені фірми.

«Підривник» посягає:

або на нижній сектор наявного ринку – з найменш прибутковими клієнтами, доволі чутливими до ціни, які задоволені реальним продуктом і не бажають платити за покращення його функціональності. Вигоди, які «підривник» пропонує таким споживачам, – це простота та зручність продукту в користуванні і нижча ціна. Використання нижчих цін (цінової конкуренції)

перехоплює споживачів і змушує конкурентів шукати функціональну альтернативу. Проте низькі ціни дозволяють одержувати високі доходи тільки до того часу, поки конкуренти з дорожчими продуктами не залишили остаточно цей сектор ринку. Як тільки це відбулося і «підричник» закріпився у своєму секторі ринку, він прагне підвищити свій прибуток. Для цього йому потрібно ввійти у вищий сектор, де клієнти готові платити більше, але за вищу якість та інновації. І конкурувати з виробниками дорогих продуктів, знову знижуючи ціну. Якщо фірма не може просуватися вгору, вона не матиме конкурентної цінової переваги, а її ціни зрівняються з цінами конкурентів. «Підричник» починається, як тільки швидкість, з якою продукти покращуються, перевищує швидкість, з якою клієнти можуть прийняти нову продуктивність. Причому лідери ринку зазвичай уникають атак новачків на нижні сектори ринку, відмовляючись від виробництва менш прибуткових продуктів, призначених для нижніх секторів, і намагаються відразу просувати свій продукт у верхні сектори ринку. У цьому випадку підрична стратегія дозволяє перемогти навіть сильного супротивника, адже він психологічно налаштований на втечу і не готовий до бою;

або на новий ринок – із клієнтами, потреби яких раніше не задовольнялися. Ба більше, завойовуючи новий ринок, компанія-інноватор спочатку стикається навіть не з конкурентами, а з відсутністю споживання. Далі орієнтація на необслуговуваних клієнтів, яким пропонуються нові продукти / послуги, створює нову ринкову нішу. Новий продукт настільки дешевий і простий у споживанні, що великі групи споживачів, які до цього часу не користувалися товарами даної категорії, починають купувати цей продукт. Затим продукт удосконалюється і завойовує ще більше нових споживачів. «Підричник» починається, коли продукт відповідає новому сектору ринку, який лише формується і не обслуговується наявними компаніями. Але лідери ринку або ігнорують напади конкурентів, або не відчують загрози, аж поки «підрична» стратегія не вийде на свою завершальну стадію [2, р. 34–35, 45, 69].

Що вигідніше – вкладати гроші в найменш прибутковий бізнес, аби утримати найбільш залежних від цін, а тому зрадливих покупців, чи, навпаки, інвестувати в новий бізнес у найбільш прибуткових секторах і приваблювати споживачів, які готові платити будь-які гроші за хороші продукти? Цю *інноваційну дилему* кожен підприємець розв'язує по-своєму – як на рівні мікробізнесу, так і стосовно проєктів національного значення.

Парадокс підривної конкуренції

Коли менеджери й технологи фірм-лідерів галузі та ринку помічають «підричний» процес, вони сприймають його як *загрозу* і починають шукати спо-

соби захистити свій основний бізнес і клієнтів. На відміну від лідерів, новачки бачать у підривному продукті винятково перспективну *можливість* використати підривну конкуренцію на свою користь. Але для цього потрібно мати сильну конкурентну позицію (значну частку ринку, високу конкурентоспроможність) і потужний інноваційний потенціал (високий ступінь новизни продукції, власну дослідницьку базу, висококваліфікований персонал, досвід роботи на патентно-ліцензійних ринках, науково-дослідної діяльності тощо). Фірма повинна постійно займатися розробленням і впровадженням нововведень високого рівня радикальності, виводити на ринок первинні інновації. У такий спосіб фірма завойовує для своєї продукції нові сектори і сегменти ринку, а в разі освоєння принципово нових нововведень тимчасово здобуває домінуюче становище на ринку нової продукції, що уможлиблює отримання значно більших прибутків порівняно з іншими фірмами. Так само конкуренція пришвидшує процеси розроблення і дифузії інновацій; підштовхує до реформування організаційних структур управління, створення внутрішніх інноваційних підрозділів і повністю інноваційних фірм; актуалізує проблему правового захисту інновацій. Основний мотив – домогтися визнання конкретної технології та утримувати лідерство завдяки подальшим незначним модифікаціям та іншим нововведенням, спрямованим на повніше охоплення ринку і скорочення витрат. Якраз різниця у сприйнятті одного й того ж явища і пояснює, чому лідери часто намагаються просунути підривну технологію на своїх основних ринках, а новачки намагаються освоювати нові ринки. Так проявляє себе *«парадокс» підривної конкуренції* [2, р. 112–113].

Деякі вчені відзначають, що створення нового ринку є визначальною рисою підривних інновацій: спочатку «підривник» обслуговує ринкову нішу, а з часом починає визначати галузь і час, коли він зможе спонукати споживачів перейти з наявного ринку на новий ринок, який він створив [8, р. 108]. Саме нові ринкові ніші, а потім нові структури ринку створили своїми інноваціями авіакомпанії-лоукостери, виробники додатків для мобільних телефонів, фірми електронної комерції, які розширили вже наявні технології Інтернету й дали можливість клієнтам купувати товари в Інтернеті. І такі приклади можна продовжити.

Зараз усі спостерігають за долею компанії «Boeing», яка започаткувала космічний бізнес для світу, але програє конкуренцію прудким стартапам Ілона Маска, таким як «SpaceX». Компанія Маска й інші виробляють дешевші і менші супутники для низької навіколоземної орбіти, знижуючи попит на дорогі й величезні супутники – головний продукт «Boeing» та інших досвідчених компаній. «SpaceX» також: очолила хвилю ракетобудівних компаній, які

запускають об'єкти на орбіту за зниженими цінами, через що United Launch Alliance, спільний проєкт «Boeing» і «Lockheed Martin» із запуску великих супутників у космос для американського уряду, втратив велику частку ринку; розробляє важкі ракети-носії повторного використання «Starship», щоб виконати мрію Маска про колонізацію Марсу; одержала контракт від NASA на будівництво посадкового апарату для «Артеміди III», який має зустрітися з кораблем «Оріон» від «Lockheed» над Місяцем, забрати астронавтів і посадити їх на Місяць. Плюс молода компанія допоможе NASA підготуватися до висадки на Марс [9].

Чому складно долати загрози підривної конкуренції?

По-перше, далеко не всі компанії своєчасно усвідомлюють загрозу підривної конкуренції, потенціал і динаміку абсолютно нового ринку. А якщо й усвідомлюють, то не бажають відходити від раніше напрацьованої успішної бізнес-моделі. Як наслідок – занепадають і зникають.

Можливість перевірити це твердження з'явиться найближчим часом. Як відомо, наприкінці листопада 2022 р. американська лабораторія штучного інтелекту «OpenAI» представила свою розробку ChatGPT на базі просунутої нейромережевої моделі GPT-3.5. ChatGPT вважають найпрофесійнішим чат-ботом, який може відповідати на питання зрозумілою мовою, і користувачу не потрібно відкривати численні пошукові запити.

Це непокоїть «Google»: корпорація поставила завдання створити продукти, які конкуруватимуть із чат-ботом ChatGPT і технологією DALL-E. У лютому 2023 р. співробітники анонсували презентацію «Google presents: Live from Paris», присвячену пошуку й картам. Материнська компанія «Google Alphabet» повідомила про внутрішній «червоний код» після запуску ChatGPT, оскільки вважає це загрозою існуванню свого пошукового бізнесу. CNBC оповістив, що «Google» уже тестує кілька нових інструментів штучного інтелекту, включно із чат-ботом під назвою Apprentice Bard. Також генеральний директор «Google» Сундар Пічаї заявив, що компанія має великі плани щодо штучного інтелекту на найближчі кілька місяців і що вона готується до цього з початку минулого року [10]. Але в «Google» не поспішають замінити традиційну пошукову систему штучним інтелектом. Аргументи: а) світова частка пошукової системи «Google» сягає 92,6%; б) «Google» доведеться відмовитися від цифрової реклами, а вона за перші три квартали 2022 р. приносила 78% від доходу компанії – 54,48 млрд дол.; в) подібні чат-боти аналізують інформацію з Інтернету, де легко поєднується вигадка зі справжніми фактами, тому впровадження подібної практики може зруйнувати довіру користувачів до «Google»; г) цілковито покладатися на штучний інтелект є завеликим ризиком.

Розробкою ChatGPT хоче скористатися і «Microsoft». Уже в березні 2023 р. корпорація може оновити свій пошуковик «Bing» (світова частка всього 3%, але частка пошуковика у США – 18%), додавши до нього альтернативну видачу відповідей замість звичного списку посилань. Це дозволить «Bing» вийти на новий рівень конкуренції з «Google». Також «Microsoft» планує використовувати OpenAI-GPT у Word, Outlook і PowerPoint [11]. Проте повністю змінювати функціонал «Bing» у «Microsoft» теж не планують. Усі прекрасно розуміють, що виграти в «Google» одномоментно не вийде. Мільйонам користувачів ще знадобиться час, аби змінити свою пошукову поведінку з гіперпосиланнями, відпрацьовану за останні 20 років [12]. Але початок руйнації пошукової імперії «Google» може бути покладено. Аналітики навіть пишуть про те, що «Google» опинився у позиції цугцвангу: і впровадження штучного інтелекту для свого пошуковика, і його активне застосування можуть негативно вплинути на прибуток компанії. Компанія повинна розв'язати важку задачу: зберегти користувачів і знайти рекламні інструменти для нової технології [13].

По-друге, дуже часто на ринку присутній не один, а декілька потенційних «підричників». Спочатку прибутки новачків-інноваторів зростають, проте надалі серед них розгортається цінова конкуренція. Найбільш ефективні з інноваторів продовжують удосконалювати свої продукти та виводити їх на ринок вищого рівня, де вони знову зможуть конкурувати зі сталими конкурентами. Неefективні «підричники» можуть втратити свій бізнес.

По-третє, потрібно розрізняти підричників і невидимих конкурентів. Перші, на думку Р. Казмі (R. Kazmi), представляють потенційно смертельну небезпеку бізнесу. Невидимі конкуренти часто підкрадаються до визнаних гравців потихеньку. Це може бути компанія взагалі з зовсім іншої галузі, яка має якусь подібну функцію чи послугу, пропонує нові альтернативи та рішення [14].

По-четверте, проявами сучасної підривної конкуренції є не тільки суперництво продуктових чи технологічних інновацій, а й нових бізнес-моделей, а, по суті, інноваційних стратегій фірм. Як зазначає А. Хорлок, засновник і головний стратег Pinnacle Public Relations Agency, існують два компоненти «підриву» ринку: продукт або послуга і компанія, яка за ними стоїть. Продукт або послуга мусять бути дійсно новаторськими, такими, що змінюють правила гри, встановлюють нові стандарти, а компанія – інноваційною, здатною швидко й ефективно вивести продукт або послугу на ринок [6].

Так, вести успішну *асиметричну* конкуренцію фірмам дозволяють: а) їх унікальність, неоднаковість, відсутність аналогій у ресурсах, стратегіях, діях і результатах. Фактор унікальності та його вплив на результати конку-

ренції визнають усі ефективні підприємці; б) несподіваність, непередбачуваність і навіть парадоксальність дій і результатів.

Сенсом *гіперконкуренції* є «творче руйнування переваг конкурента». Автори концепції гіперконкуренції Р. Д'Авені (R. D'Aveni) і Р. Гюнтер (R. Gunther) радять фірмам відповідати критеріям: задоволення зацікавлених осіб; швидкість; неочікуваність; зміна правил; подавання сигналів; паралельні та послідовні стратегічні дії. Для партнерів фірма має бути передбачуваною та викликати довіру. До конкурентів потрібно застосовувати прямо протилежний підхід, аби їхні стратегії не спрацювали. Інструментами для цього є непередбачуваність і зміна правил, як у воєнній справі [15].

Суперконкурент – це фірма, яка не дотримується традиційних портфельних стратегій розвитку, а успішно конкурує своїми унікальними можливостями (процесами, інструментами, знаннями, навичками) і цим змінює на свою користь усю динаміку свого бізнес-середовища [16]. Наприклад, компанія «Amazon», заснована Джеффом Безосом у 1994 р., починала працювати як інтернет-ринок для книг, але пізніше розширилася на продаж електроніки, програмного забезпечення, відеоігор, одягу, меблів, продуктів харчування, іграшок і ювелірних виробів. У 2019 р. компанія стала найдорожчою у світі; у 2022 р. за своєю вартістю поступила тільки «Apple», обійшовши «Google», «Microsoft» і «Walmart».

У сучасному менеджменті є також поняття *«маверік»* (maverick). Ним позначають нетрадиційного (незалежного) конкурента, який щойно вийшов на ринок і не звертає увагу на правила гри, які на ринку склалися. Навпаки, він сам встановлює ці правила гри і цим теж підриває ринок. З таким конкурентом упоратися дуже важко, всі традиційні важелі впливу не спрацьовують. Досліджень поведінки таких незалежних конкурентів навіть у світовій літературі небагато. Одне з них стосується питання використання концепції «незалежної фірми» в рішеннях Європейської комісії про злиття [17].

По-п'яте, підривна конкуренція потребує постійної участі фірм у гонці інновацій і просуванні у верхні сектори ринку. Це єдиний реальний спосіб забезпечення стійкої конкурентної переваги для більшості «підривників». Якщо «підричник» зупиниться в цьому процесі, він потрапить у *пастку підривної конкуренції*.

Чому не використовуються всі можливості підривної конкуренції?

По-перше, не всі «підриви» є успішними. Ба більше, помилкою буде стверджувати, що компанія є підривною (руйнівною) завдяки своєму успіху: «... успіх не входить у визначення руйнування: не кожен руйнівний шлях веде до тріумфу, і не кожен тріумфальний новачок іде руйнівним шляхом... Вод-

ночас невдачі не є доказом недоліків теорії підриву; вони є просто межовими маркерами для застосування теорії...». Якщо ми називатимемо будь-який бізнес-успіх «підривом», то створимо небезпеку: менеджери можуть змішувати та поєднувати поведінку, яка, найімовірніше, суперечить одна одній і тому навряд чи принесе очікуваний результат. Наприклад, як «Uber», так і iPhone від «Apple», завдячують своїм успіхом моделі на основі платформи: «Uber» цифрово з'єднає пасажирів із водіями; iPhone з'єднає розробників програм із користувачами телефонів. Але «Uber», вірний ідеї *стабільної інновації*, зосередився на розширенні своєї мережі та функціональності таким чином, щоб зробити сервіс кращим, ніж традиційні таксі. «Apple», навпаки, пішла *революційним* шляхом, побудувавши свою екосистему розробників додатків, щоб зробити iPhone більше схожим на персональний комп'ютер [3].

Загалом існує думка, що теорія К. Крістенсена набула такої популярності, що сам термін «підривна інновація» почав використовуватися дедалі більш вільно [18]. Невдовзі будь-яку компанію, яка досягла швидкого успіху в роки свого становлення, можна було вважати «підривником». Однак у статті для «Harvard Business Review» К. Крістенсен і його колеги теж побачили цю проблему і назвали підривні інновації *жертвою власного успіху* [3]. Вони підкреслили, що багато дослідників, авторів і консультантів використовують «підривні інновації», щоб описати будь-яку ситуацію, коли галузь потрясається, а колишні успішні лідери оступаються. Але це занадто широке використання. Проблема з ототожненням підривної інновації з будь-якою зміною моделі конкуренції в галузі полягає в тому, що різні типи інновацій вимагають різних стратегічних підходів. Якщо цього не враховувати, то менеджери будуть використовувати інструменти, що не відповідають своєму контексту, зменшуючи свої шанси на успіх. Із часом корисність теорії буде підірвана.

По-друге, для багатьох стабільних фірм, лідерів бізнесу, привабливішими видаються *підтримувальні (поступові) інновації* – постійні незначні вдосконалення в наявних продуктах або послугах, які можна досить швидко й легко зробити. Деякі дослідники вважають, що саме невеликі зміни, поєднані з правильним мисленням і підходом, часто ведуть до великих проривів [19]. До речі, про це ж попереджали й автори статті [3]: мантра «порушити або бути підірваним» може ввести нас в оману. Наявні компанії, дійсно, повинні реагувати на збої, якщо вони трапляються, але вони не повинні відразу демонтувати все ще прибутковий бізнес. Натомість вони мають продовжувати зміцнювати відносини з основними клієнтами, інвестуючи в підтримку інновацій. Але вони можуть створити новий підрозділ, зосереджений виключно на можливостях зростання, що виникають у результаті «підриву». Успіх цього нового підроз-

ділу значною мірою залежить від його відокремленості від основного бізнесу. Це означає, що протягом деякого часу наявні компанії будуть керувати двома дуже різними операціями, а надалі продадуть цей підрозділ іншим лідерам ринку. Однак, як зазначають К. Крістенсен і М. Рейнор, підтримувальні інновації за своєю сутністю – доволі хитра *пастка*: «на основі стратегії підтримувальних інновацій не можна створити *новий бізнес*. Якщо ви намагаєтесь продати новий, удосконалений продукт на усталеному ринку, а разом переманити кращих клієнтів у компанії, яка міцно влаштувалася на ринку, конкуренти віддадуть перевагу вступити з вами в боротьбу, а не втекти від сутички» [2, р. 40].

По-третє, не всі інновації є підривними (руйнівними), навіть якщо вони революційні. Наприклад, перші автомобілі наприкінці ХІХ століття не були руйнівним нововведенням, оскільки вони були дорогими предметами розкоші, які не порушили ринок гужових транспортних засобів. Ринок транспортних засобів, по суті, залишався недоторканим до появи дешевшої моделі Ford Model T в 1908 р. А ось автомобіль масового виробництва, справді, «підірвав» транспортний ринок: в один момент у 1920-х роках галузь збільшилася до понад 260 виробників автомобілів. Далі процес підштовхнули японські компанії «Toyota», «Nissan» і «Honda», а потім – корейські виробники автомобілів «Hyundai» і «Kia» [2, р. 49]. Автомобільні хвилі поширилися на нафту, туризм, розваги, роздрібну торгівлю та інші галузі [20].

У 2000-х роках, в епоху нових інформаційно-комунікаційних технологій, у науковій літературі почав використовуватися термін «*проривні інновації*» (breakthrough innovations), що відображають радикальні зміни насамперед у технології або в асортименті продукції і ведуть до створення нової галузі бізнесу – нової як для фірми, так і для ринку. «Прорив» часто відбувається несподівано, через творчий процес в організації. З огляду на конкурентну боротьбу «прорив» дозволяє фірмам отримувати хоча б тимчасовий монопольний прибуток або веде до значного збільшення частки ринку [21]. Але проривні інновації не обов'язково провокують витіснення старих фірм із ринку, навпаки, дають новим суб'єктам можливість поступово підкорювати певний ринок. Перелік технологій, які можна віднести до проривних, постійно змінюється, що само собою характеризує науково-технічний прогрес. Скажімо, у 2021 р. дослідниками Массачусетського технологічного інституту було визначено 9 проривних технологій, які кардинально змінять розвиток людства вже найближчим часом. Серед них: мРНК-вакцини, комп'ютерна мовна модель GPT-3, алгоритми рекомендацій TikTok, літій-металеві батареї, дата-трасти, «зелений» водень, цифрове відстеження контактів, гіперточне позиціонування, багатопрофільний штучний інтелект [22]. У 2022 р. працював

мегателескоп імені Джеймса Вебба, відновив роботу Великий адронний колайдер, виробила термоядерну енергію найбільша лазерна установка. Також було оголошено про великі прориви в розробці антибіотиків, трансплантації органів, вивченні ДНК і боротьбі з облісінням [23].

Але й конкурувати проривними інноваціями теж не зовсім безпечно. Можна стикнутися з пасткою затухання інноваційного процесу. Останні дослідження вчених Університету Міннесоти показують, що наука й технології стають дедалі менш проривними попри безпрецедентне розширення науково-технічних знань¹. Зниження продуктивності досліджень має місце в галузі напівпровідників і фармацевтики. Революційність знизилася на 91,9% у соціальних науках і до 100% у фізичних науках. Щодо патентів, то в період з 1980 по 2010 р. темпи зниження інноваційності варіюються від 78,7% для комп'ютерів і засобів зв'язку до 91,5% для ліків і медичних препаратів. При цьому загальний тренд не виключає можливості окремих великих проривів [24].

По-четверте, інноватори часто наражаються на дилему: ми практикуємо «творчу деструкцію» чи «деструктивне створення»? Й. Шумпетер (J. Schumpeter) розумів «творчу деструкцію» як оновлення завдяки інноваціям динаміки суспільства, що веде до вищого економічного розвитку й рівня добробуту. Процес «деструктивного створення», навпаки, стає грою для небагатих, щоб заробляти гроші, захоплювати ринки, домінувати та прагнути досягти монопольних позицій, підриваючи засади ефективної та доброчесної конкуренції. Отже, де точка перетину між «творчим» і «руйнуванням»? Як не потрапити в *пастку деструкції*? Яким має бути баланс між технологічним вибором і соціальними наслідками інновацій [25]?

Як приклад: застосування штучного інтелекту (Artificial Intelligence – AI) можна знайти в мобільному телефоні чи автомобілі. Система AI може виявляти шахрайство з кредитними картками, а поліція використовує її, щоб швидше вистежувати злочинців. Однак є й небезпеки, адже системи AI значною мірою використовують величезні обсяги даних. Скажімо, штучний інтелект може дуже швидко привести нас до суспільства, у якому конфіденційність буде повністю зруйнована або навіть зникне. Це стосується, зокрема, програмного забезпечення для розпізнавання обличчя на людних торгових вулицях, яке може за лічені секунди визначити, де ви гуляєте; або програми, якій людина надає доступ до камери та дозволяє їй працювати у фоновому режимі (можливість стежити за людиною). Прозорість такого рівня є дуже небезпечним досягненням [26]. Нещодавно компанія «OpenAI» попередила

¹ Дослідницька група проаналізувала дані 45 млн статей і 3,9 млн патентів за 65 років (1945–2010) для пошуку відповідей на запитання, чому так відбувається.

про зростаючу загрозу використання технологій штучного інтелекту в поширенні дезінформації.

По-п'яте, підривна конкуренція в цифровій економіці – це проблема цифрової довіри й кібербезпеки. За визначенням спеціалістів KPMG, цифрова довіра – це впевненість усіх зацікавлених сторін (від клієнтів до партнерів, інвесторів і регуляторів) у здатності організації використовувати цифрові технології для захисту власних інтересів і підтримки суспільних очікувань і цінностей. Останні дослідження KPMG¹ свідчать, що 61% компаній мають намір розгорнути нові платформи на основі проривних технологій упродовж двох років, а також заявляють про те, що в наступні три роки вони нарощуватимуть інвестиції в інтернет речей (IoT), периферійні обчислення та технології 5G і, меншою мірою, технології віртуальної (VR) і доповненої (AR) реальності. 37% компаній зосереджені на використанні отриманих із цифрового досвіду даних для адаптації цифрової взаємодії з клієнтами та партнерами в режимі реального часу, а 36% інвестують у багатоканальну інтеграцію з метою вдосконалення клієнтського досвіду. Звичайно, такі темпи викликають занепокоєння клієнтів і збільшують очікування щодо пильного дотримання конфіденційності. Бурхливий розвиток штучного інтелекту і машинного навчання також породжує в суспільстві занепокоєння щодо етики, безпеки та конфіденційності, пов'язане із застосуванням цих технологій [27].

Аномалії підривної конкуренції

Зазначу, що є приклади успішного протистояння цілих галузей силам деструкції. Такою *аномалією* науковці назвали вищу освіту в США. За останні понад 100 років були створені нові типи закладів із різними початковими статутами для задоволення потреб різних верств населення, включаючи неспоживачів (університети з наданням землі, педагогічні коледжі, дворічні коледжі для обслуговування тих, для кого традиційна чотирирічна гуманітарна освіта була недосяжною або непотрібною, та ін.). Багато з цих нових учасників освітнього ринку зробили дорогі інвестиції в дослідження та інфраструктуру, прагнучи наслідувати більш елітні заклади. Це певною мірою підвищило рівень їх продуктивності та якість навчання і життя студентів. Проте відносне становище ЗВО залишається в основному незмінним: за невеликим винятком, 20 найкращих залишаються 20 найкращими, а наступні 50 все ще перебувають у наступному ряді, десятиліття за десятиліттям. Оскільки

¹ KPMG опитала 1881 керівника з усього світу та провела інтерв'ю з п'ятьма корпоративними лідерами в межах дослідження KPMG International «Кібердовіра 2022». Метою дослідження було вивчити роль, яку відіграють кібербезпека та конфіденційність у розбудові й підтримці довіри, а також зрозуміти, наскільки вище керівництво компаній усвідомлює те, як воно справляється з викликами і що йому треба робити далі.

ки всі вони *дотримуються одного плану гри*. Питання зараз полягає в тому, чи існує нова технологія або бізнес-модель, яка дозволяє новим учасникам вийти на освітній ринок високого рівня, не наслідуючи високих витрат традиційних компаній, тобто йти руйнівним шляхом? Інноваційною відповіддю, на думку багатьох, стає загальнодоступне онлайн-навчання [3]. Але чи порушить онлайн-освіта модель чинних університетів і базові технології освітнього процесу? І якщо так, то коли?

Висновки. Стратегія підривної конкуренції потребує значних фінансових та інших ресурсів і супроводжується високим ризиком. Крім того, впровадження такої стратегії суттєво обмежується в умовах невизначеності – технологічної, ринкової, ділової. Таку стратегію потрібно ретельно розробляти, обґрунтовуючи кожне завдання.

Доцільними будуть такі кроки.

1. *Оцінити конкурентоспроможність власного бізнесу* (L_{BC} – level of business competitiveness), причому не тільки за ринковою часткою фірми (це наслідок конкурентної боротьби!) і фінансовим станом, а комплексно, за всіма показниками динаміки господарської діяльності [28, с. 69–78].

2. *Визначити інноваційний потенціал фірми*. Під інноваційним потенціалом фірми я розумію її можливість продукувати нові бізнес-ідеї, проєктувати нові бізнес-процеси і бізнес-моделі, створювати і впроваджувати нові технології та продукти з метою отримання прибутку й подальшого розвитку. Для оцінки інноваційного потенціалу потрібно брати до уваги всі можливості фірми, які в неї є і потрібні для інноваційної діяльності.

Інноваційний потенціал фірми можна розрахувати за формулою:

$$IP = L_{PI} w_1 + L_{IC} w_2 + L_{IPC} w_3 + L_{FC} w_4 + L_{MI} w_5,$$

де IP – інноваційний потенціал фірми (innovative potential of the firm);

L_{PI} (level of product innovativeness) – інноваційний потенціал продукції фірми;

L_{TI} (level of technology innovativeness) – інноваційний потенціал технологій фірми;

L_{RDI} (level of R&D innovativeness) – інноваційний потенціал НДДКР фірми;

L_{SI} (level of staff innovativeness) – інноваційний потенціал персоналу фірми;

L_{MI} (level of management innovativeness) – інноваційний потенціал менеджменту фірми;

w_1, \dots, w_5 – відповідно значущість впливу (ваговий коефіцієнт) функціональних показників на рівень інноваційного потенціалу фірми;

$$w_1 + w_2 + w_3 + w_4 + w_5 = 1.$$

Отже, як інтегральний показник інноваційний потенціал фірми розраховується як середня зважена арифметична функціональних показників (складників) інноваційності. Для визначення величини кожного з функціональних показників (наприклад, у балах – від 1 (min) до 100 (max)) та їх впливу (вагових коефіцієнтів) на рівень інноваційного потенціалу застосовується метод експертних оцінювань. Кількість функціональних показників може бути більшою, залежно від необхідності деталізувати аналіз інноваційного потенціалу. Кожен із функціональних показників, у свою чергу, має власну підсистему одиничних показників (складників), які оцінюються аналогічно експертним методом (табл. 1).

Показник *IP* може бути критичним (0–25 балів), низьким (26–50), допустимим, або нормальним, (51–75) і високим (76–100).

Таблиця 1

Оцінка інноваційного потенціалу фірми

Інтегральний показник	Функціональні показники (складники) інноваційного потенціалу фірми	Одиничні показники (складники) у підсистемі функціональних показників інноваційного потенціалу фірми
Інноваційний потенціал фірми (<i>IP</i>)	Інноваційний потенціал продукції, L_{PI}	Відображає можливість фірми успішно реалізувати продукцію на ринку інноваційних товарів за показниками: <ul style="list-style-type: none"> – кількість нових видів продукції, упроваджених на ринок; – кількість здійснених удосконалень продукції; – частка впровадження нової або вдосконаленої продукції в загальному обсязі реалізації; – рівень споживчої цінності продукції (ефективності, доступності, зручності у використанні)
	Інноваційний потенціал технологій, L_{TI}	Відображає можливість фірми успішно розробляти та впроваджувати інноваційні технології за показниками: <ul style="list-style-type: none"> – коефіцієнт інноваційного оснащення робочого місця; – кількість соціально-інноваційних робочих місць; – кількість цифрових робочих місць у фірмі; – рівень цифровізації бізнесу; – інші технологічні можливості підприємства

Закінчення табл. 1

Інтегральний показник	Функціональні показники (складники) інноваційного потенціалу фірми	Одиничні показники (складники) у підсистемі функціональних показників інноваційного потенціалу фірми
	Інноваційний потенціал НДДКР, L_{RDI}	Відображає можливість ефективного управління науково-дослідними проєктами фірми за показниками: <ul style="list-style-type: none"> – затрати на НДДКР, насамперед на розроблення інноваційних проєктів; – середня тривалість розроблення одного науково-дослідного проєкту; – кількість упроваджених інноваційних проєктів; – кількість патентів на одного співробітника, зайнятого творчою працею; – кількість інноваційних розробок, придбаних за договорами кооперації або за допомогою ліцензій
	Інноваційний потенціал персоналу, L_{SI}	Відображає можливість ефективного використання інтелектуальних ресурсів та інноваційних здібностей персоналу за показниками: <ul style="list-style-type: none"> – кількість і частка наукових працівників і розробників продукції, які виконують творчі та допоміжні інноваційні завдання; – кількість і частка працівників, які пройшли підготовку або перепідготовку за рахунок коштів фірми (інвестиції в людський капітал); – фактичні видатки на перепідготовку одного працівника за програмами інноваційного розвитку
	Інноваційний потенціал менеджменту фірми, L_{MI}	Відображає можливість (готовність) менеджменту фірми успішно управляти інноваційними процесами за показниками: <ul style="list-style-type: none"> – упровадження нових форм і методів управління інноваційними проєктами; – упровадження нових форм і методів управління об'єктами інтелектуальної власності; – упровадження нових форм і методів стимулювання інноваційної активності працівників та ін.

3. *Спрогнозувати ризики появи нових підричних конкурентів у нижньому секторі ринку й на нових ринках, а також ступінь агресивності конкурентного середовища.* Для цього можна застосувати методiku, яку експерти зазвичай використовують для визначення господарських ризиків (залучається не менше трьох експертів):

1) визначити групи конкурентів, які потенційно можуть бути «підричними» ринку, та скласти перелік способів, методів і прийомів їхньої підричної діяльності;

2) визначити вагу кожного способу (методу, прийому) підричного впливу конкурентів на ринок;

3) оцінити ймовірність використання кожного способу (методу, прийому) підричного впливу на ринок, наприклад, у балах за шкалою:

0 – підричний конкурентний вплив несуттєвий;

25 – «підрич» ринку, швидше за все, не відбудеться;

50 – про «підрич» ринку нічого певного сказати не можна;

75 – «підрич» ринку, швидше за все, відбудеться;

100 – «підрич» відбудеться.

Оцінки експертів перевіряються на їх несуперечливість. Потім визначається середня ймовірність настання кожної підричної конкурентної події та оцінковий бал по кожній події. Сума зважених оцінкових балів дає уявлення про ступінь впливу підричних подій по кожному з конкурентів і по бізнес-середовищу загалом, характеризуючи його агресивність щодо фірми.

Рівень ризику підричної конкуренції може бути низьким (0–25 балів), допустимим (26–50), високим (51–75) і руйнівним (76–100).

4. *Проаналізувати позицію фірми в координатах «інноваційний потенціал фірми – ризик підричної конкуренції».* Конкурентні переваги матиме бізнес (фірма) з допустимим і високим інноваційним потенціалом у разі низьких і допустимих ризиків підричної конкуренції. Конкурентні втрати загрожуватимуть бізнесу (фірмі) з критичним і низьким інноваційним потенціалом і високим або руйнівним ризиком підричної конкуренції: такій фірмі потрібно розробляти системи захисту бізнесу від інших «підричників» і програми інноваційного розвитку фірми.

5. *Розробити алгоритм ініціації підричної конкуренції.* Для цього менеджери фірми повинні не просто мати нову, підричну технологію, а вміти її використовувати, узгоджуючи зі стратегією, бізнес-моделлю та організаційною структурою фірми: стратегія підричної конкуренції → підрична бізнес-модель (дозволяє одержувати високі прибутки за низьких цін на товари при поступовому просуванні з нижніх у верхні сектори ринку) → підрична технологія → підричний продукт / послуга. «Визначення стратегічних зламів є суттєво

важливим для довгострокового успіху, але це лише перший крок. Тепер потрібно швидко підготувати план відповідних дій. Коли далеко на горизонті ви помітили, що насуваються докорінні зміни, ви повинні відреагувати *сьогодні*. “Добра стара” стратегія тут не спрацює. Завдання надзвичайно складне ще й тому, що потрясіння за своєю природою створюють нестабільну, невизначену ситуацію. Надзвичайно важливо діяти невідкладно, щоб уникнути майбутніх загроз і скористатися майбутніми можливостями, яких інші, можливо, не бачать» [29, р. 52, 53].

6. Здійснювати постійний моніторинг інноваційного середовища фірми з аналізом результатів прогнозування та форсайт-досліджень, проведених у галузі, якщо такі були, на національних, закордонних і світових ринках інновацій, пошуком нових ідей з метою їх використання або адаптації до умов власного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Christensen C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Management of Innovation and Change). Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2016. 256 p.
2. Christensen C. M., Raynor M. E. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 304 p.
3. Christensen C. M., Raynor M. E., McDonald R. What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*. 2015. December. URL: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> (дата звернення: 20.01.2023).
4. Foster R. N. *Innovation: The Attacker's Advantage*. New York : Summit Books, 1986. 316 p.
5. Denning S. The battle to counter disruptive competition: Continuous innovation vs «good» management. *Strategy & Leadership*. 2012. Vol. 40, No. 4. P. 4–11. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878571211242894>.
6. Як здійснити підрив традиційної галузі за шість кроків. 1 груд. 2022 р. URL: <https://www.management.com.ua/notes/pidryv-tradytsiynoyi-haluzi-za-6-kroktiv.html> (дата звернення: 20.01.2023).
7. Newsome M. The Challenge of Disruptive Competition: The fallacy of marginal cost thinking. *ZacharyScott*. URL: <https://zacharyscott.com/the-challenge-of-disruptive-competition/> (дата звернення: 20.01.2023).
8. Rajagopal. *The Butterfly Effect in Competitive Markets: Driving Small Changes for Large Differences*. Basingstoke, Hampshire : Palgrave Macmillan, 2015. 316 p.
9. Богайски Д. Boeing створила космічний бізнес для світу, але програла гонку Ілону Маску. Як легендарна компанія планує повернути собі шматок космічного пирога. *Forbes*. 2023. 19 січ. URL: <https://forbes.ua/innovations/nazdognati-mask-a-yak-boeing-namagaetsya-ne-prograti-kosmichni-peregoni-18012023-11168> (дата звернення: 20.01.2023).

10. Жарикова А. Google оголосила презентацію, присвячену оновленню пошуку: може бути відповіддю ChatGPT. *Економічна правда*. 3 лют. 2023 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/02/3/696693/> (дата звернення: 03.02.2023).
11. Краковецький О. Перегони штучного інтелекту: що таке ChatGPT і кому він може стати в пригоді. А в яких галузях наразі не варто йому надто довіряти. *Mind.ua*. 27 січ. 2023 р. URL: <https://mind.ua/openmind/20252628-peregoni-shtuchnogo-intelektu-shcho-take-chatgpt-i-komu-vin-mozhe-stati-v-prigodi> (дата звернення: 28.01.2023).
12. Шкальова А. Google нервує, Microsoft потирає руки. Як штучний інтелект ChatGPT, що наробив великого шуму, загрожує технологічному гіганту. *Forbes*. 2023. 5 січ. URL: <https://forbes.ua/innovations/google-nervue-microsoft-potirae-ruki-yak-nashumivshiy-shtuchniy-intelekt-chatgpt-zagrozhue-tekhnologichnomu-gigantu-05012023-10909> (дата звернення: 20.01.2023).
13. Пилипів І. Війна чат-ботів. Як Chat-GPT похитнув гегемонію Google. *Економічна правда*. 8 лют. 2023 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/02/8/696822/> (дата звернення: 09.02.2023).
14. Kazmi R. Disruptive or «Invisible» Competitors? Here’s What You Can Do. *Koombea*. Updated Aug. 14, 2017. URL: <https://www.koombea.com/blog/disruptive-or-invisible-competitors/> (дата звернення: 20.01.2023).
15. D’Aveni R., Gunther R. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York : The Free Press, 1994. 421 p.
16. Hubbard T. N., Leinwand P., Mainardi C. The New Supercompetitors. Companies that realize the power of their capabilities can shape how industries evolve. *strategy+business*. 2014. Aug. 8. URL: <https://www.strategy-business.com/article/00272> (дата звернення: 20.01.2023).
17. Bromfield J., Olczak M. The role of the maverick firm concept in European commission merger decisions. *Journal of Competition Law & Economics*. 2018. Vol. 14, Iss. 2. P. 179–192. DOI: <https://doi.org/10.1093/joclec/nhy004>.
18. Moore J. Disruptive innovation examples that transformed industries. *Idea Drop*. 2020. March 16. URL: <https://ideadrop.co/innovation-strategy/how-3-companies-used-disruptive-innovation-to-transform-their-industries/> (дата звернення: 20.01.2023).
19. Kaplan S. Debunking Disruptive Innovation – Why Disruptive Innovation is Not a Strategy : adapted from the book Leapfrogging. URL: <https://www.sorenkaplan.com/2015/01/14/debunking-disruptive-innovation-disruption-strategy/> (дата звернення: 20.01.2023).
20. Alm R., Cox W. M. Creative Destruction. URL: <https://www.econlib.org/library/Enc/CreativeDestruction.html> (дата звернення: 20.01.2023).
21. Rakic K. Breakthrough and Disruptive Innovation: A Theoretical Reflection. *Journal of Technology Management & Innovation*. 2020. Vol. 15, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-27242020000400093>.
22. 10 Breakthrough Technologies 2021. *MIT Technology Review*. 2021. Febr. 24. URL: <https://www.technologyreview.com/2021/02/24/1014369/10-breakthrough-technologies-2021/#lithium-metal-batteries> (дата звернення: 20.01.2023).
23. Закіянов Д. Термоядерний синтез та оживлення мертвих: 10 найяскравіших наукових проривів 2022 року. *Mind.ua*. 2 січ. 2023 р. URL: <https://mind.ua/publications/20251200-termoyadernij-sintez-ta-ozhivlennya-mertvih-10-najyaskravishih-naukovih-proriviv-2022-roku> (дата звернення: 20.01.2023).

24. Гайдамашко О. У наукових статтях стає дедалі менше інновацій, показує аналіз. *24 техно*. 10 січ. 2023 р. URL: https://24tv.ua/tech/napauka-proponuye-vse-menshe-novogo-revoljutsijnogo-kazhut-vcheni_n2233967 (дата звернення: 20.01.2023).
25. Hobcraft P. Our innovation era: creative destruction or destructive creation-which? *Paul4innovating Innovation Views*. 2021. July 7. URL: <https://www.businessinnovationbrief.com/competition/disruption/examples/?open-article-id=16477986&article-title=our-innovation-era--creative-destruction-or-destructive-creation--which-&blog-domain=paul4innovating.com&blog-title=paul-hobcraft> (дата звернення: 20.01.2023).
26. Ван Хоймен Ю. Загрози AI: технологію потрібно взяти під жорсткий контроль. І чому AI дуже вразливий до зловживань, якщо потрапить не в ті руки. *Mind.ua*. 10 січ. 2023 р. URL: <https://mind.ua/publications/20250594-zagrozi-ai-tehnologiyu-potribno-vzyati-pid-zhorstkij-kontrol> (дата звернення: 20.01.2023).
27. Янковський О. Звіт KPMG «Кібердовіра»: які виклики несуть із собою нові технології. А також – як побудувати кібербезпеку, хто і як це має робити і що для цього потрібно / підгот. А. Серєда. *Mind.ua*. 2 лют. 2023 р. URL: <https://mind.ua/publications/20252856-zvit-kpmg-kiberdovira-yaki-vikliki-nesut-iz-soboyu-novi-tehnologiyi> (дата звернення: 03.02.2023).
28. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
29. Yoffie D. B., Cusumano M. A. *Strategy rules. Five timeless lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs*. New York : HaperCollins Publishers, 2015. 272 p.

REFERENCES

1. Christensen, C. M. (2016). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail (management of innovation and change)*. Harvard Business Review Press.
2. Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School Press.
3. Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015, December). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
4. Foster, R. N. (1986). *Innovation: The Attacker's Advantage*. Summit Books.
5. Denning, S. (2012). The battle to counter disruptive competition: Continuous innovation vs “good” management. *Strategy & Leadership*, 40(4), 4–11. <https://doi.org/10.1108/10878571211242894>
6. *Yak zdiisnyty pidryv tradytsiinoi haluzi za shist krokiv* [How to disrupt a traditional industry in six steps]. (2022, December 1). <https://www.management.com.ua/notes/pidryv-tradytsiynoyi-haluzi-za-6-krokiv.html> [in Ukrainian].
7. Newsome, M. (n.d.). The challenge of disruptive competition: The fallacy of marginal cost thinking. *ZacharyScott*. <https://zacharyscott.com/the-challenge-of-disruptive-competition/>
8. Rajagopal. (2015). *The butterfly effect in competitive markets: Driving small changes for large differences*. Palgrave Macmillan.
9. Bohaisky, D. (2023, January 19). Boeing stvoryla kosmichnyi biznes dlia svitu, ale prohrala honku Ilonu Masku. *Yak lehendarna kompaniia planuie povernuty sobi*

- shmatok kosmichnoho pyroha [Boeing created the space business for the world, but lost the race to Elon Musk. How a legendary company plans to reclaim a piece of the space pie]. *Forbes*. <https://forbes.ua/innovations/nazdognati-mask-a-yak-boeing-namagaetsya-ne-prograti-kosmichni-peregoni-18012023-11168> [in Ukrainian].
10. Zharykova, A. (2023, February 3). *Google oholosyla prezentatsiiu, prysviachenu onovlenniu poshuku: mozhe buty vidpoviddiu ChatGPT* [Google announced a presentation dedicated to the search update: ChatGPT could be the answer]. *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. <https://www.epravda.com.ua/news/2023/02/3/696693/> [in Ukrainian].
 11. Krakovetskyi, O. (2023, January 27). *Perehony shtuchnoho intelektu: shcho take ChatGPT i komu vin mozhe staty v pryhodi. A v yakykh haluziakh narazi ne varto yomu nadto doviryaty* [The race of artificial intelligence: what is ChatGPT and who can benefit from it. And in which areas should he not be trusted too much at the moment]. *Mind.ua*. <https://mind.ua/openmind/20252628-peregoni-shtuchnogo-intelektu-shcho-take-chatgpt-i-komu-vin-mozhe-stati-v-prigodi> [in Ukrainian].
 12. Shkalova, A. (2023, January 5). *Google nervuie, Microsoft potyraie ruky. Yak shtuchnyi intelekt ChatGPT, shcho narobyy velykoho shumy, zahrozhuie tekhnologichnomu hihantu* [Google is nervous, Microsoft is rubbing its hands. How ChatGPT's much-hyped artificial intelligence is threatening the tech giant]. *Forbes*. <https://forbes.ua/innovations/google-nervue-microsoft-potirae-ruki-yak-nashumivshiy-shtuchniy-intelekt-chatgpt-zagrozhue-tekhnologichnomu-gigantu-05012023-10909> [in Ukrainian].
 13. Pylypiv, I. (2023, February 8). *Viina chat-botiv. Yak Chat-GPT pokhytnuv hehemoniiu Google* [The war of chatbots. How Chat-GPT shook the hegemony of Google]. *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/02/8/696822/> [in Ukrainian].
 14. Kazmi, R. (2017, August 14). *Disruptive or «invisible» competitors? Here's what you can do*. *Koombea*. <https://www.koombea.com/blog/disruptive-or-invisible-competitors/>.
 15. D'Aveni, R., & Gunther, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. The Free Press.
 16. Hubbard, T. N., Leinwand, P., & Mainardi, C. (2014, August 8). *The new supercompetitors. Companies that realize the power of their capabilities can shape how industries evolve*. *Strategy+business*. <https://www.strategy-business.com/article/00272>
 17. Bromfield, J., & Olczak, M. (2018). *The role of the maverick firm concept in European commission merger decisions*. *Journal of Competition Law & Economics*, 14(2), 179–192. <https://doi.org/10.1093/joclec/nhy004>
 18. Moore, J. (2020, March 16). *Disruptive innovation examples that transformed industries*. *Idea Drop*. <https://ideadrop.co/innovation-strategy/how-3-companies-used-disruptive-innovation-to-transform-their-industries/>
 19. Kaplan, S. (presumed 2015, January 14). *Debunking disruptive innovation – Why disruptive innovation is not a strategy*. <https://www.sorenkaplan.com/2015/01/14/debunking-disruptive-innovation-disruption-strategy/> (adapted from the book Leapfrogging).

20. Alm, R., & Cox, W. M. (n.d.). *Creative Destruction*. <https://www.econlib.org/library/Enc/CreativeDestruction.html>
21. Rakic, K. (2020). Breakthrough and disruptive innovation: A theoretical reflection. *Journal of Technology Management & Innovation*, 15(4). <https://doi.org/10.4067/S0718-27242020000400093>
22. 10 breakthrough technologies 2021. (2021, February 24). *MIT Technology Review*. <https://www.technologyreview.com/2021/02/24/1014369/10-breakthrough-technologies-2021/#lithium-metal-batteries>
23. Zakiianov, D. (2023, January 2). *Termoiadernyi syntez ta ozhyvleniia mertvykh: 10 naiiaskravishykh naukovykh proryviv 2022 roku* [Thermonuclear fusion and reanimation of the dead: 10 brightest scientific breakthroughs of 2022]. Mind.ua. <https://mind.ua/publications/20251200-termoyadernij-sintez-ta-ozhivlennya-mertvih-10-najyaskravishih-naukovih-proriviv-2022-roku> [in Ukrainian].
24. Haidamasko, O. (2023, January 10). *U naukovykh stattiakh staie dedali menshe innovatsii, pokazuie analiz* [There is less and less innovation in scientific articles, analysis shows]. 24 tekhno. https://24tv.ua/tech/nauka-proponuye-vse-menshe-novogo-revoljutsijnogo-kazhut-vcheni_n2233967 [in Ukrainian].
25. Hobcraft, P. (2021, July 7). Our innovation era: Creative destruction or destructive creation- which? *Paul4innovating Innovation Views*. <https://www.businessinnovationbrief.com/competition/disruption/examples/?open-article-id=16477986&article-title=our-innovation-era--creative-destruction-or-destructive-creation--which-&blog-domain=paul4innovating.com&blog-title=paul-hobcraft>
26. Van Heumen, Yu. (2023, January 10). *Zahrozy AI: tekhnolohiiu potribno vziaty pid zhorstkyi kontrol. I chomu AI duzhe vrazlyvyi do zlovzhyvan, yakshcho potrapyt ne v ti ruky* [Threats of AI: The technology needs to be brought under tight control. And why AI is so vulnerable to abuse if it falls into the wrong hands]. Mind.ua. <https://mind.ua/publications/20250594-zagrozi-ai-tehnologiyu-potribno-vzyati-pid-zhorstkij-kontrol> [in Ukrainian].
27. Yankovskiyi, O. (2023, February 2). *Zvit KPMG "Kiberdovira": yaki vyklyky nesut iz soboiu novi tekhnolohii. A takozh – yak pobudivaty kiberbezpeku, khto i yak tse maie robyty i shcho dlia tsoho potribno* [The KPMG report “Cybertrust”: What challenges new technologies bring with them. And also – How to build cyber security, who should do it and how, and what is needed for this]. A. Sereda (Prep.). Mind.ua. <https://mind.ua/publications/20252856-zvit-kpmg-kiberdovira-yaki-vikliki-nesut-iz-soboyu-novi-tehnologiyi> [in Ukrainian].
28. Shevchenko, L. S. (2022). *Konkurentospromozhnist biznesu (pidpryemstva)* [Competitiveness of business (enterprise)]. Pravo [in Ukrainian].
29. Yoffie, D. B., & Cusumano, M. A. (2015). *Strategy rules. Five timeless lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs*. HarperCollins Publishers.

Стаття надійшла до редакції 10.02.2023

Стаття пройшла рецензування 10.03.2023

Стаття рекомендована до опублікування 24.03.2023

L. S. SHEVCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

DISRUPTIVE COMPETITION: THREATS OR NEW BUSINESS OPPORTUNITIES?

Problem setting. Disruptive competition is based on disruptive innovation, creating both opportunities and threats to business development. However, along with disruptive innovations, there are supporting and breakthrough innovations, and alongside “disruptive” firms, there are potential, invisible competitors on the market. How to conduct a competitive struggle and how to use the innovative potential of the company? How not to fall into numerous traps of disruptive competition?

Recent research and publication analysis. The monographs of C. M. Christensen, his joint publications with M. E. Raynor and R. McDonald, the papers of R. N. Foster, S. Denning, A. Horlock, M. Newsome, and other scientists laid the beginning of the study of disruptive competition.

The purpose of the article is to analyze and develop the concept of disruptive competition for a better understanding of modern processes in a competitive economy.

Paper main body. The author of the article reveals the essence and signs of disruptive competition, innovative dilemma, paradox and anomalies of disruptive competition. The article claims that asymmetric competition, hypercompetition, and supercompetition contain the potential for undermining the market.

The author answers the questions:

Why is it difficult to overcome the threats of disruptive competition?

Why are not all opportunities of disruptive competition used?

How not to fall into the traps of disruptive competition, in particular the trap of supporting innovations; the trap of slowing down the innovation process; the trap of destruction?

Conclusions. The strategy of disruptive competition requires significant financial and other resources and is accompanied by high risk. The implementation of such a strategy is significantly limited in conditions of uncertainty – technological, market, business. Such a strategy should be carefully developed.

The following steps will be useful.

1. Evaluation of the competitiveness of the company’s business.
2. Determination of the innovative potential of the firm.
3. Forecasting the risks of the emergence of new disruptive competitors, as well as the degree of aggressiveness of the competitive environment.
4. Analysis of the firm’s position in terms of “firm’s innovation potential – risk of disruptive competition”. A firm with acceptable and high innovation potential will have competitive advantages in case of low and acceptable risks of disruptive competition.

5. Development of an algorithm for initiating disruptive competition.
6. Constant monitoring of the company's innovative environment with the search for new ideas in order to use them or adapt them to the conditions of one's own business.

Short abstract for an article

Abstract. The author of the article explores the concept of disruptive competition, which unfolds on the basis of product or technological disruptive innovations or new business models, analyzes the strategies of market disruption and their consequences for business. The author reveals the essence and signs of disruptive competition, innovative dilemma, paradox, traps and anomalies of disruption competition. The article claims that asymmetric competition, hypercompetition, and supercompetition contain the potential for undermining the market. An algorithm for assessing the innovative potential and competitiveness of a business (firm) is proposed.

Key words: disruptive innovation, disruptive competition, innovation dilemma, paradox of disruptive competition, traps of disruptive competition, competitiveness of business (firm), innovative potential of business.

Article details:

Received: 10 February 2023

Revised: 10 March 2023

Accepted: 24 March 2023

Рекомендоване цитування: Шевченко Л. С. Підривна конкуренція: загрози чи нові можливості бізнесу? *Економічна теорія та право*. 2023. № 1 (52). С. 30–51. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-52-1-30>.

Suggested citation: Shevchenko, L. S. (2023). Pidryvna konkurentsiia: zahrozy chy novi mozhlyvosti biznesu? [Disruptive competition: Threats or new business opportunities?]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1(52), 30–51. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-52-1-30> [in Ukrainian].