

Л. С. ШЕВЧЕНКО

докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: shevchenko_ls@ukr.net
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4567-0310>
ResearcherID: <http://www.researcherid.com/rid/M-5894-2017>



АСИМЕТРИЧНА КОНКУРЕНЦІЯ: ГРА ЗА НОВИМИ ПРАВИЛАМИ¹

У статті проаналізовано сутність та наслідки асиметричної конкуренції. Сформульовано передумови успішної асиметричної конкуренції: унікальність і неподібність у ресурсах, стратегіях, діях і результатах; несподіваність, непередбачуваність і навіть парадоксальність дій конкурентів. Результатом є зміна правил конкуренції на користь переможця. Реальним проявом асиметрії є гіперконкуренція та суперконкуренція. Доведено необхідність розроблення нової моделі конкурентного управління фірмою. Запропоновано нові підходи до використання основних інструментів стратегічного та конкурентного аналізу. Особливу увагу приділено динамічному моделюванню бізнесу (конкуренції) та сценарному аналізу. Нова модель конкурентного управління вимагає також нового, нелінійного мислення керівників.

Ключові слова: симетрична конкуренція, асиметрична конкуренція, асиметрична війна, гіперконкуренція, суперконкуренція, ситуаційний менеджмент, стратегічний менеджмент, конкурентний аналіз галузі, аналіз «сліпих зон», сценарне планування, нелінійне мислення, цифровізація.

JEL Classification: L10, L21, M21.

Постановка проблеми. Новим вектором розвитку конкуренції є її еволюція від симетричної, між гравцями з відносно однаковими ресурсами

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).

© Шевченко Л. С., 2021. 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>.

і ринковими можливостями, до асиметричної конкуренції [1]. Сучасні бізнес-організації грають за радикально новими правилами, реалізують нові підходи до стратегування, не дотримуються загальноприйнятої логіки ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем асиметричної конкуренції вже певний час здійснюють закордонні вчені – представники економічних, політичних, соціологічних, військових наук.

А. В. Гірш (A. V. Hirsch) описав продуктивну конкуренцію між асиметричними підприємствами; показав, що модель із довільною асиметрією демонструє унікальну рівновагу; охарактеризував рівноважні стратегії та результати; розкрив передумови отримання підприємцем вигоди з потенціалу конкуренції [2].

Т. Б. Хіт (T. B. Heath), Г. Рю (G. Ryu), С. Чаттерджі (S. Chatterjee), М. С. Маккарті (M. S. McCarthy), Д. Л. Мазерсбо (D. L. Mothersbaugh), С. Мільберг (S. Milberg) та Г. Дж. Гет (G. J. Gaeth) експериментальним шляхом виявили та дослідили асиметричну цінову конкуренцію, продемонстрували множинні механізми, що сприяють конкурентній асиметрії. Цікавим є висновок: подолання конкурентних недоліків часто повертає споживачів більше, ніж поліпшення конкурентних переваг; усунення недоліків конкуренції вимагає в жертву диференціацію продуктів фірми; поліпшення конкурентних переваг, навпаки, збільшує диференціацію [3].

Г. С. Карпентер (G. S. Carpenter), Л. Дж. Купер (L. G. Cooper), Д. М. Хансенс (D. M. Hanssens) і Д. Ф. Мідглі (D. F. Midgley) здійснили моделювання асиметричної конкуренції на прикладі цінової і рекламної конкуренції. Автори представили методи моделювання конкуренції брендів на ринках, де ефекти конкуренції можуть бути диференційовано та асиметрично розподілені [4].

П. Мундт (P. Mundt) та І. Оу (I. Oh) запропонували статистичну модель конкуренції фірм, у якій структурні відмінності в силі конкурентного тиску та у величині коливання прибутковості порівнюються із загальносистемним еталоном, визначається асиметричний показник потужності розподілу прибутковості капіталу [5].

Багато досліджень мають галузевий характер. Кай-Ю Ся (Kai-Yu Hsieh) і Мін-Джер Чен (Ming-Jer Chen) дослідили конкурентні відносини між компаніями однієї галузі та однієї країни, визначили, як асиметричні відносини компанії з конкурентом впливають на її поведінку при взаємодії з цим конкурентом, а також спрямованість і величину асиметрії [6].

У. С. ДеСарбо (W. S. DeSarbo), Р. Гревал (R. Grewal) і Дж. Вінд (J. Wind) вважають, що конкурентні ринкові структури зазвичай асиметричні: одна фірма може активно конкурувати з іншою на даному ринку, але не навпаки.

Автори запропонували власну просторову методологію виявлення та оцінки асиметричних конкурентних ринкових структур. Методологія проілюстрована за допомогою даних опитувань щодо ринків елітних авто та мобільних телефонів США [7].

Я. Ван (Y. Wang), Г. Ван (G. Wang), П. Чжао (P. Zhao) та Х. Лі (H. Li) запропонували метод аналізу структури конкурентного ринку та асиметричної конкуренції відповідно до споживчого вибору на китайському автомобільному ринку [8].

М. Кастанейра (M. Castanheira), К. Орнагі (C. Ornaghi) та Ж. Сіотіс (G. Siotis) дослідили наслідки асиметричної конкуренції на фармацевтичному ринку [9].

Формулювання цілей. Мета статті – проаналізувати сутність, критерії, механізми та наслідки асиметричної конкуренції.

Виклад основного матеріалу. Британська вікіпедія дає таке визначення досліджуваного поняття: «*Асиметрична конкуренція належить до форм ділової конкуренції, за яких фірми вважаються конкурентами на одних ринках або в певних умовах, але не на інших. У таких випадках фірма може прийняти рішення розподіляти конкурентні ресурси та маркетингові дії серед своїх конкурентів пропорційно їхній частці на ринку. Асиметричну конкуренцію можна візуалізувати за допомогою таких методів, як багатомірне масштабування і картування сприйняття.*

Формами асиметричного змагання є:

- фірма А може конкурувати з В на одних ринках, але не на інших;
- фірма А конкурує з В за певними характеристиками (такими, як надійність і дизайн), але не за іншими (ціна);
- фірма А розглядає В як конкурента, але В не вважає А конкурентом;
- фірма А не вважає В конкурентом, однак споживачі розглядають продукцію А як таку, що конкурує з продукцією В» [10].

Порівнюючи симетричну та асиметричну конкуренції, слід визнати: ми маємо справу з *різним розумінням основи конкуренції, різною логікою ведення бізнесу*. На думку Ю. Б. Рубіна (Yu. B. Rubin), симетрія є важливою ознакою будь-якого елементу живої і неживої природи. Симетрія в прямій конкуренції є ідеальним станом ділових відносин: для неї характерні відносний баланс сил ситуаційних суперників, відсутність ситуаційного конкурентного домінування; усі конкуренти однаково можуть програти або виграти в суперників чи конкретного суперника. Симетрична конкуренція може вестися за правилами, «без правил», мати форму мирного, зовні безконфліктного співіснування в даній конкурентній ситуації. Однак у реальному житті повної симетрії немає. Як правило, конкуренти намагаються обов'язково виграти у суперників, випередити їх у конкурентній боротьбі.

Асиметрична конкуренція характеризується ситуаційним домінуванням одного суперника над іншим (іншими) та зворотною кон'юнктурною залежністю суперників. Останні прагнуть знищення залежних конкурентів, урятувати яких можуть стратегічні та тактичні помилки суперників, удале поєднання прийомів прямого й непрямого захисту та відволікаючих маневрів, переростання протистояння сторін у багатоцільове чи фронтальне або виникнення форс-мажорних обставин [11].

Г. Дедіу (H. Dediu) пояснює зміст «асиметричної конкуренції», ставлячи запитання: Apple конкурує з Android, Google або Samsung? Як Apple могла конкурувати з Google і водночас зробити його пошуковою системою за умовчанням у Safari, збагативши своїх конкурентів? Як Apple могла конкурувати із Samsung і водночас вибирати їх напівпровідники як основу для свого найважливішого та прибуткового продукту? І як менеджери Apple могли погодитися на умови цих угод, коли вони подали на них до суду? Його відповідь є такою: «Я розглядаю ці ситуації як приклади асиметричної конкуренції. Це конкуренція, в якій компанії є суперниками, але в них різні визначення основи конкуренції. Вони змагаються один з одним, але більше як партизан з ядерною ракетою. Це багатовимірне суперництво, яке потребує іншої форми аналізу. Асиметрична конкуренція – єдина форма конкуренції, яка має значення в мінливій галузі» [12].

М. Татум (M. Tatum) пише: «Один із найпростіших способів зрозуміти основи асиметричної конкуренції – порівняти, чим добре налагоджений бізнес відрізняється від стартапу, що пропонує аналогічні товари й послуги. Налагоджений бізнес має розвинену бізнес-модель, міцну клієнтську базу та репутацію серед споживачів. Навпаки, початківець у бізнесі працює з новою бізнес-моделлю і ще не сформував клієнтську базу або репутацію серед споживачів. Конкуренція між двома компаніями буде вважатися нерівною або асиметричною, оскільки кожна компанія підходить до завдання отримання прибутку по-різному» [13].

Вести успішну асиметричну конкуренцію фірмам дозволяє, по-перше, їх «унікальність», «неоднаковість», «неподібність», «відсутність аналогій» у ресурсах, стратегіях, діях і результатах. Фактор унікальності та його вплив на результати конкуренції визнають усі ефективні підприємці. У бізнесі прийнято розрізняти порівняльні та конкурентні переваги. Перші забезпечують конкурентоспроможність за рахунок *існуючих* ресурсів, використання особливих географічних (вигідне розташування підприємства, наявність транспортних засобів для переміщення товарів на значні відстані) та демографічних можливостей (наявність робочої сили необхідної кваліфікації). Такі переваги є «перевагами низьких порядків» (М. Портер (M. Porter)), існують нетривалий час і достатньо швидко освоюються конкурентами. Конкурент-

ні переваги *створюються* самими фірмами. Це ті відмінні споживчі властивості товарів, особливі умови їх виробництва й продажу, а також додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми від прямих конкурентів, дають можливість зайняти вигідну змагальну позицію на ринку. Конкурентні переваги є «перевагами високих порядків», а їх придбання чи копіювання значно ускладнені.

Відомий дослідник проблем асиметричної конкуренції А. Сливоцький (А. Slyvotskyi) зазначає: «асиметричні змагуни конкурують не так, як інші. Вони всі, без винятку: 1) підривають переваги супротивника; 2) натискають на слабкі місця супротивника; 3) шукають важелів, які помножують силу й ударність їхніх дій; 4) плекають “внутрішню твердість”, внутрішньо вони значно цупкіші, ніж їхній суперник. Ця начебто маленька спільнота змагається з цілим військом. І вона перемагає. Прикмети асиметричності: малий проти великого; методи вкрай ощадні, але дають великий вислід; діючи через численні вектори, забираючи в супротивника його переваги: ресурси, масштабність тощо, досягають максимальне відношення висліду до вкладеного на користь замовників, вкладників. Асиметричні змагуни просто схиблені на тому, щоб *ніколи* не винаходити знову те, що вже давно винайдене й вдосконалене. Асиметричні змагуни не мають ані часу, ні сили, ні уваги, ні розумового простору для безплідного витрачання. Вони занадто зайняті творенням нових векторів для своєї асиметричної моделі. І, зрештою, вони переконані, що даремно гаяти час – це не ознака мудрості» [1].

По-друге, передумовою успішної асиметричної конкуренції є *несподіваність, непередбачуваність і навіть парадоксальність дій та результатів*. Через це в багатьох випадках корисними є дослідження «асиметричних воєн», «асиметричних конфліктів», «асиметричних загроз» представниками військових наук. Серед них: А. Гучуа (А. Guchua) і Т. Зеделашвілі (Т. Zedelashvili) [14], А. Паулюс (А. Paulyus) та М. Вашакмадзе (М. Vashakmadze) [15], О. В. Ауліна (О. V. Aulina) [16], А. Я. Маначинський (А. Ya. Manachinskiy) [17], В. В. Леонов (V. V. Leonov) і Б. О. Ворovich (В. O. Vorovich) [18] та ін. Настільною книгою багатьох менеджерів став стародавній китайський воєнний трактат «36 стратагем» [19].

Асиметрію як стратегічну концепцію влучно описує визначення Інституту стратегічних досліджень США: «Асиметрія у військовій сфері та сфері національної безпеки — це вміння діяти, організовувати свою діяльність та мислити відмінним від опонентів чином з метою максимізації власних переваг та використання вразливих місць опонента, захоплення ініціативи чи забезпечення простору для маневрування».

Асиметрична війна – це війна між супротивниками, у воєнних силах і ресурсах яких існує дисбаланс (асиметрія) і які застосовують кардинально

різні стратегії й тактику. Наприклад, більш слабка сторона звертається до нетрадиційних засобів: партизанської війни, пасивного супротиву, терористичних актів, психологічної війни тощо, або суперники намагаються використовувати характерні недоліки один одного. І це різко контрастує із симетричними війнами, де дві сторони мають аналогічну військову силу та ресурси і покладаються на тактики, які в цілому є подібними, відрізняючись лише в деталях і виконанні. Можуть мати місце й парадоксальні конфліктні ситуації, у яких сильний противник не здатен захистити себе й домогтися перемоги над слабким. Слабкий же супротивник не здатен здобути військову перемогу над сильним, але йому вдається нав'язати сильному вигідний йому тип перебігу конфлікту, свою волю і в такий спосіб досягти політичної перемоги, заради якої, власне, і застосовується сила з точки зору класичного визначення війни [20].

Як це все проявляє себе в бізнесі? Його войовничий характер уже давно визнали і теоретики, і практики господарювання. Низка монографій прямо присвячена застосуванню методів і принципів воєнних стратегій у бізнесі [21; 22; 23]. У наукових колах добре відомою є книга Е. Райса (E. Rais) і Дж. Траута (D. Traut) «Маркетингові війни» [24]. У більшості підручників із маркетингу наводяться висловлювання Ф. Котлера (F. Kotler) і Р. Сінха (R. Sinkh) щодо використання в конкурентному аналізі воєнної лексики: «цінова війна», «прикордонний конфлікт», «ринкове вторгнення», «партизанська війна», «фронтальна» та «флангова атака» і т. д. І якщо «фронтальна атака» є проявом симетричної конкуренції, за якої рівнозначний за ринковою силою конкурент кидає виклик лідеру на його власній території (в зоні господарювання) і веде наступ на його переважно сильні сторони, то для «флангової атаки» або «партизанської війни» обирається ринковий сегмент (регіон), у якому лідер є найбільш уразливим або не може повністю задовольнити потреби свого цільового ринку. Має місце саме асиметрична конкуренція, у якій повинен бути якийсь елемент новизни (навіть ексклюзивності) або «тактичний сюрприз».

Як наслідок – успішні учасники асиметричної конкуренції змінюють правила конкуренції на свою користь. Так, у 1990-ті рр. доволі популярною була концепція *гіперконкуренції*. На думку її авторів Р. Д'Авені (D'Aveni) та Р. Гюнтера (R. Gunther), якщо в традиційних підходах до стратегії важливим є «створення переваг», то в гіперконкуренції, яка за своєю природою є асиметричною, – «творче руйнування переваг конкурента». Щоб вижити на надконкурентній арені, фірмам рекомендується відповідати факторам: задоволення зацікавлених осіб; швидкість; непередбачуваність; зміна правил; подавання сигналів; паралельні та послідовні стратегічні дії. Для партнерів фірма має бути передбачуваною та викликати довіру. Стосовно конкурентів потрібно застосовувати прямо протилежний підхід, аби їхні стратегії не спра-

цювали. Інструментами для цього є непередбачуваність та зміна правил, як у воєнній справі [25].

Зараз реальним проявом конкурентної асиметрії вважається *суперконкуренція*. 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 уже всю динаміку свого бізнес-середовища. 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 та ювелірних виробів. У 2019 р. компанія стала найдорожчою у світі, обійшовши Microsoft. Суперконкурентами в інших галузях є: IKEA, яка зробила революцію в індустрії товарів для дому, створивши для неї глобально масштабовану бізнес-модель; Starbucks, який використовує свій досвід дизайну та майстерність взаємодії з клієнтами, щоб створити відмінну атмосферу кав'ярень по всьому світу; Rent-A-Car – з новим видом бізнесу з прокату автомобілів для людей із незапланованими потребами в перевезеннях; Inditex – винахідник унікально ефективної бізнес-моделі для модного одягу; McDonald's, чий глобальний ланцюжок поставок і маркетингові можливості створили один із найбільш знакових світових брендів; Qualcomm, чий досвід у розробці та ліцензуванні революційних технологій привів індустрію мобільних телефонів до смартфонів; Toyota, яка до цього часу вважається творцем виробничої системи, яку наслідує будь-який інший автовиробник [26].

Однак учасники конкурентних дій далеко не завжди намагаються вступати в пряму конкуренцію. З одного боку, їх обмежують спеціальні програми підтримки вільного підприємництва, подолання монополізму та захисту ринку від недобросовісної конкуренції, які реалізують уряди більшості країн світу. При цьому, проводячи конкурентну політику, держави мають на меті створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення. Антимонопольна політика більшою мірою спрямована на контроль за діяльністю монополій, попередження виникнення нових монопольних утворень, усунення умов їх появи і збереження. З другого боку, багато хто прагне змінити правила гри шляхом *запобігання конкуренції* – оптимізації або координації своїх ділових відносин з іншими виробниками галузі, створення підприємницьких мереж, асоціацій, альянсів.

Проте чи відмовляються учасники об'єднань від конкуренції? Ні, кожен учасник усе одно прагне посилити свою власну позицію, створити власну конкурентну перевагу, яка, з точки зору мережевої теорії, є нематеріальним

ринковим активом і дає ринкову владу. Наприклад, при входженні в альянси (союзи, об'єднання різних суб'єктів та організацій на основі договірних зобов'язань) усі фірми зберігають свою самостійність, індивідуальні інтереси й цілі, які часто можуть суперечити один одному, але погоджуються спільно працювати заради досягнення заздалегідь обумовлених загальних цілей. У багатьох ситуаціях фірма цілеспрямовано уникає конкурентного протистояння, щоб захистити й забезпечити власне виробництво, до певної міри «організувати ринок». Фірма готова понести додаткові й навіть суттєві витрати на утримання координаційної структури. Однак цим вона лише видозмінює правила конкуренції та знижує її ризики. Замість пошуків шляхів максимізації прибутку на рівні прийнятної безпеки фірма намагається забезпечити свою безпеку на рівні прийнятної прибутковості виробництва.

На практиці в альянсах нерідко вступають фірми-конкуренти. Такі альянси створюються, якщо партнери одержують від цього додаткові переваги й вигоди. Інакше вже всередині альянсу буде розгортатися асиметрична конкуренція – в рамках активів, які фірми прагнуть контролювати, і прибутку, який вони хотіли б перерозподілити на свою користь. До внутрішньої асиметричної конкуренції ведуть також такі приховані причини вступу в альянс, як-от: привласнити ноу-хау інших членів альянсу або посилити свої позиції на ринку на шкоду іншому партнеру; бажання оволодіти максимальною кількістю інформації, переманити ключових працівників, використати досвід партнерів. Крім того, один партнер може шантажувати іншого переходом в іншу коаліцію або пуститися у відверті махінації. Тому створенню альянсів має передувати аналіз цілей і стратегій кожного з потенціальних партнерів альянсу.

Загалом потрібна нова модель конкурентного управління фірмою, яка б забезпечувала послідовну реалізацію ідеї випередження суперників. У своїх попередніх публікаціях я акцентувала увагу на кількох методологічних підходах до конкурентного управління: системному, маркетинговому, динамічному, процесовому, комплексному, ситуаційному, стратегічному [27]. За асиметричної конкуренції всі вони так чи інакше змінюються: управління фірмою потребує спеціальних знань і управлінського досвіду – для передбачення небезпек конкуренції, розроблення заходів із зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використання механізму тієї ж таки асиметричної конкуренції для подальшого розвитку фірми.

Зазначу, що сутність асиметричної конкуренції є такою, що багато менеджерів віддають перевагу *ситуаційному управлінню* (підходу), необхідності адаптації фірми до різних господарських ситуацій – звичайних, кризових, надзвичайних, які найбільше впливають на організацію. Саме ситуаційне управління зважає на таку важливу особливість організацій, як здатність

змінювати окремі параметри системи, свою структуру й поведінку під впливом конкурентного середовища; пристосовуватися до мінливих умов конкуренції; протистояти тенденціям, що руйнують систему. Ситуаційне конкурентне управління включає: вивчення поточної ринкової ситуації, її впливу на організацію та ймовірності змін у гірший чи кращий бік; урахування можливих конкурентних ситуацій при розробленні стратегій і прийнятті управлінських рішень; передбачення й недопущення появи кризових ситуацій або їх швидку локалізацію та усунення; розвиток «ситуаційного мислення» у менеджерів.

Утім таке розуміння проблеми є обмеженим і навіть небезпечним. Конкурентне управління фірмою є складником *стратегічного менеджменту* і не можливе без розроблення й реалізації спеціальних конкурентних стратегій. Зазвичай цьому передує стратегічний конкурентний аналіз з елементами прогнозування та форсайту. Причому в умовах асиметричної конкуренції, за неповної та асиметричної інформації, численних обмежень, невизначеності та непередбачуваності, стратегування набуває суттєвих особливостей.

Так, здійснюючи *SWOT-аналіз*, слід виявляти не тільки і навіть не стільки конкурентні переваги, скільки конкурентні слабкості (вразливості), які є потенційним об'єктом асиметричних атак конкурентів. Аналіз слабкостей може викрити: недостатність власних матеріальних і фінансових ресурсів; недостатню компетентність (знання, уміння, навички) персоналу; відносно високі витрати; низьку якість товарів і послуг; падіння репутації у покупців і слабе становище фірми у найбільш перспективних галузях; повільне зростання доходів та ін. Неспроможність фірми демаскувати та подолати свої слабкості призводить до захвату конкурентами частки ринку компанії, а в найбільш несприятливих умовах – до її поглинання сильнішим конкурентом. Аналіз слабкостей повинен поширюватися як на власну фірму, так і на фірму-конкурента.

Проводячи *конкурентний аналіз галузі*, варто звертати увагу не тільки на поточних, а й на потенційних конкурентів і можливість їх появи. Важливим прийомом аналітиків при цьому є створення індивідуальних характеристик (сильних і слабких сторін) конкурентів для своєї фірми – цим займаються як фірми, які хочуть убезпечити себе від нових конкурентів, так і фірми, які розробляють план захоплення слабких позицій конкурентів. Оцінка індивідуальних характеристик конкурентів спрямовується на досягнення таких цілей: виявити майбутні стратегії та плани конкурентів; передбачити ймовірні реакції конкурентів на конкурентні ініціативи; визначити, наскільки стратегія конкурента дійсно відповідає його можливостям; зрозуміти слабкі сторони конкурента. Знання слабких сторін суперника уможливорює асиметричні дії щодо нього.

Виконуючи *аналіз «сліпих зон»* (неточностей або помилок у процесі ухвалення конкурентних рішень), потрібно брати до уваги причини їх виникнення – ситуації, коли фірма: а) взагалі не переймається стратегічно важливими напрацюваннями та рішеннями; б) неточно розуміє стратегічно важливі розробки; в) навіть якщо розуміє їх призначення, впроваджує їх повільно. Джерелами «сліпих» зон можуть бути: неправильні припущення щодо діяльності фірми, які можуть мати руйнівний вплив на конкурентну позицію фірми; «бич переможця, або гіпотеза зарозумілості» (нереалістична оцінка чи переоцінка поточних успіхів менеджменту); надмірна самовпевненість менеджерів у рішеннях, які вони приймають; ухвалення рішень за аналогіями, які можуть бути передбачуваними конкурентами, та ін. Усунення «сліпих» зон – передумова успішного попередження асиметричної реакції конкурентів на заплановані стратегії фірми за сценарієм галузевого аналізу [28, с. 161–168, 185].

Утім SWOT-аналіз, конкурентний аналіз галузі, аналіз «сліпих зон» є інструментами класичного конкурентного управління за статичної ситуації. А як бути, коли потрібно оцінити перспективи конкурентної боротьби в динамічному або нестійкому середовищі? Адже в більшості випадків бізнес діє в умовах асиметрії інформації і не має однозначних, чітких уявлень про фактори та наслідки конкуренції, динаміку кон'юнктури ринку та дії конкурентів. Усе це породжує численні ризики, які потрібно заздалегідь передбачати, оцінювати та до можливої появи яких слід готуватися. Дії конкурентів можуть мати й характер «чорних лебедів», як, наприклад, у випадку з Reddit – американським соціально-новинним порталом (у грудні 2020 р. кількість відвідувачів платформи склала 1,7 млрд осіб з усього світу), користувачі якого спеціально «розігнали» вартість акцій американського магазину відеоігор GameStop, створивши їх дефіцит, а потім у січні–лютому 2021 р. – «лихоманку», дуже небезпечний прецедент для всіх гравців на фондовому ринку.

За таких умов потрібні динамічне моделювання бізнесу (конкуренції) та *сценарний аналіз* – побудова багатоваріантних сценаріїв подій, що ймовірно відбудуться з організацією в майбутньому під впливом конкурентних чинників, з одночасним розробленням практичних заходів. Концепція сценарного аналізу виходить із того, що: а) майбутнє завжди невизначене; б) сценарії дають уявлення про те, що може відбутися в майбутньому, але самі по собі не є стратегіями розвитку організації; в) для кожного сценарію розвитку слід розробляти окрему стратегію з визначенням найбільш критичних моментів (точок конфліктів), а після реалізації сценарію – оцінити стратегію та оновити політику фірми відповідно до нових ринкових умов; г) в умовах високого ступеня невизначеності та непередбачуваності стратегія буде постійно змінюватися в часі.

Слід зазначити, що сценарний аналіз потребує аналітиків у галузі теорії ймовірностей і випадкових величин та використовує доволі складні методи (сканування, експертні оцінки, аналіз ієрархій, морфологічний аналіз тощо). Однак у більшості випадків саме сценарний аналіз дає можливість одержати попереджувальні ознаки можливих проблем та їхніх наслідків, аби потім своєчасно зреагувати на них; навіть припуститися помилок і вчитися на них, не ризикуючи втратити реальний бізнес; управляти як позитивними, так і негативними перспективами. Аналіз (планування) сценаріїв часто об'єднують з плануванням безперервності бізнесу [29].

Зрозуміло, що нова модель конкурентного управління вимагає особливого, *нелінійного мислення керівників*. Його основними характеристиками є: креативність (нестандартність); гнучкість у прийнятті рішень щодо строків та масштабів ведення справи, особливо в умовах невизначеності або криз; готовність розглядати альтернативні пропозиції та їх наслідки, вчитися не тільки на успішних практиках, а й на помилках, тощо. Креативне (нестандартне) мислення здатне привести до несподіваних рішень чи нових відкриттів, важливих для сучасної конкуренції. Ілон Маск, Джефф Безос, Джек Ма – усі вони демонструють саме нестандартне мислення в бізнесі. Фактично 82% західних компаній вважають креативність рушійною силою успішного бізнесу. Компанії, які максимально використовують креативність, перевершують аналогічні компанії та конкурентів за швидкістю ухвалення рішень, новаторством та основними показниками ефективності, включно зі зростанням доходів і частки ринку та залученням висококваліфікованих кадрів [30].

Висновки. Дослідження конкурентної асиметрії є важливими в теоретичному та практичному плані і мають бути продовжені. У цій статті, наприклад, свідомо не розглядалися конкурентні відносини в цифровій економіці, зокрема «п'ять сил конкуренції» для цифрового підприємства. Ще більш актуальним стає аналіз конкуренції цифрових платформ: в окремих галузях економіки має місце висока концентрація влади в руках цифрових гігантів, їхнє домінування над суперниками. Так, частка Facebook на європейському та світовому ринках соціальних медіа становить 73,9 і 63,7% відповідно; 92,7% ринку пошукових систем у світі належить Google; 47,8% ринку публічних хмарних послуг надається Amazon; 22,9% ринку мобільних операційних систем у світі належить Apple. Основою конкурентної асиметрії на таких ринках є можливість масштабування цифрового бізнесу без значних фізичних активів. Інструментами впливу на ринки є також антиконкурентна поведінка операторів цифрових платформ: можливість знищення ресурсів конкурента (kill zone expropriation); придбання створюваних конкурентів (Acquisition of nascent rivals); відмова в доступі до даних (denial of Access of

Data). Збільшуючи частку компанії шляхом скупки стартапів і малих та середніх фірм, цифрові гіганти ще більше захищають себе від конкуренції [31]. Усе це – проблематика наступних досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сливоцький А. Асиметрична конкуренція. URL: <https://konogonka.com/wp-content/uploads/2018/06/Adrian-Slyvotskyj.-ASYMETRYChNA-KONKURENTsIIa.pdf> (дата звернення: 10.12.2020).
2. Hirsh A. V. Policy Entrepreneurship with Asymmetric Competition. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2221682 or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2221682> (дата звернення: 10.12.2020).
3. Asymmetric Competition in Choice and the Leveraging of Competitive Disadvantages / T. B. Heath, G. Ryu, S. Chatterjee, M. S. McCarthy, D. L. Mothersbaugh, S. Milberg, G. J. Gaeth. *Journal of Consumer Research*. 2000. Vol. 27, Issue 3. P. 291–308. URL: <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/27/3/291/1796826?redirectedFrom=PDF>. DOI: <https://doi.org/10.1086/317586> (дата звернення: 10.12.2020).
4. Modeling Asymmetric Competition / G. S. Carpenter, L. G. Cooper, D. M. Hanssens, D. F. Midgley. URL: https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/9789813229808_0002. DOI: https://doi.org/10.1142/9789813229808_0002 (дата звернення: 10.12.2020).
5. Mundt P., Oh I. Asymmetric competition, risk, and return distribution. *BERG Working Paper Series*. 2019. No. 145. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/193908/1/1067747281.pdf> (дата звернення: 10.12.2020).
6. Hsieh K.-Y., Chen M.-J. Who follows whom? Asymmetric competition in cross-border market expansion. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2009. Vol. 1. URL: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2009.44258153> (дата звернення: 10.12.2020).
7. DeSarbo W. S, Grewal R., Wind J. Who competes with whom? A demand-based perspective for identifying and representing asymmetric competition. *Strategic Management Journal*. 2006. No. 27 (2). P. 101–129. URL: <https://pennstate.pure.elsevier.com/en/publications/who-competes-with-whom-a-demand-based-perspective-for-identifying> (дата звернення: 10.12.2020).
8. Asymmetric Competition Analysis Based on Consumer Choice Set: Case of Chinese Automobile Industry / Y. Wang, G. Wang, P. Zhao, H. Li. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/5117454/authors#authors>. DOI: <https://doi.org/10.1109/ISBIM.2008.166> (дата звернення: 10.12.2020).
9. Castanheira M., Ornaghi C., Siotis G. The unexpected consequences of asymmetric competition: An application to Big Pharma. URL: <https://voxeu.org/article/unexpected-consequences-asymmetric-competition> (дата звернення: 10.12.2020).
10. Asymmetric competition. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Asymmetric_competition (дата звернення: 10.12.2020).
11. Рубін Ю. Б. Моделі і типи конкурентних ситуацій. Симетричні і асиметричні конкурентні ситуації. Принцип кон'юнктурного випередження. URL:

- <http://bukvar.su/menedzhment/117583-Modeli-i-tipy-konkurentnyh-situaciiy-Simmetrichnye-i-asimmetrichnye-konkurentnye-situacii.html> (дата звернення: 10.12.2020).
12. Dediu H. Asymmetric Competition. URL: <http://www.asymco.com/2012/07/31/asymmetric-competition/> (дата звернення: 10.12.2020).
13. Tatum M. What is Asymmetrical Competition? URL: <https://www.wise-geek.com/what-is-asymmetrical-competition.htm> (дата звернення: 10.12.2020).
14. Гучуа А., Зеделашвілі Т. Кібервійна як феномен асиметричних загроз та загроз кіберядерній безпеці. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*. 2019. №40. URL: <https://mhpi.chnu.edu.ua/index.php/issues/article/view/183/162> (дата звернення: 10.12.2020).
15. Паулус А., Вашакмадзе М. Асимметричная война и понятие вооруженного конфликта — попытка разработать концептуальную модель. URL: https://www.icrc.org/ru/doc/assets/files/other/paulus_extract_from-873_typologia_rus.pdf (дата звернення: 10.12.2020).
16. Ауліна О. В. Специфіка застосування асиметричних підходів в інформаційному протиборстві. *Стратегічні пріоритети*. 2019. № 1 (49). С. 37–43.
17. Маначинский А. Я. Асимметричные войны. URL: <http://rubicon.org.ua/index.php/konflikty-i-vojny-posle-raspada-sssr/item/220-asimmetrichnye-vojny> (дата звернення: 10.12.2020).
18. Леонов В. В., Ворович Б. О. Парадокс асиметрії в сучасних міжнародних збройних конфліктах. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/2304-2699/article/view-File/127737/122548> (дата звернення: 10.12.2020).
19. Тридцать шесть стратегем. Китайские секреты успеха / пер. с кит. В. В. Малявина. Москва: Белые альвы, 2000. 192 с. URL: http://www.pseudology.org/chtivo/36_stratagem2.pdf (дата звернення: 10.12.2020).
20. Асиметрична війна. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%81%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0 (дата звернення: 10.12.2020).
21. Степанов Д. Использование принципов классической китайской стратегии в современном бизнесе. Санкт-Петербург: Крылов, 2002. 192 с.
22. Ярославский В. Военные методы в бизнесе. Тактика. Санкт-Петербург: Крылов, 2003. 192 с.
23. Криппендорф К. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции : пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 256 с.
24. Райс Е., Траут Д. Маркетингові війни. Київ: Фабула-Видавництво, 2019. 240 с.
25. D'Aveni R., Gunther R. Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring. New York: The Free Press, 1994. 421 p.
26. Hubbard T. N., Leinwand P., Mainardi C. The New Supercompetitors. Companies that realize the power of their capabilities can shape how industries evolve. URL: <https://www.strategy-business.com/article/00272> (дата звернення: 10.12.2020).
27. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.
28. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. Москва: БИНОМ, Лаб. знаний, 2005. 541 с.

29. Ali R., Luther D. Scenario Planning: Strategy, Steps and Practical Examples. URL: <https://www.netsuite.com/portal/business-benchmark-brainyard/industries/articles/cfo-central/scenario-planning.shtml> (дата звернення: 10.12.2020).
30. Три фішки креативності для успішного розвитку вашого бізнесу. URL: <https://zistemo.me/blog/%D1%82%D1%80%D0%B8-%D1%84%D1%96%D1%88%D0%BA%D0%B8-%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83/> (дата звернення: 10.12.2020).
31. Асадуллина А. В. Конкуренция между владельцами цифровых платформ в мировой экономике. *Российский внешнеэкономический вестник*. 2020. № 1. С. 51–59. URL: [http://www.rfej.ru/rvv/id/B0045032E/\\$file/51-59.pdf](http://www.rfej.ru/rvv/id/B0045032E/$file/51-59.pdf) (дата звернення: 10.12.2020).

REFERENCES

1. Slyvotskyi, A. (2018). *Asymetrychna konkurentsia [Asymmetric competition]*. Retrieved from <https://konogonka.com/wp-content/uploads/2018/06/Adrian-Slyvotskyj.-ASYMETRYChNA-KONKURENTsIia.pdf> [in Ukrainian].
2. Hirsh, A. V. (2015). *Policy Entrepreneurship with Asymmetric Competition*. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2221682. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2221682>.
3. Heath, T. B., Ryu, G., Chatterjee, S., McCarthy, V. S., Mothersbaugh, D. L., Milberg, S., & Gaeth, G. J. (2000). Asymmetric Competition in Choice and the Leveraging of Competitive Disadvantages. *Journal of Consumer Research*, 27 (3), 291–308. Retrieved from <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/27/3/291/1796826?redirectedFrom=PDF>. DOI: <https://doi.org/10.1086/317586>.
4. Carpenter, G. S., Cooper, L. G., Hanssens, D. M., & Midgley, D. F. (2018). *Modeling Asymmetric Competition*. Retrieved from https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/9789813229808_0002. DOI: https://doi.org/10.1142/9789813229808_0002.
5. Mundt, P., & Oh, I. (2019). Asymmetric competition, risk, and return distribution. *BERG Working Paper Series*, 145. Retrieved from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/193908/1/1067747281.pdf>.
6. Hsieh, K.-Yu., & Chen, M.-J. (2009). Who follows whom? Asymmetric competition in cross-border market expansion. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1. Retrieved from <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2009.44258153>. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44258153>.
7. S. DeSarbo, W., Grewal, R., & Wind, J. (2006). Who competes with whom? A demand-based perspective for identifying and representing asymmetric competition. *Strategic Management Journal*, 27 (2), 101–129. Retrieved from <https://pennstate.pure.elsevier.com/en/publications/who-competes-with-whom-a-demand-based-perspective-for-identifying>.
8. Wang, Y., Wang, G., Zhao, P., & Li, H. (2008). *Asymmetric Competition Analysis Based on Consumer Choice Set: Case of Chinese Automobile Industry*. Retrieved from

- <https://ieeexplore.ieee.org/document/5117454/authors#authors>. DOI: 10.1109 / ISBIM.2008.166.
9. Castanheira, M., Ornaghi, C., & Siotis, G. (2017). *The unexpected consequences of asymmetric competition: An application to Big Pharma*. Retrieved from <https://voxeu.org/article/unexpected-consequences-asymmetric-competition>.
10. *Asymmetric competition*. (n.d.) Retrieved December 10, 2020, from https://en.wikipedia.org/wiki/Asymmetric_competition.
11. Rubin, Yu. B. (n.d.). *Modeli i typy konkurentnykh sytuatsii. Symetrychni i asymetrychni konkurentni sytuatsii. Pryntsyp koniunkturnoho vyperedzhennia [Models and types of competitive situations. Symmetrical and asymmetric competitive situations. The principle of business advance]*. Retrieved December 10, 2020, from <http://bukvar.su/menedzhment/117583-Modeli-i-tipy-konkurentnyh-situaciiy-Simmetrichnye-i-asimmetrichnye-konkurentnye-situacii.html> [in Ukrainian].
12. Dediu, H. (2012). *Asymmetric Competition*. Retrieved from <http://www.asymco.com/2012/07/31/asymmetric-competition/>.
13. Tatum, M. (2020). *What is Asymmetrical Competition?* Retrieved from <https://www.wise-geek.com/what-is-asymmetrical-competition.htm>.
14. Guchua, A., & Zedelashvili, T. (2019). Kiberviina yak fenomen asymetrychnykh zahroz ta zahroz kiberiadernii bezpetsi [Cyberwar as a Phenomenon of Asymmetric Threat and Cyber-Nuclear Security Threats]. *Istoryko-politychni problemy suchasnoho svitu – Modern Historical and Political Issues: Journal in Historical & Political Sciences*, 40, 50-57. Retrieved from <https://mhpi.chnu.edu.ua/index.php/issues/article/view/183/162>.
15. Paulyus, A., & Vashakmadze, M. (n.d.). *Asimmetrichnaya voyna i ponyatie vooruzhen-nogo konflikta — popytka razrabotat kontseptualnuyu model [Asymmetric war and the concept of armed conflict is an attempt to develop a conceptual model]*. Retrieved December 10, 2020, from https://www.icrc.org/ru/doc/assets/files/other/paulus_extract_from-873_tipologia_rus.pdf [in Russian].
16. Aulina, O. V. (2019). Spetsyfika zastosuvannia asymetrychnykh pidkhodiv v informatsiinomu protyborstvi [The specifics of the stagnation of asymmetric moves in the informational fight]. *Stratehichni priorityty – Strategic priorities*, 1 (49), 37-43 [in Ukrainian].
17. Manachinskiy, A. Ya. (2015). *Asimmetrichnyie voyni [Asymmetric wars]*. Retrieved from <http://rubicon.org.ua/index.php/konflikty-i-voyny-posle-raspada-sssr/item/220-asimmetrichnye-voyny> [in Russian].
18. Leonov, V. V., & Vorovych, B. O. (n.d.). *Paradoks asymetrii v suchasnykh mizhnarodnykh zbroinykh konfliktakh [The paradox of asymmetry in modern international armed conflicts]*. Retrieved December 10, 2020, from <http://journals.uran.ua/index.php/2304-2699/article/viewFile/127737/122548> [in Ukrainian].
19. *Tridtsat shest stratagem. Kitayskie sekretyi uspeha*. (2000). [Thirty-six stratagems. Chinese secrets of success]. Moskva: Belyie alvyi. Retrieved from http://www.pseudology.org/chtivo/36_stratagem2.pdf [in Russian].
20. *Asymetrychna viina*. (n.d.). [Asymmetric war]. Retrieved December 10, 2020, from https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%81%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0 [in Ukrainian].

21. Stepanov, D. (2002). *Ispolzovanie printsipov klassicheskoy kitayskoy strategii v sovremennom biznese* [Using the principles of classical Chinese strategy in modern business]. Sankt-Peterburg: Izd-vo «Kryilov» [in Russian].
22. Yaroslavskiy, V. (2003). *Voennyye metodyi v biznese. Taktika* [Military methods in business. Tactics]. Sankt-Peterburg: Izd-vo «Kryilov» [in Russian].
23. Krippendorff, K. (2005). *36 strategiy dlya pobedyi v epohu konkurentsii* [36 strategies to win in an era of competition]. Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].
24. Rais, E., & Traut, D. (2019). *Marketynhovi viiny* [Marketing wars]. Kyiv: Fabula-Vydavnytstvo [in Ukrainian].
25. D'Aveni, R., & Gunther, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring*. New York: The Free Press.
26. Hubbard, T. N., Leinwand, P., & Mainardi, C. (n.d.). *The New Supercompetitors. Companies that realize the power of their capabilities can shape how industries evolve*. Retrieved December 10, 2020, from <https://www.strategy-business.com/article/00272>.
27. Shevchenko, L. S. (2004). *Konkurentnoe upravlenie* [Competition management]. Harkov: Espada [in Russian].
28. Fleischer, K., & Bensoussan, B. (2005). *Strategicheskii i konkurentnyi analiz. Metodyi i sredstva konkurentnogo analiza v biznese* [Strategic and competitive analysis. Methods and Tools for Competitive Analysis in Business]. Moskva: BINOM. Laboratoriya znaniy [in Russian].
29. Ali, R., & Luther, D. (2020). *Scenario Planning: Strategy, Steps and Practical Examples*. Retrieved from <https://www.netsuite.com/portal/business-benchmark-brainyard/industries/articles/cfo-central/scenario-planning.shtml>.
30. *Try fishky kreatyvnosti dlia uspishnogo rozvytku vashoho biznesu*. (2017). [Three chips of creativity for the successful development of your business]. Retrieved from <https://zistemo.me/blog/%D1%82%D1%80%D0%B8-%D1%84%D1%96%D1%88%D0%BA%D0%B8-%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83/> [in Ukrainian].
31. Asadullina, A. V. (2020). Konkurentsia mezhdru vladeltsami tsifrovyyh platform v mirovoy ekonomike [Competition between digital platform owners in the global economy]. *Rossiyskiy vneshneekonomicheskiiy vestnik – Russian Foreign Economic Bulletin*, 1, 51-59. Retrieved from [http://www.rfej.ru/rvv/id/B0045032E/\\$file/51-59.pdf](http://www.rfej.ru/rvv/id/B0045032E/$file/51-59.pdf) [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 22.12.2020 р.

Стаття пройшла рецензування 26.01.2021 р.

Стаття рекомендована до опублікування 24.03.2021 р.

Л. С. ШЕВЧЕНКО

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

АСИММЕТРИЧНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ: ИГРА ПО НОВЫМ ПРАВИЛАМ

В статье проанализированы сущность и последствия асимметричной конкуренции. Сформулированы предпосылки успешной асимметричной конкуренции: уникальность и непохожесть в ресурсах, стратегиях, действиях и результатах; неожиданность, непредсказуемость и даже парадоксальность действий конкурентов. Результатом является изменение правил конкуренции в пользу победителя. Реальным проявлением асимметрии являются гиперконкуренция и суперконкуренция. Доказана необходимость разработки новой модели конкурентного управления фирмой. Предложены новые подходы к использованию основных инструментов стратегического и конкурентного анализа. Особое внимание уделено динамическому моделированию бизнеса (конкуренции) и сценарному анализу. Новая модель конкурентного управления требует также нового, нелинейного мышления руководителей фирмы.

Ключевые слова: симметричная конкуренция, асимметричная конкуренция, асимметричная война, гиперконкуренция, суперконкуренция, ситуационный менеджмент, стратегический менеджмент, конкурентный анализ отрасли, анализ «слепых зон», сценарное планирование, нелинейное мышление, цифровизация.

L. S. SHEVCHENKO

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

ASYMMETRIC COMPETITION: NEW RULES OF THE GAME

Problem setting: A new vector for development of competition is connected with its evolvement from symmetric competition (between competitors with relatively similar resources and market opportunities) to asymmetric competition of business organizations. The latter play by radically new rules, undertake new approaches to strategizing, and do not conform to the generally accepted logics for doing business

Recent research and publication analysis: Issues of asymmetric competition are researched by foreign scientists – representatives of economic, political, sociological, and military sciences. Among them are A. V. Hirsch, T. B. Heath, G. Ryu, S. Chatterjee, M. S. McCarthy, D. L. Mothersbaugh, S. Milberg, and G. J. Gaeth, G. S. Carpenter, L. G. Cooper, D. M. Hanssens, and D. F. Midgley, P. Mundt and I. Oh, Kai-Yu Hsieh, Ming-Jer Chen, W. S. DeSarbo, R. Grewal, and J. Wind, Y. Wang, G. Wang, P. Zhao, and H. Li, M. Castanheira, C. Ornaghi, and G. Siotis, et al.

Paper objective: to analyse the essence, criteria, mechanisms, and consequences of asymmetric competition.

Paper main body: Comparing symmetric and asymmetric competitions, the author has concluded that we deal with different definitions of the basis of competition and different logics for doing business. Asymmetric competition belongs to forms of business competition where market actors are considered to be competitors in some markets or under certain conditions but not in others. Successful participators of asymmetric competition change rules of competition in their favour.

Firms are able to run successful asymmetric competition owing to: a) uniqueness, distinctiveness, and dissimilarity in resources, strategies, actions, and outcomes; b) eventuality, unpredictability, and, even, paradoxicality of actions and outcomes. Therefore, in many cases, it is useful for representatives of military sciences to examine “asymmetric wars” and “asymmetric threats”. Hypercompetition and supercompetition are real manifestations of asymmetry.

The change of competition rules sometimes occurs through preventing the competition – optimization or coordination of own business relations with partners in an industry: creating entrepreneurial networks, associations, and alliances. For instance, a firm, which is a member of an alliance, reduces risks of rivalry. However, partners should also receive additional advantages and benefits from such activities. Otherwise, asymmetric competition will be evolving inside the alliance – within assets companies would seek to control and profit they would desire to distribute in their favour.

Under asymmetric competition, there is a need for a new model for competitive management of a firm, which would ensure the prediction of dangers of competition, drawing up measures for declining the negative consequences of rivalry, and applying a mechanism of asymmetric competition for further development of a firm. The author suggests new approaches to doing a SWOT-analysis, a competitive analysis of an industry, a blind spots analysis, which have successfully proven to be effective under static business situations. Under a permanently changing environment and digitalization of the economy, dynamic modelling of a business (competition) and scenario analysis become relevant. A new model for competitive management requires the peculiar non-linear thinking of executives.

Conclusion of the research: It is necessary to conduct further researches in: a) issues of asymmetry in the context of the M. Porter’s five forces of competitive position; b) the influence of digitalization on competitive asymmetry: concentration of power in the hands of large digital companies, competition between owners of digital platforms, asymmetry in markets with the network effect, etc.

Short Abstract for an article

Abstract. The article analyses the essence and consequences of asymmetric competition. The author has formulated preconditions of successful asymmetric competition: uniqueness and dissimilarity in resources, strategies, actions, and outcomes; eventuality, unpredictability, and, even, paradoxicality of competitors’ actions. This leads to change of competition rules in favour of a winner. The real manifestation of asymmetry is hy-

percompetition and supercompetition. The author has proven the necessity for drawing up a new model for competitive management of a firm. The author has suggested new approaches to applying major instruments of strategic and competitive analysis. The author attaches significant attention to dynamic modelling of a business (competition) and scenario analysis, including under digital transformation. The new model for competitive management also requires the new non-linear thinking of executives.

Key words: symmetric competition, asymmetric competition, asymmetric war, hypercompetition, supercompetition, situational management, strategical management, competitive analysis of an industry, blind spots analysis, scenario planning, non-linear thinking, digitalization.

Article details:

Received: 22 December 2020

Revised: 26 January 2021

Accepted: 24 March 2021

Рекомендоване цитування: Шевченко Л. С. Асиметрична конкуренція: гра за новими правилами. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1 (44). С. 66–84. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-44-1-66>.

Suggested Citation: Shevchenko, L. S. (2021). Asymetrychna konkurentsiiia: hra za novymy pravylamy [Asymmetric competition: new rules of the game]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (44), 66–84. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-44-1-66>.