

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-27>

УДК 330.36:005.332.4

АСИМЕТРИЧНА КОНКУРЕНЦІЯ: НОВА ЛОГІКА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

ASYMMETRIC COMPETITION: A NEW LOGIC OF DOING BUSINESS

Шевченко Людмила Степанівна

докторка економічних наук, професорка, Заслужена професорка,
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4567-0310>

Shevchenko Liudmyla

Yaroslav Mudryi National Law University

Передумовами успішного бізнесу у наш час стають унікальність і неподібність у ресурсах, стратегіях, діях і результатах; несподіваність, непередбачуваність і навіть парадоксальність дій підприємців. Такий бізнес є асиметричним, а фірми ведуть асиметричну конкуренцію. Правила конкуренції змінюються на користь переможця. Метою статті є аналіз та узагальнення методологічних підходів до визначення сутності асиметричного бізнесу, обґрунтування інструментарію асиметричної конкуренції фірм. У дослідженні розкрито застосування у конкурентній боротьбі асиметрії ресурсів і ключових компетенцій фірми; асиметрії ділової інформації; асиметрії бізнес-моделей; асиметрії управління та маркетингу; асиметрії організаційних культур. Запропоновано нову модель конкурентного управління. Авторський підхід є новим для теорії та практики конкуренції.

Ключові слова: фірма, асиметричний бізнес, асиметрична конкуренція, конкурентні переваги, конкурентне управління.

The theoretical foundations of asymmetric business and asymmetric competition have been developed for a long time by many scientists in economics, management, political, and sociological sciences. They investigated the effects of asymmetric relations of a company with its competitors on the behavior of the company; spatial methodology for identifying and assessing asymmetric competitive market structures; a model of productive competition with arbitrary asymmetry, which demonstrates a unique equilibrium; asymmetric business relations between large customers and their smaller suppliers. The scientific works of A. J. Slywotzky deserve special attention. The purpose of this paper is to analyze and generalize methodological approaches to determining the nature of asymmetric business and justifying the tools of asymmetric competition. The precondition for successful asymmetric competition of firms in the 21st century is, firstly, their uniqueness, dissimilarity, and lack of analogies in management methods; secondly, unexpectedness, unpredictability and even paradoxicality of their actions and results. Grounded in a synthesis of economic and management theories, the paper explores the asymmetry of resources and key competencies of the firm; asymmetry of business information; asymmetry of business models; asymmetry of management; asymmetry of marketing; asymmetry of organizational cultures. These factors are the main sources of asymmetries in business and the decisive factors of competition. For the practical realization of the potential of asymmetric competition, a new model of competition management is proposed. Such a systemic approach is innovative for the theory and practice of competition. This paper is a contribution to the literature on the economics of the firm and the management of the competitiveness of the firm. It combines modern theories of management and competition with current scientific approaches to solving applied problems. The concept of asymmetric competition should be used in the process of business management as a source of creativity and innovation in the activities of practitioners and researchers.

Keywords: firm, asymmetric business, asymmetric competition, competitive advantages, competition management.

Постановка проблеми. Сучасна фірма працює в умовах значних ризиків, невизначеності та непередбачуваності. У багатьох галузях відбуваються постійні зміни лідерів. Малі фірми перемагають масштабований бізнес.

Нова логіка ведення бізнесу дедалі частіше пов'язується з вибором асиметричної моделі та використанням прийомів асиметричної конкуренції. Учасники останньої спрямовують свої дії на слабкі місця конкурентів, прагнуть



ніколи не повторювати те, що вже винайшли їхні супротивники, вражати суперників зненацька. Заради перемоги фірми прагнуть одержати необмежений доступ до стратегічних ресурсів, сформувати неповторні ключові компетенції, упровадити бізнес-моделі, що максимізують ціннісні пропозиції для споживачів, реалізувати нові підходи до конкурентного управління та маркетингу. В результаті найбільш успішні асиметричні змагуни змінюють правила конкуренції на свою користь. При цьому більшість дослідників погоджуються з тим, що: конкуренція між суперниками неоднакового розміру є проблематичною; конкуренція без рівних стартових умов є несправедливою; конкуренція, спрямована на знищення супротивників, є руйнівною. Дослідження цих аспектів асиметричної конкуренції стає важливим як у теоретичному, так і в практичному плані.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Асиметричний бізнес та асиметрична конкуренція вивчаються представниками економічних, управлінських, політичних і соціологічних наук. На увагу заслуговують дослідження: вплив асиметричних відносин компанії з її конкурентами на поведінку компанії [1]; просторової методології виявлення та оцінки асиметричних конкурентних ринкових структур [2]; моделі продуктивної конкуренції із довільною асиметрією, що демонструє унікальну рівновагу [3]; асиметричних ділових відносин між великими клієнтами та їхніми меншими постачальниками [4]. Особливий акцент зроблю на наукових працях А. Сливоцького (A. J. Slywotzky), який обґрунтував природу асиметричного бізнесу [5], порівняв досвід ведення асиметричної конкуренції різними компаніями, зокрема «Wikipedia» [6] та «Tesla» [7]. У багатьох випадках для розуміння сутності асиметричної конкуренції корисними є дослідження «асиметричних воєн», «асиметричних конфліктів», «асиметричних загроз» представниками військових наук. Настільною книгою менеджерів став стародавній китайський трактат «36 стратагем» [8].

Розробленням теорії асиметричної конкуренції займаються переважно закордонні дослідники. При цьому недостатньо вивченими залишаються практичні прийоми застосування асиметричної конкуренції компаніями.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз та узагальнення методологічних підходів до визначення сутності асиметричного бізнесу та обґрунтування інструмен-

тарію асиметричної конкуренції економічних суб'єктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для симетрії в бізнесі характерна збалансованість сил суперників, відсутність домінування на ринку когось із них. Усі конкуренти знаходяться в рівних умовах, можуть як програти, так і виграти, конкурувати добросовісно або недобросовісно, бути ефективними або неефективними. Однак насправді симетрії зустрічаються не часто. Фірми намагаються якомога більше використовувати асиметрії та вести асиметричну конкуренцію.

Британська вікіпедія дає таке визначення: «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: 1) фірма А може конкурувати з В на одних ринках, але не на інших; 2) фірма А конкурує з В за певними характеристиками (такими, як надійність і дизайн), але не за іншими (ціна); 3) фірма А розглядає В як конкурента, але В не вважає А конкурентом; 4) фірма А не вважає В конкурентом, однак споживачі розглядають продукцію А як таку, що конкурує з продукцією В» [9].

Порівнюючи симетричну та асиметричну конкуренції, слід визнати: ми маємо справу з різною логікою ведення бізнесу. Передумовою успішної асиметричної конкуренції фірм у ХХІ столітті є, по-перше, їхня унікальність, неподібність, відсутність аналогій у методах управління, діях і результатах; по-друге, несподіваність, непередбачуваність і навіть парадоксальність їхніх дій і наслідків. Саме ці чинники є основними джерелами асиметрій у бізнесі та вирішальними факторами конкуренції. «Асиметрії – це зазвичай навички, процеси або «активи», які конкуренти фірми не копіюють і не можуть копіювати за ціною, що забезпечує економічну ренту. Вони є рідкісними, неповторними та незамінними, хоча й не пов'язані з жодним механізмом створення вартості, і насправді часто виступають як зобов'язання. Виявивши та переосмисливши ці асиметрії, вбудувавши їх у додаткову організаційну структуру та використовуючи їх у

відповідних ринкових можливостях, багато фірм змогли перетворити асиметрії на стійкі можливості» [10].

Розглянемо основні інструменти асиметричної конкуренції.

Асиметрія ресурсів і ключових компетенцій. Асиметрія ресурсів виникає, коли окремі особи, групи чи організації мають нерівний доступ до ресурсів або контроль над ними, в результаті чого вони по-різному досягають цілей і по-різному конкурують. Асиметрію ресурсів використовують на свою користь насамперед великі компанії з успішними бізнес-моделями та значним досвідом роботи в галузях і на ринках, які мають і постійно розраховують на необмежений доступ до ринків кваліфікованої робочої сили, стратегічної сировини та енергії. На асиметрію ресурсів спираються під час масштабування бізнесу. Асиметрія ресурсів покладена в основу теорії підричних інновацій К. Крістенсена (С. Christensen), яка описує «як компанія з меншими ресурсами може кинути виклик стабільним бізнесам, упроваджуючи простіші, зручніші та доступніші інновації для сегмента клієнтів, якому великі компанії не приділяють належної уваги або якого не помічають, і це призводить до зміни сил у галузі» [11, с. 36].

Асиметрія ключових компетенцій проявляє себе: 1) у нерівному чи нерівномірному розподілі професійних (експертних) знань, умінь і навичок, якими володіють працівники конкуруючих фірм. Тоді у своєму конкурентному середовищі фірма може мати унікальні, неповторні сильні сторони (наприклад, рідкісні знання чи мережеві зв'язки), яких бракує конкурентам і які ті не можуть скопіювати; 2) усередині фірми, якщо окремі структурні підрозділи фірми мають суттєві розбіжності в розумінні призначення бізнесу, його мети та способів здійснення, що може зашкодити внутрішньофірмовим комунікаціям і привести до небажаних результатів діяльності; 3) у відмінностях у розмірах активів, чисельності співробітників і ринковій капіталізації компанії; 4) у реалізації різних конкурентних стратегій порівняно з конкурентами.

Для успіху в асиметричній конкуренції важливими є: постійна підтримка та розвиток ключових компетенцій фірми, що сприяє формуванню її конкурентних переваг та є основним рушієм стратегування; недопущення розбалансування ключових компетенцій фірми; інтеграція компетенцій. Компанію, яка управляє кількома різними компетенціями і свідомо їх інтегрує, П. Лейнванд (P. Leinwand)

і Ч. Мейнарді (С. Mainardi) називають узгодженою. Причому слово «узгодженість» стосується врегулювання трьох стратегічних елементів: ціннісної пропозиції, яка відрізняє компанію від інших компаній; системи відмінних компетенцій, що взаємодоповнюють одна одну й дають компанії змогу реалізувати свою ціннісну пропозицію та успішно конкурувати з іншими компаніями; обраного портфеля продуктів і послуг, який використовує ці компетенції [12, с. 11]. Узгодженість є найважливішим фактором у побудові сталого успіху, а метою менеджменту є максимізація прибутку від компетенцій.

Асиметрія ділової інформації. Пошук, оброблення, накопичення і використання інформації є специфічним предметом управлінської праці. Проте учасники конкуренції майже завжди стикаються з відсутністю, неповнотою, асиметрією і навіть недостовірністю інформації. Відсутність інформації зазвичай супроводжує появу на ринках нових фірм, які тільки-но входять у бізнес, застосування менеджерами нових систем і прийомів управління, впровадження нових бізнес-моделей. З часом така інформація з'являється, систематизується і поширюється у діловому середовищі. Неповнота інформації загалом є нормальним явищем у бізнесі. Вона характеризує той обсяг інформації, яким реально володіють власники бізнесу й менеджери порівняно з достатнім для ухвалення ефективних рішень. Неповнота інформації пов'язана з нестабільністю економічної кон'юнктури, обмеженнями у веденні бізнесу (у тому числі законодавчими).

Асиметрія інформації – це ситуація, за якої учасники ринку (сторони контракту) не мають однакової інформації. Або частина з них має таку інформацію, до якої інші зацікавлені особи не мають доступу. До виникнення асиметрії управлінської інформації ведуть: недосконалість і навіть неспроможність (провали) ринку інформаційних послуг; неминучі витрати як управлінців, так і їхніх консультантів, на збір та аналіз одержаної інформації; відсутність досвіду аналізу інформаційних ситуацій; умисне ненадання контрагентові повної інформації. Асиметрії ділової інформації можуть бути наслідками приховування суб'єктами ринку (сторонами контракту): намірів своєї діяльності; певних характеристик товарів, послуг і дій – до укладення контракту; проблем у реалізації контракту та управління своєю діяльністю – після укладення контракту.

Учасники конкуренції зазвичай намагаються зменшити доступність суперників до інформації про свою фірму, створити інформаційні перешкоди, використати недоступність інформації як метод конкуренції. Особливої уваги при цьому потребує недостовірність інформації. Вітчизняний законодавець спеціально акцентує на дискредитації суб'єкта господарювання через поширення у будь-якій формі неправдивих, неточних або неповних відомостей, пов'язаних з особою чи діяльністю суб'єкта господарювання, у тому числі щодо його товарів, які завдали або могли завдати шкоди діловій репутації суб'єкта господарювання. Українське законодавство застосовує поняття «інформація, що вводить в оману» [13]. В умовах цифрового суспільства недостовірність інформації використовується як метод інформаційних воєн (кібервоєн), спрямовується на інформаційно вразливих споживачів (насамперед ділових партнерів і покупців продукції) з метою змінити їхній вибір на користь розповсюджувача інформації.

Асиметрія бізнес-моделей. Бізнес-модель фірми має дуже багато трактувань, як-от: концептуальний опис підприємницької діяльності; економічна логіка діяльності компанії; схема, за якою працює фірма; архітектура продуктів, послуг та інформаційних потоків, які описують різні економічні фактори, їхню потенційну вигоду та джерела одержання прибутку, та інші.

Вибір бізнес-моделі як інструменту асиметричної конкуренції у фірм доволі широкий. Бізнес-моделі поділяються на: традиційні та інноваційні; орієнтовані на процеси всередині організації та орієнтовані на клієнта; аналогові та цифрові, бізнес-моделі, що базуються на даних; лінійні і платформні. Однак дійсно конкурентною є бізнес-модель, яка: а) максимізує цінність пропозиції для споживачів. Тобто описує, що потрібно зробити, аби споживач заплатив за продукт фірми і став її постійним клієнтом; б) визначає процес створення цінності: які ресурси і в який спосіб фірма буде для цього використовувати, хто та який ефект буде від цього мати, як буде розподілятися дохід і прибуток між учасниками виробничого процесу; в) спирається та реалізовує сильну конкурентну позицію фірми на ринку; г) здатна постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зважаючи на стратегію та перспективи розвитку фірми.

М. Татум (M. Tatum) вважає найпростішим способом зрозуміти основи асиметрич-

ної конкуренції – порівняти добре налагоджений бізнес зі стартапом, що пропонує аналогічні товари й послуги. Налагоджений бізнес має розвинену бізнес-модель, міцну клієнтську базу та репутацію серед споживачів. Навпаки, бізнесмен-стартапер працює з новою бізнес-моделлю, без сформованої клієнтської бази та репутації серед споживачів. Кожна компанія підходить до завдання отримання прибутку по-різному, тому конкуренція між такими компаніями є нерівною, або асиметричною [14].

На думку Р. Набі (R. Nabi), асиметрична бізнес-модель заснована на економіці компонентів (доповнень) і складається з трьох основних компонентів: 1) компанія визначає доповнення в іншій галузі; 2) цінність створюється шляхом конверсії цього доповнення; 3) доповнення входять до основного продукту компанії, де генерується прибуток. Провідні компанії, використовуючи компоненти як частину своєї бізнес-моделі, одержують додаткові конкурентні переваги. Так, «Apple» перетворила програми на товари, не тільки спрощуючи створення та розповсюдження програм їхніми розробниками, а й заохочуючи цінову конкуренцію серед них. У результаті зниження ціни на програми-доповнення привело до зростання попиту на основний продукт – iPhone, iPad, Apple TV і годинники «Apple». «Google» полегшує виробникам телефонів і планшетів створення розумних пристроїв: ліцензійна версія Android з відкритим вихідним кодом серед виробників телефонів розповсюджується безкоштовно. Водночас цим «Google» ефективно стимулює попит на власний рекламний бізнес. «Amazon» зробила планшети Kindle Fire і пристрої Echo доступними за ціною, завдяки чому підвищує попит на свій бізнес електронної комерції [15].

Асиметрія управління. Така асиметрія виникає доволі часто, причому на різному ґрунті. По-перше, компанії зазвичай реалізують різні стратегії лідерства та мають різне робоче середовище. Які з них є виграшними з точки зору конкуренції, відразу сказати важко. В. Ш. Шим (W. S. Shim) та Р. М. Стірс (R. M. Steers), наприклад, порівняли ці процеси у двох автомобільних компаніях – «Hyundai Motor Group» і «Toyota Motor Corporation». Автори зазначають, що «Toyota» конкурує шляхом планування діяльності та системної організації роботи для пом'якшення впливу будь-якої турбулентності у зовнішньому середовищі та забезпечення стабільності своєї діяльності. «Hyundai» конкурує, прийма-

ючи невизначеність і ризик навколишнього середовища як частину звичайної щоденної практики та орієнтуючись на гнучкість діяльності. В результаті «Hyundai» здатна змінювати курс швидше, ніж її більший конкурент, коли з'являються нові можливості та технології. Однак обидві компанії є успішними [16].

По-друге, проявом невидимої асиметрії управління можна вважати «розрив у сприйнятті». Це явище дослідив професор Г. П'езунка (H. Piezunka) із Wharton School. На його думку, в кожному п'ятому випадку одна компанія вважає іншу партнером, а та бачить у ній конкурента. Цей дисонанс очікувань часто прирікає партнерства на швидку смерть. Один із найвідоміших прикладів – історія компаній «Sony» і «Nintendo». Спершу «Sony» була постачальником для «Nintendo» й навіть допомагала створювати нову консоль. Здавалося, союз непорушний. Але вже наступного дня після їхнього спільного анонсу «Nintendo» публічно оголосила про співпрацю з «Philips». Відповіддю «Sony» стала PlayStation – продукт, що змінив ринок і перетворив колишнього союзника на одного з головних конкурентів «Nintendo» [17].

По-третє, великі компанії задля реалізації ділових інтересів використовують свої ділові та політичні зв'язки, вдаються до механізмів лобювання бізнесу і нерідко до антиконкурентних практик. Саме такі зміни у конкурентному середовищі зараз відбуваються у США. Компанія «Bloomberg» опублікувала, по суті, посібник із взаємодії з президентом Трампом, який дуже швидко опанували провідні технологічні компанії США [18]. У 2025 р. вони перейшли до стратегії взаємодії з президентом та урядом як до наступального та одночасно захисного заходу. Найбільші витрати на лобювання здійснили компанії: «Meta» – понад 26 млн дол.; «Amazon» – понад 17 млн дол.; «Google» компанії «Alphabet Inc.» – понад 13 млн дол.; «OpenAI» – майже 3 млн дол., що приблизно на 70% більше, ніж роком раніше. «Nvidia» за 2025 р. збільшила свої витрати на лобювання більш ніж у сім разів, до 4,9 млн дол. Крім того, компанії витратили мільйони на найм керівників, пов'язаних із президентом, включаючи колишніх членів виборчої кампанії та співробітників Білого дому [19]. У такий спосіб кожна з компаній одержує переваги над іншими гравцями ринку, але вони не мають ринкової природи.

По-четверте, непоодинокими є випадки, коли конкуренти свідомо розбалансовують управління компаніями-конкурентами.

Зокрема, у диверсифікованих компаніях, де кожен підрозділ діє відповідно до своїх компетенцій, хоча й враховує стратегічні рішення на рівні компанії. Якщо ж у діях різних підрозділів немає нічого спільного, вони можуть стати абсолютно несумісними, провокуючи конфлікти, що шкодить усій організації.

Асиметрія маркетингу. Класичним прикладом компанії, яка успішно впровадила асиметричний маркетинг, вважається «Amazon». Використовуючи своє лідерство на ринку продажу фізичних книг онлайн, компанія змогла порушити традиційну модель книжкового магазину та стати домінуючим постачальником електронних читалок. Бізнес-модель «Amazon» базується на наданні послуг, які не потрібні багатьом авторам, що ускладнює конкуренцію старим видавцям. Чітка бізнес-модель та інноваційна маркетингова тактика дозволили «Amazon» зберегти конкурентну перевагу [20]. Однак асиметричний маркетинг можуть ефективно використовувати також стартапи і невеликі компанії, для яких важливі гнучкість та адаптивність. Вони працюють без великих бюджетів, але намагаються конкурувати з великим бізнесом, який має більше ресурсів та більшу частку ринку. Прийоми асиметричної конкуренції в цьому випадку включають мало передбачуваний партизанський маркетинг, вірусні кампанії, нетрадиційний маркетинг контенту та персоналізоване залучення клієнтів. Результатом стає досягнення потрібних результатів із мінімальними інвестиціями.

Асиметрія організаційних культур. Можливості для розвитку та зростання конкурентоспроможності компанії містять всі типи організаційної культури. Проте в умовах зростаючої невизначеності провідні компанії світу вважають своїм найбільшим активом інноваційну бізнес-культуру, використовуючи її як потужний інструмент конкуренції. Така культура вбирає в себе елементи: а) гнучкої культури, притаманної великим фірмам, які швидко розвиваються, легко адаптуються до змін у діловому середовищі, прагнуть оновлювати свій бізнес і запроваджувати інновації; б) динамічної культури молодих інноваційних фірм, позбавлених зайвого бюрократизму; в) культури підприємництва, коли фірма заохочує співробітників до напрацювання нових ідей, більшої самостійності та відповідальності за свої дії.

Для того, аби використовувати організаційну культуру як перевагу в асиметричній конкуренції, потрібні системні дії керівників

компаній. Пріоритетами компанії «Tesla», наприклад, стали: відданість усіх працівників нестандартному мисленню; швидкість інновацій на ринку висококласних автомобілів; послідовне формування у клієнтів образа електромобіля, який реалізує ідею використання чистої та відновлюваної енергії в поєднанні з кращою ефективністю. У результаті «Tesla» була визнана однією з найкращих компаній у списку «50 найінноваційніших компаній світу 2023 року» [21]. Компанія «Apple» заради формування інноваційної бізнес-культури у 2008 р. створила навчальний комплекс, названий Університет «Apple» (Купртіно, Каліфорнія). Університет передбачає навчання співробітників компанії на різних курсах. Популярними є «Комунікація в «Apple»»; «Управління проектами» (курс конфіденційний); «Управління постачальниками» (курс конфіденційний); «Що робить Apple Apple» (курс фокусується на одній із цілей С. Джобса: зробити складні комп'ютерні технології зрозумілими та природними). Серед викладачів є професори майже з усіх американських університетів Ліги Плюща [22].

Далі, персонал компанії повинен поділяти організаційні цінності, а менеджмент – проводити зміни з урахування думок співробітників, спираючись на їхню підтримку та довіру. Управлінці мають розуміти причини та попереджати виникнення асиметрії (розбіжностей, дисбалансу) цінностей працівників компанії, коли відмінне, іноді навіть протилежне, розуміння різними людьми або їхніми групами певних цінностей може призвести до конфліктів і непорозумінь між ними. Адже працівники фірм по-різному оцінюють різні речі в контексті часу (минулого, теперішнього, майбутнього), моралі, економічних чинників, доступності інформації та знань, взаємодій з іншими працівниками в групах тощо. У разі значних розбіжностей або дисбалансів в ухваленні рішень останні можуть залишитися нереалізованими.

Нарешті, менеджери мають уникати потрапляння в пастки культурної асиметрії. Культурна асиметрія виникає, коли слова лідера інтерпретуються по-різному залежно від контексту слухача – культурного походження, покоління чи навіть підрозділу організації. Культурну асиметрію викликають: тональність спілкування (прямий тон може виражати терміновість в одній культурі, але здаватися різким в іншій); неправильне тлумачення мовчання (як мудрість або нерішучість); невдалі розпізнавання (публічна похвала може надих-

нути деяких членів команди, але глибоко збентежити інших). Найкращі лідери не просто спілкуються. Вони встановлюють зв'язок. Дж. Клементі (J. Clementi) наводить приклад: у березні 2025 р. генеральний директор компанії «Boeing» К. Ортберг (K. Ortberg) звернувся до понад 160 тис. співробітників зі сміливим публічним закликком до внутрішньої трансформації. Компанія зіткнулася з низкою культурних та операційних невдач, і Ортберг визнав основну проблему: замкнуту культуру, розрив комунікації та зростаючу невідповідність між повідомленнями керівництва та сприйняттям співробітниками. Його послання було чітким: «Ми не можемо просто виправити системи – ми повинні виправити культуру». Далі були зусилля, спрямовані на відновлення внутрішньої довіри, узгодження глобальних команд і відновлення морального духу [23].

Висновки. Вибір компанією моделі асиметричної конкуренції потребує перебудови всієї системи конкурентного управління фірмою.

1. Якщо вважати конкурентами всіх суб'єктів, які можуть впливати або вже впливають на результати господарювання фірми (модель шести сил конкуренції М. Портера (M. Porter)), тоді потрібно аналізувати асиметрію конкурентних відносин у багатьох системах, зокрема: «фірма – постачальники ресурсів», «фірма – споживачі» (важливим аспектом дослідження має стати асиметрія між малими постачальниками та великими клієнтами, в якій домінують клієнти), «фірма – інші фірми з різними масштабами діяльності»; «фірма – виробники товарів-замінників», «фірма – виробники товарів-доповнень».

2. Управління фірмою в умовах асиметричного бізнесу потребує корегування традиційного інформаційно-аналітичного інструментарію. 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 повинен поширюватися як на власну фірму, так і на фірму-конкурента. Знання слабких сторін суперника уможливує асиметричні дії щодо нього. Варто звертати увагу також не лише на існуючих, але й на потенційних конкурентів та можливість їх появи.

3. Дотримуючись моделі асиметричного бізнесу та конкуренції, менеджмент ухвалює рішення в умовах відсутності однозначних, а часто й чітких уявлень про фактори та наслідки конкуренції, динаміку кон'юнктури ринку та дії конкурентів. Це породжує численні ризики,

до яких слід готуватися заздалегідь. Потрібні динамічне моделювання бізнесу (конкуренції) та побудова багатоваріантних сценаріїв подій, що ймовірно відбудуться з організацією в майбутньому під впливом конкурентних чинників, з одночасним розробленням практичних заходів.

4. Нова модель конкурентного управління вимагає креативного (нестандартного) мислення керівників. Підприємницька креативність – це здатність генерувати корисні ідеї

та ухвалювати управлінські рішення щодо створення нової цінності для ринку та суспільства – нових продуктів, послуг, бізнес-моделей і способів розв'язання проблем, які б відрізняли компанію від її конкурентів, дали можливість швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, знаходити нові джерела довгострокового зростання. Саме креативне мислення здатне привести до несподіваних рішень чи нових відкриттів, важливих для асиметричної конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 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: 01.02.2026).
2. 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. № 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: 01.02.2026).
3. Hirsh A. V. Policy Entrepreneurship with Asymmetric Competition. SSRN. 2015. October 09. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2221682 (дата звернення: 01.02.2026).
4. Colurcio M. Asymmetric business relationships and interaction capabilities: an exploratory study. ResearchGate. 2009. December. URL: <https://www.researchgate.net/publication/257688333> (дата звернення: 01.02.2026).
5. Сливоцький А. Давид перемагає: дисципліна неспівмірної перемоги. Львів : Видавництво УКУ, 2019. 320 с.
6. Адріан Сливоцький про асиметричний підхід засновника Wikipedia: «Осягнувши певний успіх, він не перестав усувати всілякі «ценеможливості». *Бізнес-школа УКУ*. 2021. 08 квітня. URL: <https://lvbs.com.ua/news/adrian-slyvotskyj-pro-asymetrychnyj-pidhid-zasnovnyka-wikipedia-osyagnuvshy-pevnyj-uspih-vin-ne-perestav-usuvaty-vsilyaki-tsenemozhlyvosti/> (дата звернення: 01.02.2026).
7. Сливоцький А. Майстер нерівного бою. Як Ілон Маск використовує модель асиметричної дії. *Forbes*. 2020. 15 вересня. URL: <https://forbes.ua/leadership/mayster-nerivnogo-boyu-15092020-95> (дата звернення: 01.02.2026).
8. Балог В. 36 Стратегем. Бізнес. Війна. Маніпуляції. Обман. Київ : Арії, 2022. 240 с.
9. Asymmetric competition. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Asymmetric_competition (дата звернення: 01.02.2026).
10. Miller D. An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal*. 2003. № 24 (10). P. 961-976. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.316>.
11. Крістенсен К. М., Оджомо Е., Діллон К. Парадокс процвітання. Як інновації можуть вивести нації з бідності / Клейтон М. Крістенсен, Ефоса Оджомо, Карен Діллон ; переклад з англ. Олени Замойської. Львів : Видавництво Старого Лева, 2024. 416 с.
12. Лейнванд П. Стратегія, що працює / Пол Лейнванд, Чезаре Мейнарді у співавторстві з Артом Кляйнером ; пер. з англ. Я. Машико. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 256 с.
13. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.02.2026).
14. Tatum M. What is Asymmetrical Competition? *Wise-geek*. 2024. 17 травня. URL: <https://www.wise-geek.com/what-is-asymmetrical-competition.htm> (дата звернення: 01.02.2026).
15. Nabi R. Grow Your Business through Asymmetric Business Models. LinkedIn. 2020. June 21. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/grow-your-business-through-asymmetric-models-rashedun-nabi/> (дата звернення: 01.02.2026).
16. Shim W. S., Steers R. M. Symmetric and asymmetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota. *Journal of World Business*. 2012. Т. 47 (4). P. 581-591. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.011>.
17. Коли союзники стають суперниками: приховані пастки бізнес-партнерств. *Management.com.ua*. 2025. 15 вересня. URL: <https://www.management.com.ua/notes/pastky-biznes-partnerstv.html> (дата звернення: 01.02.2026).

18. Boyle M., Cook N. The CEO Playbook to Navigating Trump. Pressure has replaced protocol as the White House rewrites the rules of engagement with corporate America. *Bloomberg*. 2026. January 14. URL: <https://www.bloomberg.com/features/2026-ceo-playbook-trump-second-term/?srnd=undefined> (дата звернення: 01.02.2026).
19. Сизов Д. Кремнієва долина витрачає гроші на лобювання та компліменти для Трампа. *Internetua*. 2026. 25 січня. URL: https://internetua.com/kremniyeva-dolina-vitracsaye-groshi-na-lobiuavannya-ta-komplimentidlya-trampa?utm_source=ukrnet_news (дата звернення: 01.02.2026).
20. Hope M. Asymmetric Marketing – What Is It and How Can You Use It? *Asymmetric*. 2024. September 05. URL: <https://asymmetric.pro/asymmetric-marketing-what-is-it/> (дата звернення: 01.02.2026).
21. Provitera M., Sayyadi M. Tesla's Approach to Innovation Culture. *Rutgers Business Review*. 2024. Vol. 9. No. 1. Pp. 22-30. URL: <https://rbr.business.rutgers.edu/article/teslas-approach-innovation-culture> (дата звернення: 01.02.2026).
22. Apple University. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_University (дата звернення: 01.02.2026).
23. Clementi J. The Cultural Asymmetry Trap: Why Leaders Lose Trust Without Knowing It. *LinkedIn*. 2025. April 23. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/cultural-asymmetry-trap-why-leaders-lose-trust-without-clementi-augdcl/> (дата звернення: 01.02.2026).

REFERENCES:

1. Hsieh, K.-Y., & Chen, M.-J. (2009). Who follows whom? Asymmetric competition in cross-border market expansion. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2009.44258153>
2. DeSarbo, W. S, 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. <https://pennstate.pure.elsevier.com/en/publications/who-competes-with-whom-a-demand-based-perspective-for-identifying>
3. Hirsh, A. V. (2015, October 09). Policy Entrepreneurship with Asymmetric Competition. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2221682
4. Colurcio, M. (2009, December). Asymmetric business relationships and interaction capabilities: an exploratory study. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/257688333>
5. Slywotzky, A. J. (2019). Davyd peremahaie: dystsyplina nespivmirnoi peremohy [David Wins: The Discipline of Unequal Victory]. UCU Publishing House [in Ukrainian].
6. Adrian Slyvotskyi pro asymetrychnyi pidkhid zasnovnyka Wikipedia: «Osiahnuvshy pevnyi uspih, vin ne perestav usuvaty vsiliaki «tsenemozhlyvosti». (2021, April 08). [Adrian Slywotzky on the asymmetric approach of the Wikipedia founder: "Having achieved some success, he did not stop eliminating all sorts of "impossibilities"]. *UCU Business School*. <https://lvbs.com.ua/news/adrian-slyvotskyj-pro-asymetrychnyj-pidhid-zasnovnyka-wikipedia-osyagnuvshy-pevnyj-uspih-vin-ne-perestav-usuvaty-vsilyaki-tsenemozhlyvosti/> [in Ukrainian].
7. Slywotzky, A. J. (2020, September 15). Maister nerivnoho boiu. Yak Ilon Mask vykorystovuie model asymetrychnoi dii [Master of Unequal Combat. How Elon Musk Uses the Asymmetric Action Model]. *Forbes*. <https://forbes.ua/leadership/mayster-nerivnogo-boiu-15092020-95> [in Ukrainian].
8. Baloh, V. (2022). 36 Stratahem. Biznes. Viina. Manipuliatsii. Obman [36 Stratagem. Business. War. Manipulation. Deception]. Aarii [in Ukrainian].
9. Asymmetric competition. *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Asymmetric_competition
10. Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal*, 24(10), 961-976. <https://doi.org/10.1002/smj.316>
11. Christensen, C. M., Ojomo, E., & Dillon, K. (2024). Paradoks protsvitannia. Yak innovatsii mozhut vyvesty natsii z bidnosti [The Prosperity Paradox]. O. Zamoiska (Translator from English). Old Lion Publishing House. (Original work published 2019). [in Ukrainian].
12. Leinwand, P., & Mainardi, C. (2019). Stratehiia, shcho pratsiuie [Strategy that works: How winning companies close the strategy-to-execution gap]. Ya. Mashiko (Translator from English). Ranok; Fabula. (Original work published 2016). [in Ukrainian].
13. Pro zakhyt vid nedobrosovisnoi konkurentsii: Zakon Ukrainy vid 07.06.1996. № 236/96-BP. (1996). [On protection against unfair competition. Law of Ukraine dated June 07, 1996]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

14. Tatum, M. (2024, May 17). What is Asymmetrical Competition? *Wise-geek*. <https://www.wise-geek.com/what-is-asymmetrical-competition.htm>
15. Nabi, R. (2020, June 21). Grow Your Business through Asymmetric Business Models. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/grow-your-business-through-asymmetric-models-rashedun-nabi/>
16. Shim, W. S., & Steers, R. M. (2012). Symmetric and asymmetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota. *Journal of World Business*, 47(4), 581-591. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.011>
17. Koly soiuznyky staiut supernykyamy: prykhovani pastky biznes-partnerstv. (2025, September 15). [When allies become rivals: the hidden pitfalls of business partnerships]. *Management.com.ua*. <https://www.management.com.ua/notes/pastky-biznes-partnerstv.html> [in Ukrainian].
18. Boyle, M., & Cook, N. (2026, January 14). The CEO Playbook to Navigating Trump. Pressure has replaced protocol as the White House rewrites the rules of engagement with corporate America. *Bloomberg*. <https://www.bloomberg.com/features/2026-ceo-playbook-trump-second-term/?srnd=undefined>
19. Syzov, D. (2026, January 25). Kremniieva dolyna vytrachaie hroshi na lobiiuvannia ta komplimenty dlia Trampa [Silicon Valley is spending money on lobbying and compliments for Trump]. *Internetua*. https://internetua.com/kremniyeva-dolina-vitracsaye-groshi-na-lobiuavannya-ta-komplimenti-dlya-trampa?utm_source=ukrnet_news [in Ukrainian].
20. Hope, M. (2024, September 05). Asymmetric Marketing – What Is It and How Can You Use It? *Asymmetric*. <https://asymmetric.pro/asymmetric-marketing-what-is-it/>
21. Provitera, M., & Sayyadi, M. (2024). Tesla's Approach to Innovation Culture. *Rutgers Business Review*, 9(1), 22-30. <https://rbr.business.rutgers.edu/article/teslas-approach-innovation-culture>
22. Apple University. *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_University
23. Clementi, J. (2025, April 23). The Cultural Asymmetry Trap: Why Leaders Lose Trust Without Knowing It. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/cultural-asymmetry-trap-why-leaders-lose-trust-without-clementi-aygdc/>

Дата надходження статті: 03.02.2026

Дата прийняття статті: 19.02.2026

Дата публікації статті: 26.02.2026