

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2025-61-2-6>

УДК 330.342:005.332.4

Л. С. ШЕВЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри фінансового права,
заслужена професорка 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>

Scopus Author ID:

<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57147163100>



НОВА КОНКУРЕНЦІЯ: ВІД ІНДУСТРІАЛЬНИХ СУСПІЛЬСТВ ХІХ СТОЛІТТЯ ДО ЦИФРОВОЇ ДОБИ¹

Авторка статті обґрунтовує зміни природи, призначення та умов функціонування підприємницької фірми у ХХІ столітті. Аналізує особливості конкуренції фірм в умовах інноваційної, інтелектуальної, мережевої та цифрової економіки ХХІ століття. Виняткова увага приділяється новим підходам до ведення конкурентної боротьби в бізнес-екосистемах та глобальному світі за зростаючого економічного націоналізму.

Ключові слова: конкуренція, підприємницька фірма, конкуренція фірм-інноваторів, конкуренція інтелектуальних організацій, цифрова конкуренція, екосистемна конкуренція, глобальна конкуренція.

JEL Classification: L26, M21, D85, O10, O31.

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

© Шевченко Л. С., 2025. 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. У 1990 р. М. Бест (М. Н. Best), почесний професор Університету Массачусетс Лоуелл, а також співдиректор Центру промислової конкурентоспроможності цього ж університету, опублікував книгу «Нова Конкуренція. Інститути реструктуризації промисловості» [1]. Про який же період розвитку конкуренції йшлося? Адже конкуренція постійно еволюціонує, наповнюючись на кожному етапі новим змістом.

Конкуренцію середини ХІХ століття американці назвали «Американською системою виробництва», або «Американською системою». Вона революціонізувала промислове виробництво впровадженням стандартних деталей і спеціалізованих машин, здатних виробляти і перевіряти кожен деталь на відповідність вимогам споживачів продукції за допомогою вимірювальних приладів. Уведення управлінського контролю з використанням інформаційних систем стало передвісником менеджменту як мистецтва та науки, що має справу з плануванням, управлінням і контролем роботи людей. Найбільш очевидно це виявилось при порівнянні американських виробничих систем із ремісничими методами виробництва, що практикувалися на той час у Британії, особливо в системі воєнного виробництва. Американська промислова система та машинобудування кинули виклик англійському промислому лідерству, зробивши засади конкуренції застарілими.

Конкуренція другої половини ХІХ – початку ХХ століть відповідала періоду фордизму. У США в цей час сформувався Великий Бізнес, заснований на великомасштабному промислому виробництві, принципах Ф. Тейлора (F. W. Taylor) та наукових підходах до управління, розроблених Д. К. Гелбрейтом (G. K. Galbraith), Холландом (J. H. Holland) і А. Д. Чандлером (A. D. Chandler).

Конкуренція «постфордистської» епохи реалізовувала себе в інших формах і принципах організації виробництва та бізнесу, зокрема малих фірмах, що діяли як стратегічні агенти на національному та міжнародному ринках. Конкуренція спиралася на парадигму стратегічного планування з метою аналізу динаміки фірм, секторів і міжгалузевих відносин, а її наслідки мали важливе значення для промислової та інвестиційної політики розвинених країн світу. Саме цю конкуренцію М. Бест дослідив як *Нову Конкуренцію*, протиставивши її Старій Конкуренції та запропонувавши стратегії за кожним її напрямом.

У Новій Конкуренції фірма є колективним підприємцем. Її відмінностями і відповідно, конкурентними перевагами є: 1) стратегічна орієнтація: підприємницька фірма обирає сферу конкуренції, у той час як ієрархічна фірма приймає конкуренцію як дану; 2) набуття (виграш) стратегічної переваги шляхом інновацій; 3) здатність підтримувати організаційну гнучкість, необ-

хідну для адаптації конкурентної стратегії фірми до сильних і слабких переваг і недоліків конкурентів у будь-який період часу.

Нова Конкуренція набуває якості «дорадчої конкуренції», забезпечуючи кооперацію між фірмами, що взаємодіють, кожна з яких спеціалізується на різних фазах єдиного виробничого ланцюжка. Необхідність цього впливає частково з конкурентного тиску, який сприяє вирішенню проблем в умовах швидких технологічних змін. Джерелами нових ідей можуть бути постачальники і покупці, а також продавці ресурсів та покупці кінцевої продукції.

Нова Конкуренція виходить із того, що галузь є набагато більшою, ніж сукупність незалежних фірм, а міжфірмові відносини – більшими, ніж тільки цінова конкуренція. Галузь – це також галузеві інститути (системи підготовки кадрів, ринкові угоди та урядові комісії з регулювання, професійні організації тощо), які можуть не тільки обслуговувати міжфірмову кооперацію, але й здійснювати зворотний вплив на організацію окремих фірм, їхню стратегію та конкурентоспроможність. За їхньої допомоги фірми не тільки конкурують, але й можуть також кооперуватися для надання спільних послуг, формування «правил гри на ринках» та для створення взаємодоповнюваних інвестиційних стратегій. Однак кооперація повинна приносити сукупну вигоду фірмам, які беруть у ній участь, а також локальній економіці.

Поєднання конкуренції з кооперацією тягне за собою важливі висновки для державної галузевої (у тому числі антимонопольної) політики. Її завданням є управління парадоксом: кооперація сама по собі може забезпечити зобов'язання з тривалого розвитку інфраструктури галузі; конкуренція у свою чергу веде до того, що підприємства залишаються інноваційними і відповідають на нові виклики й можливості зовнішнього середовища.

А які зміни в конкуренції відбуваються в постіндустріальних суспільствах XXI століття?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний діловий світ визначають як інтелектуальну, мережеву та цифрову економіку, «епоху інновацій» [2], «епоху розуму» [3], «епоху бізнес-екосистем» [4], «епоху бліцмасштабування» [5, с. 323], «нову еру можливостей» [6], «нову глобалізацію» [7] і «нову епоху економічного націоналізму» [8]. А ще як «нову реальність», пов'язану зі зростанням невизначеності, нестабільності та непередбачуваності [9], «еру аномалій» [10, с. 9, 11], сповнену «дезорієнтації, збаламучення і неясності, ... диспропорцій, непрямолінійності, несподіванок і загадкових явищ», а також численних пасток конкуренції [11]. У менеджменті популярності набули концепція VUCA (для управління організаціями, що розвиваються, у сценарії нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності), а під час пандемії COVID-19 – концепція BANI (керівництво в умовах крихких фун-

даментів бізнесу, постійного занепокоєння та нелінійності при прийнятті рішень, неможливості створити структуровані організації та контролювати всі сфери й види діяльності) [12]. Такі зміни не могли не вплинути на поведінку підприємств і конкуренцію між ними.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження «нової конкуренції» XXI століття – її сутності, чинників та особливостей ведення.

Виклад основного матеріалу. Головним суб'єктом економічної діяльності та конкуренції у XXI столітті залишається підприємницька фірма. Як виробнича одиниця та підприємець вона перетворює обмежені ресурси на продукт з метою максимізації прибутку. Основними бізнес-функціями фірми є мінімізація трансакційних витрат, виробнича, маркетингова, фінансова, інвестиційна, управлінська, екологічна та інші функції. Однак природа, призначення, умови діяльності та конкурентна поведінка підприємницької фірми змінюються.

По-перше, ми живемо в епоху інновацій, де конкурентні переваги має фірма-інноватор. Інновації забезпечують їй зростання та процвітання. Ф. Янсен (F. Janzen) пише, що, впровадивши нову технологію (*T*), нові добавки у вигляді нових товарів і послуг (*A*), формування нових ринків (*M*) і/або введення нових організаційних форм (*O*), що відображено в абревіатурі *TAMO*, ми збільшуємо кінцеву цінність для споживачів, посилюємо їхню лояльність. Ці типи інновацій можуть бути описані як такі, що мають принаймні один з аспектів: технологічний, прикладний, ринкового сегментування та групування споживачів, організаційний. Саме вони визначають інноваційну арену фірми [2]. Фірма-інноватор випереджає своїх конкурентів, пропонуючи споживачам (ринку) не тільки новий продукт або послугу, але й більш ефективне використання ресурсів, продуктивні зміни в організації та управлінні бізнесом – інноваційну бізнес-модель, інноваційну стратегію та інновації управління [5, с. 43–53], що збільшує її доходи.

Особливої актуальності набувають стратегічні інновації, спрямовані на забезпечення конкурентних переваг фірми в майбутньому. Такі інновації відповідають візії та місії компанії, її загальним стратегічним цілям, беруться за базис для розроблення стратегій соціально-економічного розвитку організацій. Зазвичай вони є трансформаційними та руйнівними, такими, що кардинально змінюють правила гри на ринку, забезпечують значну вартість для фірми. До основних переваг стратегічних інновацій зазвичай відносять: пропонування унікальних продуктів, послуг або бізнес-моделей, що містять очевидні конкурентні переваги над конкурентами; підвищення ефективності та покращання фінансових результатів діяльності фірми; лідерство та репутаційні переваги на ринку; зростання рівня задоволеності та лояльності клієнтів.

У масштабах країни важливого значення набирають ринкотворчі інновації, які створюють нові ринки, нові локальні та глобальні робочі місця, прибутки для забезпечення широких верств населення такими соціальними благами, як освіта, інфраструктура, охорона здоров'я тощо; змінюють на краще суспільну культуру. Ці інновації здатні запустити економічний двигун країни [13, с. 30–31, 46–47].

По-друге, сучасна фірма спирається на можливості інтелектуальної економіки (економіки знань), у якій перемагають інтелектуальні підприємці. «Сьогодні настала епоха розуму. Це час пошуку способів вивільнити величезний людський потенціал для творчості й новаторства, пошуку способів адаптуватися в умовах хаосу і невпевненості та використати наш розум для досягнення відчуття цілі та сенсу в особистому та професійному житті» [3]. Основним джерелом розвитку фірми стає її інтелектуальний, насамперед людський, капітал; основною формою діяльності – інтелектуальна, найперше інноваційна, практика; основною сферою діяльності – сфера послуг, насичених знаннями (наука, освіта, консалтинг, охорона здоров'я, культура, мистецтво, ІК-послуги); основним результатом діяльності – інтелектуальний продукт (результати інтелектуальної, розумової, духовної й творчої діяльності, втілені у відкриттях, винаходах, патентах, наукових звітах і доповідях, проєктах, раціоналізаторських пропозиціях, добутках літератури, мистецтва, музики та ін.) та інформаційний продукт (інформація у його складі є основним компонентом) [14, с. 10–87]. При цьому інтелектуальні ресурси, активи, продукти та послуги визнаються об'єктами інтелектуальної власності й потребують попередження недобросовісної конкуренції, пов'язаної з порушенням прав інтелектуальної власності.

У конкуренцію вступають творці нових знань та інформації (вчені, викладачі, діячі культури, наукові, освітні та інші організації); організації, які тиражують інформацію та надають послуги з її знаходження, відбору, визначення (телебачення, інтернет, засоби масової комунікації, консалтинг, надавачі науково-технічних послуг тощо); розробники обладнання, що забезпечує науково-інформаційну діяльність (творці нових комп'ютерів, телекомунікаційних приладів, електроніки різного призначення). Усі вони беруть участь в інтелектуальному підприємстві. Ідеться про інтеграцію інтелектуалізму, підприємництва та академічної освіти [14, с. 190–191; 15; 16]. Інтелектуалізм спирається на ерудицію та критичне мислення, передбачає оволодіння широкими й різнобічними знаннями, культивує незалежність думок, розвиток аналітичних здібностей, раціональний підхід до розв'язання концептуальних і практичних завдань. Підприємництво відповідає за ризиковані експерименти та прийняття рішень, розвиток і використання діяльнісної сили людей для

реалізації різних проєктів. Освіта є основою інтелектуалізації підприємництва, насичує підприємницьку діяльність новими знаннями, сприяючи зростанню духовності, служінню інтересам суспільства, а не тільки особистій вигоді. Такі підприємці керуються не тільки економічними вигодами, а й цілями самореалізації та духовно-моральними орієнтирами.

По-третє, сучасна фірма використовує всі можливості мережевої економіки. Вона створює, розвиває та підтримує ефективну діяльність своїх внутрішніх і зовнішніх мереж. Внутрішні мережі фірми охоплюють працівників фірми – членів робочих груп і багатофункціональних команд, спільними для яких є прагнення творчості, навчання, взаємна довіра та висока підприємницька культура. Зовнішні мережі включають: клієнтську мережу «виробник – споживач продукції / послуг»; ресурсну мережу «виробник – постачальник ресурсів»; посередницьку мережу «виробник – ринковий посередник»; соціальну мережу «виробник – державні установи та громадські організації» [17, с. 190–209]. Вкладення в мережеві відносини мають тривалий термін окупності й довго приносять користь фірмі, знижуючи транзакційні витрати і створюючи бар'єри для вступу в галузь і на ринок нових фірм. Утім кожен з учасників мережі прагне посилити насамперед свою власну позицію. Остання є його конкурентною перевагою, а з точки зору мережевої теорії – нематеріальним ринковим активом, приріст якого вимагає інвестицій.

Як система внутрішніх і зовнішніх мереж фірма стає здатною до адаптації до будь-яких змін у діловому середовищі. Ба більше, мережеві зв'язки фірми уможлиблюють перехід до цифровізації економіки та лежать в основі формування сучасних бізнес-екосистем. Р. Гоффман (R. Hoffman) та К. Є (C. Yeh) зазначають: наприкінці 1996 року п'ятьма найціннішими світовими компаніями були «General Electric», «Royal Dutch Shell», «Coca-Cola Company», NTT («Nippon Telegraph and Telephone») і «ExxonMobil» – традиційні промислові та споживчі компанії, які поклалися на потужну економіку великих масштабів і десятиліття брендингу, на якому й ґрунтувалася їхня цінність. Двадцять один рік по тому, у IV кварталі 2017 року, список був зовсім іншим: «Apple», «Google», «Microsoft», «Facebook». Це разюча зміна. То що сталося? Настала епоха мереж і мережевих ефектів [5, с. 72–73].

По-четверте, сучасна фірма еволюціонує, стаючи спочатку оцифрованою фірмою (відтворює аналогові процеси у цифрі), потім – частково цифровою фірмою (наприклад, у структурі традиційної фірми створюються окремі цифрові бізнес-одиниці, які мають цифрову платформу як основний продукт і працюють окремо від материнських компаній. Тобто підприємець ще хоче зберегти і не порушувати традиційний бізнес), і нарешті – цифровою фірмою. Остання належить до нового покоління організацій: із моменту свого засну-

вання така фірма працює в цифровій формі і виробляє свої продукти в цифровому вигляді. Для того, аби створити ефективну ціннісну пропозицію, використовуються: інтеграція цифрових технологій, цифрові бізнес-моделі (для задоволення вимог нових і мінливих ринків із використанням цифрових інструментів, у тому числі цифрових каналів зв'язку з клієнтами), цифрове масштабування, розвиток цифрових компетентностей і цифрового мислення у працівників підприємства [18]. Фахівці Гарварду називають цифровими компаніями ті організації, у яких основою бізнес-моделі є *цифрова платформа*.

Усі ці суб'єкти – традиційні підприємства, які поступово цифровізують свій бізнес; цифрові та платформні компанії – стають учасниками цифрової конкуренції. Вона має значні відмінності:

1) конкуренція більше не визначається традиційними географічними та галузевими кордонами. У ній беруть участь величезна кількість продавців і покупців, при цьому сучасні технології та програмне забезпечення інтегруються практично в усі фірми, що перетворює кожен з них на «лише одного з багатьох гравців» [19]; бар'єри для входу на ринок у більшості випадків невисокі;

2) конкурентна перевага більше не впливає з низьких витрат або диференціації продуктів. Має місце переважно нецінова конкуренція;

3) критично важливими активами компаній стають дані й клієнти;

4) стійку конкурентну перевагу компанії забезпечують, створюючи системи взаємопов'язаних і взаємодоповнюваних продуктів, а також платформи з сильними мережевими ефектами [20, с. 27–40]. Платформи дозволяють об'єднати дві незалежні групи продуктів і користувачів і більше заради збільшення прибутку всіх учасників, при цьому скорочують трансакційні витрати клієнтів на пошук один одного та проведення угоди, зменшують час виведення нового продукту на ринок, значно спрощують формування мережових зв'язків та обмін інформацією. Водночас ціннісні пропозиції в платформній бізнес-моделі розробляються не тільки для клієнтів, але й для партнерів компаній – власників платформи. Саме мережеві партнери найчастіше генерують прибуток платформи, виробляючи компоненти виробів, оплачуючи доступ до ринку, API, франшизу, комісію з продажу або надаючи місце для реклами;

5) епоха мереж і платформ дає компаніям змогу пожинати вагомі плоди інноваційного розвитку. «Раніше окремі хвилі інновацій проникали в економіку одна за одною. Згадайте такі винаходи, як персональні комп'ютери, дисководи та компакт-диски. А нині багато глобальних хвиль накопуються одночасно, як-от технологія хмарних сховищ, штучний інтелект, доповнена реальність / віртуальна реальність, не кажучи вже про більш езотеричні проекти, як-от надзвукові літаки та hyperloop... Сучасні нові технології впливають

на майже кожен частину економіки, що створює безліч нових можливостей» [5, с. 29];

б) але діяльність великих платформних компаній часто обертається їхнім монопольним становищем, високими економічними бар'єрами входу на такі ринки (платформи). «Google» обробляє 90% пошукових запитів у США. У 2022 р. «Amazon» займав 37,8% частки ринку електронної комерції в США [21]. У січні 2025 року рівень використання платформи «Facebook» становив 43,7%, а реклама у «Facebook» охопила 41,1% користувачів інтернету у світі [22]. Дослідники навіть пишуть про утворення цифрової олігархії.

По-н'яте, сучасна фірма працює в пору бізнес-екосистем. У. Штерк (U. Störk), речник правління «PwC Deutschland», зазначає, що епоха традиційних галузей промисловості закінчилася. На зміну їм приходять бізнес-екосистеми. Після створення такої системи окремі компанії взагалі не мають шансів. Для більшості з них є лише одне рішення: стати частиною екосистеми – у ролі, яка найкраще відповідає їхнім навичкам [4]. Такої ж думки дотримується і М. Г. Якобідес (M. G. Jacobides), професор стратегії Лондонської бізнес-школи: у все більшій кількості секторів фірма і навіть галузь перестали бути значущими одиницями стратегічного аналізу, а фірма – незалежним стратегічним актором. Її успіх залежить від співпраці з іншими компаніями в розробленій екосистемі, що охоплює кілька секторів [23].

Представники школи близькості, започаткованої групою французьких дослідників у 1990-х роках, «позбавляють» бізнес-екосистему ще й територіальних кордонів. Вони досліджують просторові взаємодії структурних елементів бізнес-екосистем, які охоплюють широкий спектр організацій (підприємств, університетів, інвесторів, інкубаторів та допоміжних установ), а також відносин, що варіюються від формальних договірних угод до неформальних соціальних зв'язків і спільно створюють цінність за допомогою численних механізмів. Бізнес-екосистема в цій концепції характеризується не тільки географічною, але й когнітивною, соціальною, організаційною та інституційною близькістю її учасників [24].

Для Р. Аднера (R. Adner) сучасна екосистема – це спільнота асоційованих акторів, утворювана їхніми мережами та *належністю* до платформ, а також, додам, до галузевих кластерів (Кремнієва долина, Бостонський біотехнологічний кластер) або партнерських мереж окремих компаній (наприклад Google). Водночас це *структура діяльності* [25], яка має відповідати певним вимогам: а) «якорем» екосистеми є ціннісна пропозиція, тобто вигода, яку має отримати кінцевий споживач; б) екосистему утворюють тільки ті учасники, які спільними зусиллями, на засадах партнерства і співпраці, формують ціннісну пропозицію для споживачів; в) учасники екосистеми мають виконувати

чіткі ролі, займати конкретні позиції та підтримувати взаємозв'язки між собою [26]. Організація бізнес-екосистем найближчого майбутнього навколо найважливіших людських потреб – це радикальна зміна парадигми, яка дозволяє компаніям залишатися актуальними [4].

Екосистеми відкривають перед компаніями-учасниками багато можливостей. А. Хейс (A. Hayes) вважає, що участь у бізнес-екосистемі надає механізми для використання нових технологій, досягнення досконалості в дослідженнях і бізнес-компетентності та ефективної конкуренції з іншими компаніями. Інші цілі бізнес-екосистеми включають: стимулювання нової співпраці для вирішення соціальних та екологічних проблем, що зростають; використання творчих здібностей та інновацій, щоб знизити собівартість виробництва або дозволити учасникам охопити нових клієнтів; прискорення процесу навчання для ефективної співпраці та обміну думками, навичками, досвідом і знаннями; упровадження нових способів задоволення основних людських потреб і бажань. При цьому екосистеми створюють сильні бар'єри для входу нових конкурентів, оскільки їм потенційним учасникам доведеться не лише дублювати або вдосконалювати основний продукт, але й конкурувати з цілою системою незалежних доповнювальних фірм і постачальників, які утворюють мережу. Саме з цих причин у сучасному діловому світі компанія створює власну екосистему або знаходить спосіб приєднатися до екосистеми, що існує, надаючи перевагу, якої в цій екосистемі зараз бракує [27]. На думку багатьох дослідників, у найближчому майбутньому зростатиме роль екосистем інновацій та екосистемних стратегій інновацій [28, с. 14–15, 24]; а самі бізнес-екосистеми будуть трансформуватися під впливом цифровізації економіки. Уже зараз 7 із 12 цифрових компаній із найбільшою капіталізацією («Alibaba», «Alphabet» («Google»), «Amazon», «Apple», «Facebook», «Microsoft» і «Tencent») є платформними екосистемними гравцями.

Чи зникає конкуренція в екосистемі? Ні, але набуває нової якості. Конкуренція діє на двох різних рівнях – усередині екосистеми та між самими екосистемами. Усередині екосистеми, на думку Р. Аднера, слід розрізняти три типи агентів: конкурентів, замінників і доповнювачів. Класичні конкуренти намагаються перемогти в тій самій грі приблизно тим самим способом. Класичні замінники також прагнуть перемогти в тій самій грі, але в інший спосіб. Класичні доповнювачі мають свої пропозиції, які покращують цінність головного продукту організації. Але доповнювачі здатні нашкодити головній компанії, якщо зможуть: а) комодитизувати основний ринок; б) шляхом вертикальної або горизонтальної інтеграції вийти на ринок як прямі конкуренти; в) використати інверсію цінності. Тоді як перші два способи проявляються у зменшенні прибутку й частки ринку, третій становить значно більшу небез-

пеку – загрожує актуальності. І це потребує критичного переосмислення бачення доповнювачів [26, с. 42–44].

Однак учасники екосистем можуть ставати конкурентами і з інших причин та в інший спосіб. Д. А. Крейн (D. A. Crane) нагадує, що два товари або послуги зазвичай вважаються такими, що конкурують, коли є розумно взаємозамінними з точки зору споживачів, тобто між ними існує перехресна еластичність попиту. Цей підхід до розуміння конкуренції та ринкової влади домінує в антимонопольному аналізі в США. Проте в екосистемах фірми можуть агресивно конкурувати одна проти одної, не пропонуючи взаємозамінних продуктів чи послуг на продаж, залишаючися взаємозалежними і взаємодоповнювальними. Наприклад, сучасні технологічні та медіагіганти конкурують за *комерціалізацію* [29]. Так, наприкінці 1990-х років корпорація «Microsoft» конкурувала з програмістами «Java» та іншими технологічними компаніями за майбутнє проміжного програмного забезпечення та операційних систем, які не були взаємозамінними продуктами. На початку 2000-х років «Apple Inc.» та «Amazon.com, Inc.» наступально конкурували в екосистемі, яка включала електронні книги, планшети та електронні рідери, а також безліч пов'язаних аудіо- та відеопродуктів і послуг. «Apple» та «Amazon» мали деякі взаємозамінні пропозиції, – наприклад, обидві продавали пристрої для читання книг, але конкуренція у взаємозамінних продуктах лише пояснювала комерційний антагонізм компаній. Крім того, може виникнути суперечність між підвищенням конкурентоспроможності екосистеми та прагненням посилити конкурентні переваги окремих партнерів, особливо тих, важливість внеску яких для створення цінності екосистеми є найочевиднішою, а їхні ролі в екосистемі – найважливішими.

Водночас між собою змагаються й самі екосистеми, демонструючи ті чи інші колективні переваги у створенні цінності. Відповідно зростає актуальність розроблення стратегії гри проти інших екосистем, особливо в цифровому суспільстві. Така стратегія має забезпечити конкурентоспроможність всієї екосистеми.

По-шосте, сучасна фірма функціонує в новій глобальній реальності. Коли фірми працюють переважно на внутрішньому ринку, головною для них є національна конкуренція. Якщо ж торгово-збутова, а потім і виробнича діяльність виходять за межі держави, утворюються багатонаціональні фірми, яким слід максимально адаптуватися до національних особливостей інших країн. На закордонних ринках вони стають суб'єктами множинно-національної конкуренції. З часом інтернаціоналізація веде до створення транснаціональних організацій: такі фірми більше не орієнтуються на власну країну, їх цікавить глобальний ринок. Вони є суб'єктами глобальної конкуренції, змагаються

на світовому ринку і за світовий ринок з іншими транснаціональними компаніями (ТНК). У своїй діяльності вони використовують глобальні конкурентні стратегії та реалізують переважно глобальні конкурентні переваги: утворення мереж глобального масштабу, у межах яких інтегруються наукові дослідження та розробки, матеріальне забезпечення, виробництво, розподіл і збут; просування у країнах, які приймають ТНК, глобальних брендів, використання місцевих нематеріальних активів, формування нових ринків; посилення регулювання міжнародної конкуренції на державному та міждержавному рівні.

Проте в діях урядів багатьох країн дедалі частіше відбувається повернення до ідей економічного націоналізму (патріотизму), коли на перше місце висуваються завдання постійного зростання національної економіки, експорту національної продукції, стимулювання власного виробництва та захисту вітчизняного виробника шляхом політики протекціонізму та сприяння в державних дотаціях і доступних кредитах для підприємств. Наразі увагу всього світу прикуто до політики економічного націоналізму США. Президент США Д. Трамп вважає національність визначальною характеристикою глобальної торгівлі: якщо ви не американська фірма, ви потенційна мішень. Проте ще в 2023 р. Д. Родрик (D. Rodrik), професор Школи управління імені Джона Ф. Кеннеді при Гарвардському університеті, зазначав: якщо така політика зосередиться на створенні сильної, інклюзивної вітчизняної економіки, то принесе багато користі, причому навіть у тих випадках, коли вона порушує деякі принципи економічного лібералізму. Ба більше, така стратегія відродить колишню традицію розвитку в американській історії. Зрештою, інші країни отримують вигоду від поліпшення здоров'я економіки США і появи більш згуртованого суспільства, тож їм нема на що особливо скаржитися. Якщо ж Америка почне діяти як громила, нав'язуючи свої політичні вподобання решті та прагнучи перешкодити технологічному розвитку суперників, вона завдасть багато шкоди решті світу й отримає мало хорошого для себе [8].

Аналітики «The Economist» зазначають: торговельна політика американського президента не є смертельною для людей. Але вона може бути смертельною для американських фірм, особливо тих, які залежать від Китаю. Компанії стикаються з невизначеністю, подібною до пандемії, оскільки тарифи підвищуються та знижуються, запроваджуються та скасовуються – і все це не менш стохастично, ніж еволюція варіантів COVID-19. Багато керівників компаній повністю скасували свої річні прогнози. Серед них автовиробники («Ford», «General Motors») та авіакомпанії («American», «Delta», «Southwest»). Лише 17% великих американських компаній вирішили повідомити інвесторам, яких прибутків очікувати в другому кварталі 2025 року. Торговельні бар'єри

та невизначеність ризикують стати для Америки тим, чим був Brexit для британської компанії – постійним гальмом зростання [30].

Висновки. Сучасна епоха кардинально змінює засади конкуренції. Підприємці повинні постійно шукати нові моделі ведення бізнесу та нові підходи до управління конкуренцією. Особливої актуальності набувають:

- використання потенціалу асиметричного бізнесу та асиметричної конкуренції. Для симетрії характерна збалансованість сил суперників, відсутність домінування на ринку когось із конкурентів. Усі конкуренти перебувають у рівних умовах, можуть як програти, так і виграти, конкурувати добросовісно або недобросовісно, бути ефективними або неефективними. Утім у нинішньому реальному бізнесі симетрії зустрічаються нечасто. Фірми, а зараз і бізнес-екосистеми, намагаються якомога більше використовувати свою унікальність у ресурсах, стратегіях, діяльності (колективному творенні ціннісної пропозиції) та результатах; несподіваність і навіть парадоксальність дій, а в багатьох нових галузях – потенціал підривних інновацій;

- застосування механізмів бліцмасштабування бізнесу. Масштабування, або масштабоване зростання, полягає в тому, щоб збільшувати дохід швидше, ніж витрати. Масштабування дозволяє ефективніше використовувати ресурси фірми, забезпечити фінансову стабільність та посилити ринкові позиції фірми, у багатьох випадках – сформувати власні правила (стандарти) поведінки на ринках. Бліцмасштабування означає надзвичайно швидке, блискавичне зростання, надає пріоритетність швидкості над ефективністю, навіть в умовах невизначеності. «Це прискорювач, який дає нагоду вашій компанії рости шаленими темпами, залишаючи конкурентів далеко позаду». Бліцмасштабування – це стратегія нападу (можна захопити ринок зненацька, перекроїти ринок на власну користь, створити довгострокові конкурентні переваги, відкрити доступ до капіталу) і водночас стратегія оборони; потужності бліцмасштабування базуються на такому механізмі, як «перевага першості» [5, с. 5, 13, 35–41]. А ще – на асиметрії: «Питання ... в тому, щоб зробити те, чого інші компанії ніколи не роблять, або, навпаки, вирішити не робити те, що роблять інші, – адже ви готові миритися з невизначеністю та нижчою ефективністю» [5, с. 142]. Швидко й успішно масштабований бізнес є інноваційно перспективним та інвестиційно привабливим, але несе колосальні ризики і потребує стратегічного підходу;

- розроблення конкурентних стратегій і механізмів їхньої реалізації (політик, програм, планів тощо) з використанням предиктивної аналітики, яку дедалі частіше називають новою підривною технологією і вважають конкурентною перевагою для фірм, які її використовують. Ідеться про функцію планування конкурентоспроможності фірми та використання інструментів

прогнозування, форсайт-досліджень і сценарування процесів і результатів конкуренції;

– розвиток стратегічного мислення керівників бізнесу [9, с. 68–72; 31]. Стратегічне мислення вбирає в себе критичне мислення (вміння логічно й систематично оцінювати інформацію й аргументи), креативне мислення (вміння продукувати нові й інноваційні ідеї, знаходити нові погляди, які впливають на стратегічні рішення), дизайн-мислення (креативний процес розуміння потреб споживачів і пошуку способів їхнього задоволення), розуміння контексту, у якому працює фірма. А ще стратегічне мислення передбачає планування майбутнього, постановку цілей та шляхів їхнього досягнення, ухвалення ефективних рішень в умовах невизначеності й мінливості. Слід погодитися з М. Д. Воткінсом (M. D. Watkins) у тому, що «стратегічне мислення було б непотрібне, коли б у світі бізнесу панували доброчесність, стабільність і передбачуваність. Однак натомість у ньому росте суперництво й підвищуються ставки. Непросто визначити, які стратегії приведуть до успіху чи допоможуть його втримати, тому керівники змушені спрямовувати свої організації через усе неспокійніші води. Саме високі ставки й конкурентне середовище роблять стратегічне мислення таким цінним» [32, с. 15].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Best M. H. The New Competition. Institutions of Industrial restructuring. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1990. 296 p.
2. Janzen F. The Age of Innovation. Making Business creativity a competence, not a coincidence. Financial Times, Prentice Hall, 2000.
3. Rubinstein M. F., Firstenberg I. R. The Minding Organization. Bring the Future to the Present and Turn Creative Ideas into Business Solutions. John Wiley & Sons, Inc., 1999.
4. Störk U. Die Ära der Business-Ökosysteme hat begonnen. *Tagesspiegel Background*. 2022. June 13. URL: <https://background.tagesspiegel.de/verkehr-und-smart-mobility/briefing/die-aera-der-business-oekosysteme-hat-begonnen> (дата звернення: 09.05.2025).
5. Гофман Р., Є К. Бліцмасштабування. Блискавичний шлях до побудови найдорожчих світових компаній / Рейд Гофман, Кріс Є ; пер. з англ. Ірени Чеканівської. Львів : Вид-во Старого Лева, 2021. 368 с.
6. Колеснік П. Від ШІ до клімату: Білл Гейтс розповів про виклики та майбутнє людства. *РБК – Україна*. 2024. 6 груд. URL: <https://www.rbc.ua/rus/stylar/ukrayinskiy-reper-poyasniv-chomu-yomu-stalo-1733500541.html> (дата звернення: 09.05.2025).
7. Baldwin R. The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. Belknap Press : An Imprint of Harvard University Press, 2016. 344 p.
8. Родрик Д. Світ вступає в нову епоху. Що зробили США. *New Voice*. 2023. 8 листопада. URL: https://nv.ua/ukr/opinion_author/deni-rodrik.html (дата звернення: 09.05.2025).

9. Шевченко Л. С. Стратегування в новій реальності : монографія. Харків : Право, 2025. 326 с.
10. Сливоцький А. Давид перемагає: дисципліна неспівмірної перемоги. Львів : Вид-во УКУ, 2019. 320 с.
11. Osiyevskyy O., Shevchenko L., Marchenko O., Umantsiv Yu. Competition Traps: Unconscious Biases and Conscious Decisions. *Rutgers Business Review*. 2023. Fall. Vol. 8, No. 2. Pp. 111–130. URL: <https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-080201.pdf> (дата звернення: 09.05.2025).
12. From a VUCA world to a BANI one: how uncertainty has changed and how your company can prepare. *MJV*. 2021. July 13. URL: <https://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/> (дата звернення: 09.05.2025).
13. Крістенсен К. М., Оджомо Е., Діллон К. Парадокс процвітання. Як інновації можуть вивести нації з бідності / Клейтон М. Крістенсен, Ефоса Оджомо, Карен Діллон ; пер. з англ. Олени Замойської. Львів : Вид-во Старого Лева, 2024. 416 с.
14. Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу : монографія / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2014. 404 с.
15. Abosede J. A. Intellectual Entrepreneurship: Theories, purpose and Challenge. *International Journal of Business Administration*. 2013. Vol. 4, No. 5. URL: <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/3301/1954> (дата звернення: 09.05.2025).
16. Johannisson B. S., Kwiatkowski S., Dandridge Th. C. Intellectual Entrepreneurship – Emerging Identity In A Learning Perspective. URL: <http://www.seipa.edu.pl/s/p/artykuly/92/926/Intellectual%20Ent.%20Defined.pdf> (дата звернення: 09.05.2025).
17. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
18. Osiyevskyy O., Shevchenko L., Marchenko O., Umantsiv Yu. Hybrid Firm: The Future of Organizing for the Industry 4.0. *Rutgers Business Review*. 2022. Fall. Vol. 7, No. 3. Pp. 289–308. URL: <https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-070306.pdf> (дата звернення: 09.05.2025).
19. Porter M. E., Happlemann J. E. Haw Smart, Connected Products Are Trasforming Competition. *Harvard Business Review*. 2014. November. Pp. 64–88.
20. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу / Суніл Гупта ; пер. з англ. І. Ковалишеної. Київ : КМ-БУКС, 2020. 320 с.
21. Market share of leading retail e-commerce companies in the United States in 2023. *Statista*. 2025. April 22. URL: <https://www.statista.com/statistics/274255/market-share-of-the-leading-retailers-in-us-e-commerce/> (дата звернення: 09.05.2025).
22. Facebook users, stats, data & trends for 2025. *Datareportal*. 2025. March 12. URL: <https://datareportal.com/essential-facebook-stats> (дата звернення: 09.05.2025).
23. Jacobides M. G. In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy? *Harvard Business Review*. 2019. September – October. URL: <https://hbr.org/2019/09/in-the-ecosystem-economy-whats-your-strategy> (дата звернення: 09.05.2025).
24. Lamotte O. Close but not nearby? Rethinking proximity in the digital era of entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*. 2025. Vol. 23. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00521>.

25. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *SMA. Journal of Management*. 2017. Vol. 43, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>.
26. Аднер Р. Перемогти у правильній грі. Як наступати, захищатися й досягати результатів у мінливому світі / пер. з англ. Назар Старовойт. Київ : Лабораторія, 2022. 256 с.
27. Hayes A. What Is a Business Ecosystem and How Does It Work? *Investopedia*. 2024. August 03. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-ecosystem.asp> (дата звернення: 09.05.2025).
28. Аднер Р. Широкий поглядом. Нова стратегія інновацій / пер. з англ. Оксана Даутова ; за ред. Володимира Павелка. 2-ге вид. Київ : Лабораторія, 2023. 264 с.
29. Crane D. A. Ecosystem Competition and the Antitrust Laws. *Nebraska Law Review*. 2019. Vol. 98, Issue 2. Article 9. URL: <https://digitalcommons.unl.edu/nlr/vol98/iss2/9> (дата звернення: 09.05.2025).
30. Bosses beware: the tariff shock is not like covid-19. If only American businesses were so lucky. *The Economist*. 2025. May 07. URL: <https://www.economist.com/business/2025/05/07/bosses-beware-the-tariff-shock-is-not-like-covid-19> (дата звернення: 09.05.2025).
31. Shevchenko L., Osiyevskyy O., Umantsiv Y., Marchenko O. A firm in strategic reality: leveraging constraints as opportunities. *Strategy & Leadership*. 2025. May 06. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-11-2024-0125>.
32. Воткінс М. 6 навичок стратегічного мислення. Як спрямувати свою організацію в майбутнє / пер. з англ. Катерина Щепковська. Київ : Наш Формат, 2024. 160 с.

REFERENCES

1. Best, M. H. (1990). *The New Competition. Institutions of Industrial restructuring*. Harvard University Press.
2. Janzen, F. (2000). *The Age of Innovation. Making Business creativity a competence, not a coincidence*. Financial Times, Prentice Hall.
3. Rubinstein, M. F., & Firstenberg, I. R. (1999). *The Minding Organization. Bring the Future to the Present and Turn Creative Ideas into Business Solutions*. John Wiley & Sons, Inc.
4. Störk, U. (2022, June 13). Die Ära der Business-Ökosysteme hat begonnen. *Tagesspiegel Background*. <https://background.tagesspiegel.de/verkehr-und-smart-mobility/briefing/die-aera-der-business-oekosysteme-hat-begonnen>
5. Hoffman, R., & Yeh, C. (2021). *Blitzmasshtabuvannia. Blyskavychnyi shliakh do pobudovy naidorozhchyykh svitovykh kompanii* [Blitzscaling. The Lightning-fast Path to Building Massively Valuable Business]. I. Chekanivska (Translator from English). Vydavnytstvo Staroho Leva [in Ukrainian]. (Original work published 2018).
6. Kolesnik, P. (2024, December 06). Vid ShI do klimatu: Bill Heits rozpoviv pro vyklyky ta maibutnie liudstva [From AI to climate: Bill Gates spoke about the challenges and future of humanity]. *RBK-Ukraina – RBC-Ukraine*. <https://www.rbc.ua/rus/stylar/ukrayinskiy-reper-poyasniv-chomu-yomu-stalo-1733500541.html> [in Ukrainian].
7. Baldwin, R. (2016). *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press.

8. Rodrik, D. (2023, November 08). Svit vstupaie v novu epokhu. Shcho zrobyly SSH [The world is entering a new era. What the US has done]. *New Voice*. https://nv.ua/ukr/opinion_author/deni-rodrik.html [in Ukrainian].
9. Shevchenko, L. S. (2025). *Stratehuvannia v novii realnosti* [Strategizing in the new reality]. Pravo [in Ukrainian].
10. Slywotzky, A. (2019). *Davyd peremahaie: dystsyplina nespivmirnoi peremohy* [David Wins: The Discipline of Unmatched Victory]. UCU Publishing House [in Ukrainian].
11. Osiyevskyy, O., Shevchenko, L., Marchenko, O., & Umantsiv, Yu. (2023). Competition Traps: Unconscious Biases and Conscious Decisions. *Rutgers Business Review*, 8(2), 111–130. <https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-080201.pdf>
12. From a VUCA world to a BANI one: how uncertainty has changed and how your company can prepare. (2021, July 13). *MJV*. <https://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/>
13. Christensen, C. M., Ojomo, E., & Dillon, K. (2024). *Paradoks protsvitannia. Yak innovatsii mozhut vyvesty natsii z bidnosti* [The Prosperity Paradox]. O. Zamoyska (Translator from English). Vydavnytstvo Staroho Leva [in Ukrainian]. (Original work published 2019).
14. Shevchenko, L. S. (Eds.). (2014). *Nematerialna ekonomika: upravlinnia formuvanniam i vykorystanniam intelektualnoho kapitalu* [Intangible economy: managing the formation and use of intellectual capital]. Pravo [in Ukrainian].
15. Abosedo, J. A. (2013). Intellectual Entrepreneurship: Theories, purpose and Challenge. *International Journal of Business Administration*, 4(5). <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/3301/1954>
16. Johannisson, B. S., Kwiatkowski, S., & Dandridge, Th. C. *Intellectual Entrepreneurship – Emerging Identity In A Learning Perspective*. <http://www.seipa.edu.pl/s/p/artykuly/92/926/Intellectual%20Ent.%20Defined.pdf>
17. Shevchenko, L. S. (2022). *Konkurentospromozhnist biznesu (pidpriemstva): navchalnyi posibnyk u pytanniakh i vidpovidiakh* [Business (enterprise) competitiveness: a study guide in questions and answers]. Pravo [in Ukrainian].
18. Osiyevskyy, O., Shevchenko, L., Marchenko, O., & Umantsiv, Yu. (2022). Hybrid Firm: The Future of Organizing for the Industry 4.0. *Rutgers Business Review*, 7(3), 289–308. <https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-070306.pdf>
19. Porter, M. E., & Happelmann, J. E. (2014). Haw Smart, Connected Products Are Trasforming Competition. *Harvard Business Review*, November, 64–88.
20. Gupta, S. (2020). *Tsyfrova stratehiia. Posibnyk iz pereosmyslennia biznesu* [Driving Digital Strategy. A Guide to Reimagining Your Business]. I. Kovalyshena (Translator from English). Vydavnycha hrupa KM-BUKS [in Ukrainian]. (Original work published 2018).
21. Market share of leading retail e-commerce companies in the United States in 2023. (2025, April 22). *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/274255/market-share-of-the-leading-retailers-in-us-e-commerce/>
22. Facebook users, stats, data & trends for 2025. (2025, March 12). *Datareportal*. <https://datareportal.com/essential-facebook-stats>
23. Jacobides, M. G. (2019). In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy? *Harvard Business Review*, September – October. <https://hbr.org/2019/09/in-the-ecosystem-economy-whats-your-strategy>

24. Lamotte, O. (2025). Close but not nearby? Rethinking proximity in the digital era of entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*, 23, e00521. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00521>
25. Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *SMA. Journal of Management*, 43(1). <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
26. Adner, R. (2022). *Peremohty u pravylanii hri. Yak nastupaty, zakhyshchatysia y dosiahaty rezultativ u minlyvomu sviti* [Winning the Right Game. How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World]. N. Starovoit (Translator from English). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published 2021).
27. Hayes, A. (2024, August 03). What Is a Business Ecosystem and How Does It Work? *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/b/business-ecosystem.asp>
28. Adner, R. (2023). *Shyrokym pohliadom. Nova stratehiia innovatsii* [The Wide Lens. A New Strategy for Innovation]. O. Dautova (Translator from English). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published 2012).
29. Crane, D. A. (2019). Ecosystem Competition and the Antitrust Laws. *Nebraska Law Review*, 98(2). Article 9. <https://digitalcommons.unl.edu/nlr/vol98/iss2/9>
30. Bosses beware: the tariff shock is not like covid-19. If only American businesses were so lucky. (2025, May 07). *The Economist*. <https://www.economist.com/business/2025/05/07/bosses-beware-the-tariff-shock-is-not-like-covid-19>
31. Shevchenko, L., Osiyevskyy, O., Umantsiv, Y., & Marchenko, O. (2025, May 06). A firm in strategic reality: Leveraging constraints as opportunities. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/SL-11-2024-0125>
32. Watkins, M. D. (2025). *6 navychok stratehichnoho myslennia. Yak spriamuvaty svoiu orhanizatsiiu v maibutnie* [The Six Disciplines of Strategic Thinking. Leading Your Organization into the Future]. K. Shchepkovska (Translator from English). Nash Format [in Ukrainian]. (Original work published 2024).

Стаття надійшла до редакції: 10.05.2025

Стаття пройшла рецензування: 23.05.2025

Стаття рекомендована до опублікування: 27.05.2025

L. S. SHEVCHENKO

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

NEW COMPETITION: FROM 19TH CENTURY INDUSTRIAL SOCIETIES TO THE DIGITAL AGE

Problem setting. In 1990, M. H. Best published the book «The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring». The scientist proved that competition is constantly evolving, filled with new content at each stage. Thus, the competition of the mid-19th century was called by Americans «the American system of manufacturing». The competition of the second half of the 19th – early 20th century corresponded to the period of Fordism.

The competition of the «post-Fordist» era realized itself in other forms and principles of organizing production and business. It was this competition that M. Best studied as *The New Competition*, contrasted it with Old Competition and proposed strategies for each of its directions. And what changes in competition are taking place in post-industrial societies of the 21st century?

Recent research and publication analysis. The modern business world is defined as an intellectual, networked and digital economy, the «age of innovation», the «age of reason», the «age of business ecosystems», the «new era of opportunities», the «new globalization», and also as a «new reality» associated with increasing uncertainty, instability and unpredictability, and the «era of anomalies». Such changes have affected the behavior of entrepreneurs and competition between them. The concepts of VUCA and BANI have gained popularity in management. The publications of R. Adner, R. Baldwin, C. M. Christensen, S. Gupta, R. Hoffman and C. Yeh, F. Janzen, M. E. Porter, A. Slywotzky, M. D. Watkins, and other authors are worthy of attention.

The purpose of the article is to study of the «new competition» of the 21st century – its essence, factors and features of management.

Paper main body. The main subject of economic activity and competition in the 21st century remains the entrepreneurial firm. However, it's the nature, purpose, operating conditions, and competitive behavior are changing.

First, we live in an era of innovation, where the competitive advantage is given to the innovative firm. Such a firm is ahead of its competitors by offering consumers not only a new product or service, but also more efficient use of resources, an innovative business model, an innovative strategy and management innovations, which increases its revenues. Strategic innovations aimed at ensuring the company's competitive advantages in the future are becoming particularly relevant.

Secondly, a modern firm relies on the capabilities of the intellectual economy, in which intellectual entrepreneurs win. The competition includes creators of new knowledge and information; organizations that replicate information and provide services for its discovery, selection, and definition; developers of equipment that provides scientific and informational activities. All of them participate in intellectual entrepreneurship.

Third, the modern firm uses all the possibilities of the network economy. It creates, develops and maintains the effective operation of its internal and external networks, as a result of which it becomes capable of adapting to any changes in the business environment. The firm's network connections enable the transition to the digitalization of the economy and underlie the formation of modern business ecosystems.

Fourth, the modern firm is evolving, becoming first a digitized firm, then a partially digital firm, and finally a digital firm and digital platform. Nowadays, traditional enterprises that are gradually digitizing their business, digital and platform companies are participants in digital competition.

Fifth, the modern firm operates in the era of business ecosystems. Now competition operates at two different levels – within the ecosystem (for the consumer and for

commercialization) and between the ecosystems themselves. Accordingly, the relevance of developing a play strategy against other ecosystems is increasing to ensure the entire ecosystem's competitiveness.

Sixth, the modern firm operates in a new global reality. It can be a subject of national, multi-national and global competition. However, the governments of many countries are increasingly returning to the ideas of economic nationalism and putting the task of permanent growth of the national economy, stimulation of domestic production and protection of domestic producers.

Conclusions. The modern era is changing the principles of competition. Firms must constantly look for new business models and new approaches to competition management. The following are of particular relevance: using the potential of asymmetric business and asymmetric competition; applying blitz scaling mechanisms; developing competitive strategies and mechanisms for their implementation using predictive analytics, forecasting tools, foresight studies and scenario-based competition processes; developing strategic thinking of business leaders.

Short abstract for an article

The author of the article substantiates the changes in the nature, purpose and conditions of functioning of an entrepreneurial firm in the 21st century. The features of competition between firms in the conditions of the innovative, intellectual, network and digital economy of the 21st century are analyzed. Special attention is paid to new approaches to conducting competitive struggle in business ecosystems and the global world under growing economic nationalism.

Keywords: competition, entrepreneurial firm, competition of innovative firms, competition of intellectual organizations, digital competition, ecosystem competition, global competition, economic nationalism.

Article details:

Received: 10 May 2025

Revised: 23 May 2025

Accepted: 27 May 2025

Рекомендоване цитування: Шевченко Л. С. Нова конкуренція: від індустріальних суспільств XIX століття до цифрової доби. *Економічна теорія та право*. 2025. №2 (61). С. 6–24. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2025-61-2-6>.

Suggested citation: Shevchenko, L. S. (2025). Nova konkurentsia: vid industrialnykh suspilstv XIX stolittia do tsyfrovoy doby [New competition: From 19th century industrial societies to the digital age]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(61), 6–24. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2025-61-2-6> [in Ukrainian].