

**ДИЗРУПТИВНІ ІННОВАЦІЇ: СУТНІСТЬ І НАСЛІДКИ ВПРОВАДЖЕННЯ**

© 2018 ШВИДАНЕНКО Г. О., БЕСАРАБ С. О.

УДК 330.341  
JEL Classification: O32

Швиданенко Г. О., Бесараб С. О.

**Дизруптивні інновації: сутність і наслідки впровадження**

Метою статті є дослідження сутності дефініції «дизруптивні інновації» та природи дизруптивних процесів, які, на думку президента Всесвітнього економічного форуму в Давосі К. Шваба, є драйверами Четвертої промислової революції та призводять до кардинальної зміни цінностей на ринку. Обґрунтовано необхідність удосконалення категоріального апарату теорії дизруптивних інновацій внаслідок виникнення розбіжностей між теоретичними та прикладними аспектами її застосування у світовій практиці дизруптивних трансформацій. Зокрема, здійснено порівняльний аналіз якісних характеристик підтримуючих і дизруптивних інновацій з висвітленням аспектів, що зумовили необхідність доповнення сутності останніх. На основі дослідження цих аспектів конкретизовано змістовне наповнення дефініції «дизруптивні інновації». Розглянуто проблеми використання теоретичної бази дизруптивних процесів у вітчизняній науковій літературі, зокрема виникнення низки однакових за сутністю, проте різних за назвами дефініцій, що використовуються в межах теорії дизруптивних інновацій. Здійснено аргументацію використання саме терміна «дизруптивні інновації» як форми добору у сфері інновацій. Досліджено організаційні аспекти впровадження дизруптивних інновацій, а також обґрунтовано потребу недопущення зміщення акцентів у сторону підтримуючих інновацій. Визначено критично важливі передумови та ключові принципи «дизруптивності» інновацій, врахування яких суттєво збільшує можливості підприємств щодо реалізації їх інноваційного потенціалу. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку заходів щодо нівелювання негативного впливу дизруптивних процесів на діяльність суб'єктів господарювання в умовах національної економіки.

**Ключові слова:** глобалізація, Четверта промислова революція, теорія дизруптивних інновацій, дизруптивні інновації, підтримуючі інновації.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-162-168>

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Швиданенко Генета Олександрівна** – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** Shvidanenko.go@gmail.com

**ORCID:** 0000-0002-6730-1372

**Researcher ID:** K-4058-2018

**Бесараб Світлана Олексіївна** – кандидат економічних наук, старший викладач, кафедра економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** besarab@kneu.edu.ua

**ORCID:** 0000-0002-7343-899X

**Researcher ID:** K-6507-2018

УДК 330.341  
JEL Classification: O32UDC 330.341  
JEL Classification: O32**Швиданенко Г. А., Бесараб С. А. Дизруптивные инновации: сущность и последствия внедрения**

Целью статьи является исследование сущности дефиниции «дизруптивные инновации» и природы дизруптивных процессов, которые, по мнению президента Всемирного экономического форума в Давосе К. Шваба, являются драйверами Четвертой промышленной революции и приводят к кардинальному изменению ценностей на рынке. Обоснована необходимость совершенствования категориального аппарата теории дизруптивных инноваций вследствие возникновения разногласий между теоретическими и прикладными аспектами ее проявления в среде мировых дизруптивных трансформаций. В частности, осуществлен сравнительный анализ качественных характеристик поддерживающих и дизруптивных инноваций с освещением аспектов, которые приводят к потребности дополнения сущности последних. С учетом данных исследований конкретизировано сущностное наполнение дефиниции «дизруптивные инновации». Рассмотрены проблемы использования теоретической базы дизруптивных процессов в отечественной научной литературе, в частности, возникновение в рамках теории дизруптивных инноваций ряда одинаковых по сути, но различных по названию дефиниций. Аргументиро-

**Shvidanenko G. O., Besarab S. O. Disruptive Innovations: Essence and Benefits**

The aim of the article is to study the essence of the definition «disruptive innovations» and the nature of disruptive processes, which, according to the President of the World Economic Forum in Davos, K. Schwab, are the drivers of the Fourth Industrial Revolution and lead to fundamental changes in market values. The necessity of improving the categorical apparatus of the theory of disruptive innovations due to the emergence of disagreements between theoretical and applied aspects of its manifestation in the environment of world disruptive transformations is grounded. In particular, there carried out a comparative analysis of qualitative characteristics of supporting and disruptive innovations highlighting aspects that lead to the need to complement the essence of the latter. Taking into account these studies, the substantive content of the definition «disruptive innovations» is specified. There considered problems of using the theoretical base of disruptive processes in the domestic scientific literature, in particular, the emergence in the framework of the theory of disruptive innovations of a number of definitions that are identical in essence but different in name. The use of the term «disruptive innovations» as a form of selection in the field of innovations is argued. The organizational aspects of the introduction of disruptive innovations are

вано использование термина «дизруптивные инновации» как формы отбора в сфере инноваций. Исследованы организационные аспекты внедрения дизруптивных инноваций, а также обоснована необходимость недопущения смещения акцентов в сторону поддерживающих инноваций. Определены критически важные предпосылки и ключевые принципы «дизруптивности» инноваций, учет которых существенно увеличивает возможности предприятий по реализации их инновационного потенциала. Дальнейшие исследования будут направлены на разработку мер по нивелированию негативного влияния дизруптивных процессов на деятельность субъектов хозяйствования в условиях украинской экономики.

**Ключевые слова:** глобализация, Четвертая промышленная революция, теория дизруптивных инноваций, дизруптивные инновации, поддерживающие инновации.

**Табл.: 1. Библ.: 10.**

**Швиданенко Генефа Александровна** – кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и предпринимательства, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

**E-mail:** Shvidanenko.go@gmail.com

**ORCID:** 0000-0002-6730-1372

**Researcher ID:** K-4058-2018

**Бесараб Светлана Алексеевна** – кандидат экономических наук, старший преподаватель, кафедра экономики и предпринимательства, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

**E-mail:** besarab@kneu.edu.ua

**ORCID:** 0000-0002-7343-899X

**Researcher ID:** K-6507-2018

investigated, and the need to prevent a shift of emphasis towards supporting innovations is substantiated. The critical prerequisites for and key principles of «disruptiveness» of innovations, the consideration of which significantly increases the ability of enterprises to realize their innovative potential, are identified. Further research will be aimed at developing measures to level the negative impact of disruptive processes on activities of business entities in the Ukrainian economy.

**Keywords:** globalization, Fourth Industrial Revolution, theory of disruptive innovations, disruptive innovations, supporting innovations.

**Tbl.: 1. Bibl.: 10.**

**Shvidanenko Genefa O.** – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Economy and Business, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** Shvidanenko.go@gmail.com

**ORCID:** 0000-0002-6730-1372

**Researcher ID:** K-4058-2018

**Besarab Svitlana O.** – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer, Department of Economy and Business, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** besarab@kneu.edu.ua

**ORCID:** 0000-0002-7343-899X

**Researcher ID:** K-6507-2018

**Вступ.** Глобалізація як феномен і об'єктивна закономірність розвитку світової економіки детермінує процеси трансформації глобального інноваційного простору та зумовляє потребу суттєвої технологізації. Як стверджує відомий німецький економіст К. Шваб: «Ми стоїмо біля витоків революції, яка фундаментально змінить наше життя, нашу працю і наше спілкування. За масштабом, обсягом і складністю це явище, яке я вважаю четвертою промисловою революцією, не має аналогів у всьому попередньому досвіді людства» [1, с. 8].

Головними технологічними драйверами цієї промислової революції вчений вважає дизруптивні інновації (disruptive innovation), які задля виявлення домінуючих мегатрендів технологічних перетворень розподілені ним за трьома кластерами: фізичним, цифровим і біологічним. Так, фізичним проявом технологічних мегатрендів, на думку К. Шваба, є безпілотні транспортні засоби, 3D-друк або адитивні технології, передова робототехніка та новітні матеріали з абсолютно новими властивостями. Інновації у сфері цифрових технологій представлені «Інтернетом речей», використанням технології Blockchain і створенням цифрових платформ, які стають базою взаємодій зі сторонніми виробниками та споживачами: Facebook, Alibaba, Airbnb та Uber. Біологічні інновації головним чином пов'язані з розвитком генетичної інженерії, потенційне застосування якої практично не обмежується [1, с. 17–22].

Ми цілком погоджуємося із думкою вчених, що масштаб цих інновацій, їх взаємозв'язок і темпи розповсюдження у глобальному просторі є настільки потужними та фундаментальними, що здатні призвести до епохальної глобальної трансформації суспільства. У зв'язку з цим К. Шваб наголошує, що всі ці зміни є абсолютно неминучими.

Тому нині практично перед усіма суб'єктами господарювання стоїть питання не про те, чи відбудеться руйнування (disrupt) («Am I going to be disrupted?»), а про те, коли це станеться, у якій формі та з якими наслідками («When is disruption coming, what form will it take and how will it affect me and my organization?») [1, с. 15].

Здатність інновацій до підриву (disrupt) усталених технологій вперше була розглянута в книзі К. Крістенсена (Clayton M. Christensen) «Дилема інноватора: Як через нові технології гинуть сильні компанії», яка вийшла у світ в 1997 р. і стала бестселером у сфері пізнання потенційних можливостей інноваційних перетворень. Незважаючи на існування терміну «дизруптивні технології (disruptive technology)», який є більш поширеним у бізнесовій та технологічній літературі, К. Крістенсен запроваджує поняття «дизруптивні інновації (disruptive innovation)», яке, на його думку, є більш доречним з огляду на існування «технологій внутрішнього підриву», здатних забезпечувати створення таких нових бізнес-моделей, які призведуть до виникнення дизруптивних інновацій [2].

Проблема професійного тлумачення термінів, пов'язаних з теорією дизруптивних інновацій (Theory of disruptive innovation), є надзвичайно актуальною і сьогодні. Навіть К. Шваб у примітках до своєї книги «Четверта промислова революція» звертає увагу на значно ширше, ніж у теорії К. Крістенсена, трактування використаних ним термінів «disruption» і «disruptive innovation». Саме через широке тлумачення цих термінів, що не завжди відповідає головним ідеям концепції, К. Крістенсен був змушений повернутися до пояснень сутності теорії дизруптивних інновацій, яка, на його думку, «ризикуює стати жертвою власного успіху».

Отже, за К. Крістенсеном, головним каталізатором змін споживчих цінностей на ринку є дизруптивні інновації, які створюються переважно «новачками» ринку або невеликими підприємствами з незначним капіталом, що орієнтовані на вузький малоприбутковий сегмент, нецікавий лідерам ринку (нижній ешелон ринку). Створена ними інноваційно нова продукція поступово набуває якісних характеристик, що зацікавлює все більш широкі клієнтські сегменти (зокрема, й ті, на які орієнтуються лідери ринку), чим забезпечує їх поступове пересування у верхній ешелон ринку. Водночас лідери ринку, зацікавлені в збереженні усталено високого рівня прибутку, фокусують свою увагу на підвищенні якості продукції та послуг для своїх найвибагливіших клієнтів шляхом впровадження підтримуючих інновацій. В момент переходу до масового споживання інноваційно нової продукції відбувається дизруптив (кардинальна зміна цінностей) існуючого ринку, а підприємства, що спричинили цей процес, автор називає «руйнівниками (disruptors)» [2]. Дилема інноватора полягає у вирішенні питань – коли ж слід долати упередження щодо низької якості продукту та коли слід починати інвестиційну програму, яка у подальшому неминуче призведе до «канібалізму» виробленої продукції, але є необхідною для захисту від іншого «руйнівника» [3].

Зацікавленість провідних науковців теорією дизруптивних інновацій, чисельні питання, пов'язані із її застосуванням на практиці, а також занадто широке, на думку автора, вживання терміна «дизруптивні інновації» змусили К. Крістенсена повернутися до тлумачення головних аспектів теорії дизруптивних інновацій, причому з урахуванням сучасних змін. У своїй статті «Що таке підризна інновація? (What is Disruptive Innovation)», яка вийшла у 2015 р., К. Крістенсен зазначає, що існують чотири важливі моменти, які не були враховані в його попередній теорії або невірно сприйняті спільнотою.

По-перше, «дизруптив (disrupt)» є процесом, який починається як невеликий експеримент та при вдалому поєднанні «образу» продукту та бізнес-моделі його просування від «периферії ринку» до масового споживання, дозволяє підприємству – «руйнівнику» захопити частку ринку, що належала зрілим компаніям, і звести «нанівець» рентабельності їх продукції. Це відбувається не відразу, оскільки зрілі компанії активізують діяльність щодо захисту своїх позицій на ринку.

По-друге, бізнес-моделі «руйнівників» дуже відрізняються від моделей зрілих підприємств-лідерів ринку, що доведено К. Крістенсеном на прикладі компанії Apple.

Так, виведення на ринок телефону iPhone у 2007 р. відбулося внаслідок здійснення компанією Apple дизруптивних інновацій, оскільки цей продукт був високої якості і спрямований на споживачів, за яких боролися лідери ринку смартфонів. Подальше зростання обсягів продажу iPhone було побудовано не на поліпшенні його якості як телефону, а на його здатності забезпечувати доступ до Інтернету. Створивши власну екосистему розробників мобільних додатків, компанія Apple зробила iPhone більш схожим на персональний комп'ютер, чим і здійснила дизрупцію на ринку ноутбуків.

По-третє, не всі дизруптивні інновації є вдалими та не кожний успіх у бізнесі є дизруптивним. Наглядним прикладом цього ствердження є порівняння досвіду компаній Uber та Apple, які стали успішними завдяки впровадженню моделі єдиної платформи: Uber шляхом забезпечення мобільного доступу в Інтернет об'єднала своїх клієнтів з водіями таксі, а Apple – шляхом з'єднання розробників додатків із користувачами iPhone. Проте інновації Uber були спрямовані на розширення власної мережі та функціональності послуг, а тому мають характер підтримуючих, а інновації Apple були спрямовані на руйнування ринку ноутбуків, отже, є дизруптивними.

По-четверте, якщо на ринку відбувається дизруптив, компанії-лідери обов'язково мають відреагувати на нього, причому за двома напрямками - шляхом впровадження підтримуючих інновацій для подальшого укріплення взаємовідносин зі своїми головними споживачами; та шляхом пошуку власних дизруптивних технологій, для яких має бути створено окремий або бажано – самостійний підрозділ чи невелике підприємство. У разі останнього, зрілим компаніям доведеться керувати двома різними підприємствами, проте саме це може призвести до створення дизруптивних інновацій [4].

На жаль, надані уточнення пояснюють лише окремі питання практичного застосування теорії дизруптивних інновацій, не конкретизуючи понятійний апарат дослідження. Так, узагальнення К. Крістенсеном терміна «дизруптивні інновації», який визначено ним як «...інновації, які допомагають створювати новий ринок і ланцюг вартості, і врешті-решт руйнують існуючий ринок і ланцюг вартості» [1], призводить до надто широкого використання цього терміна. Відсутність у визначенні уточнень – «хто створює дизруптивні інновації», а також конкретизації характеристик стану «дизруптивності», створює певну плутанину у використанні термінів «дизруптивні» та «підтримуючі» інновації. Найкращим варіантом вирішення цієї проблеми, на наш погляд, є порівняльний аналіз якісних характеристик цих видів інновацій, який побудований нами на основі теорії К. Крістенсена з урахуванням існуючих сучасних підходів до тлумачення їх особливостей [5; 6, с. 45–46] (табл. 1).

Слід зазначити, що всупереч теорії К. Крістенсена, за якою дизруптивні інновації можуть створювати лише нові підприємства або невеликі компанії, що охоплюють нецікаві лідерам ринку клієнтські сегменти, сучасна практика інноваційної діяльності великих підприємств свідчить про дещо інший досвід. Навіть у роз'ясненнях до сучасного трактування своєї теорії К. Крістенсен наводить приклад

Порівняльний аналіз якісних характеристик дизруптивних і підтримуючих інновацій

Основні характеристики	Підтримуючі інновації	Дизруптивні інновації у контексті теорії К. Крістенсена	Пропозиції щодо уточнення поняття «дизруптивні інновації»
Спрямованість інновацій	Спрямовані на вдосконалення вже існуючих продуктів і процесів	Спрямовані на завоювання нових ринків та охоплення нових споживчих сегментів	
Мета впровадження інновацій	Утримати (розширити) свою частку ринку шляхом удосконалення існуючої продукції до рівня, що якісно перевищує ринкові аналоги та задовольняє потреби найвимогливіших споживачів	Створити принципово нові ринки, які певний час вільні від конкуренції і з високою нормою прибутку шляхом випуску інноваційно нової продукції, яка здатна формувати попит у клієнтів, в яких зацікавлені лідери ринку	
Очікуваний результат від впровадження інновацій	Вдосконалення існуючої продукції шляхом надання їй нових властивостей та/або функціональних можливостей	Впровадження нової або більш складної технології, яка створює інноваційно нову продукцію, зручну у використанні	
«Образ» підприємства, що створює інновації	Підприємства – лідери ринку	Нові підприємства або невеликі компанії, що охоплюють нецікаві (на певний момент) лідерам клієнтські сегменти	а також великі компанії, що не бажають втрачати позиції лідерів і спрямовані на пошук нових ринків збуту інноваційно нової продукції
Ринковий рівень підприємства	Верхні ешелони існуючого ринку	Зародження інновацій на підприємствах нижчого сегмента існуючого ринку або в нових компаніях з подальшим переміщенням у верхні ешелони ринку	
Співвідношення ціни та якості створеної інноваційної продукції	Суттєве підвищення якості продукції, що призводить до зростання її ціни відносно існуючих аналогів на ринку; або зростання ефективності виробництва продукції, що призведе до її здешевлення відносно існуючих аналогів на ринку	Створення зручної у використанні, проте дешевшої та порівняно нижчої якості продукції, яка через поступове поліпшення своїх якісних властивостей призведе до її масового споживання	або принципово інноваційно нової високоякісної продукції (технології), яка у майбутньому може стати масовою у використанні
Споживчі інноваційної продукції	Вже сформовані сегменти споживачів, основна частина з яких є прибутковими, платоспроможними та вимогливими до якості продукції (послуг)	Нові споживачі, які раніше не мали альтернативного продукту, а також нецікаві (на певний момент) лідерам ринку клієнтські сегменти, для яких ціна продукції була занадто високою	

дизруптивних інновацій компанії Apple, яка на момент виведення на ринок смартфона iPhone у 2007 р. була лідером ринку персональних комп'ютерів, мала свій широкий сегмент платоспроможних клієнтів і була спрямована на підтримку ринку ноутбуків, що не відповідає теоретичному опису компанії, які здатні створювати дизруптивні інновації. З метою врегулювання такого протиріччя, на наш погляд, доречним є доповнення «образу» підприємств, що створюють дизруптивні інновації, параметром: великі компанії, що не бажають втрачати позиції лідерів і спрямовані на пошук нових ринків збуту інноваційно-нової продукції. Таке уточнення, на наше переконання, не суперечить фундаментальним основам теорії, проте врегульовує теоретичні аспекти з практикою їх використання (табл. 1).

Потребують уточнення і якісні характеристики інноваційної продукції, що створена за допомогою дизруптивних інновацій. Так, на думку К. Крістенсена, така продукція має бути зручною у використанні, а також дешевшою та нижчою за якістю, ніж існуючі на ринку аналоги. Проте досвід все тієї ж компанії Apple свідчить, що її iPhone був не тільки в одній ціновій категорії з конкурентами, а й доволі високої якості. Задля врегулювання цієї теоретичної розбіжності, на нашу думку, потрібно доповнити цінові та якісні параметри продукції, створеної внаслідок впровадження дизруптивних інновацій, параметром «...або принципово новою високоякісною продукцією, яка в майбутньому може стати масовою у використанні» (табл. 1).



На відміну від дизруптивних, підтримуючі інновації спрямовані на поступове вдосконалення вже існуючих продуктів. При цьому, на думку фахівця Гарвардської школи бізнесу Т. Томпсона, такі інновації впливають на стан вироблених продуктів за двома напрямками: підтримують їх якість шляхом покрокового покращення початкових характеристик з одночасним збільшенням їх вартості або забезпечують ефективність бізнесу з відповідним здешевленням цих продуктів [7].

Слід зазначити, що використання термінів «дизруптивні технології» та «дизруптивні інновації» у вітчизняній науковій літературі є ще більш проблематичним через їх занадто вільний, літературний переклад і, як наслідок, подвійне тлумачення. Так, у книзі «Четверта промислова революція» вираз «disruption and innovation» було перекладено як «дизруптивні інновації» [1, с. 13], «disruption» – як «дизруптивний вплив» [1, с. 8], «дизруптивний прорив» [1, с. 15] та «джерела прориву» [1, с. 43]. Довільний переклад такого терміна, як «disruption», який є найбільш вживаним у межах теорії дизруптивних інновацій, призвів до виникнення у вітчизняній науковій літературі двох однакових за змістовним наповненням понять – «підрив» і «прорив», ринку, а через це й ще більшу кількість похідних, хоча однакових за змістом дефініцій: «підривні технології» – «проривні технології»; «підривні інновації» – «проривні інновації» – «дизруптивні інновації». Тому в цій роботі та у подальших наших дослідженнях використовуватимуться терміни, які є похідними від слова «дизруптив (disruption)» і співзвучними з оригіналом.

Крім того, нами зроблена спроба аргументації використання саме терміна «дизруптивні інновації». Отже, в біології використовується поняття «дизруптивний добір», що не має інших аналогів і за суттю визначає форму природного добору, яка відбувається тоді, коли умови зовнішнього середовища настільки змінилися, що основна маса виду втрачає адаптивність, а переваг набувають особини з крайніми відхиленнями від середньої норми.

Причому внаслідок такого добору утворюються декілька її форм або відбувається поліморфізм популяції [8]. Водночас, як вважає К. Шваб, інновації є складним соціальним процесом, який не слід сприймати як даність. Навіть при широкому спектрі технологічних досягнень, які здатні змінювати світ, важливим, на думку видатного вченого, є питання – як ми можемо забезпечити спрямованість таких досліджень і досягнень на самі благі результати, нівелюючи негативні впливи [1, с. 23]. Таким чином, поєднання соціальності інновацій та потреба пошуку найрезультативніших з них, на нашу думку, може трактуватися як форма добору у сфері інновацій, а наслідками цього добору можуть стати пошук і створення дизруптивних інновацій на підприємстві.

Узагальнюючи результати нашого дослідження, слід зазначити, що існує ще одна проблема теоретичного характеру, яка, на наш погляд, є найвагомішою перепорою процесу практичного застосування теорії дизруптивних інновацій, а саме: по-перше, створення інноваційної продукції є складним і тривалим процесом, що залежить від значної кількості чинників не тільки технологічного характеру; по-

друге, платоспроможність споживачів, наявність масового попиту на нову інноваційну продукцію, здатність «творців» донести до споживачів переваги нової продукції тощо – все це впливає на здатність будь-яких, навіть надзвичайно технологічних, інновацій стати дизруптивними.

Інакше кажучи, визначення «дизруптивності» інновацій є результатом процесів технологічного та маркетингового характеру, кінцевою оцінкою інноваційної спроможності і динамічної здатності підприємства, яку практично не можливо прогнозувати.

Сам автор теорії дизруптивних інновацій акцентує увагу, на тому, що його теорія «...не пояснює і не буде пояснювати нічого такого, що стосується самих інновацій або успіху в бізнесі взагалі. Занадто багато діє інших сил, і кожна з них заслуговує докладного вивчення. Об'єднати їх і створити вичерпну теорію успіху – занадто велика задача, за яку ми у найближчому майбутньому навряд чи візьмемося» [5]. Тому теорія дизруптивних інновацій К. Крістенсена поки що є інструментом більше теоретичного, ніж прикладного характеру, який повною мірою не забезпечує створення дієвого механізму уникнення наслідків дизруптивної трансформації.

Очевидно одне, що перспективний інноваційний розвиток сучасного підприємства потребує впровадження як підтримуючих, так і дизруптивних інновацій, оскільки перші забезпечують збереження і розширення існуючої клієнтської бази, отже, певною мірою «відповідають» за прибутковість діяльності в найближчому майбутньому, а другі – спрямовані на пошук і впровадження інноваційних стартапів, що мають забезпечити конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. При цьому головною задачею інноваційного розвитку суб'єктів господарювання є недопущення зміщення акцентів в сторону підтримуючих інновацій, яке з точки зору забезпечення прибутковості діяльності хоча й виглядає цілком логічним, проте може стати екзистенціальною загрозою їх існування у майбутньому.

У зоні найбільшого ризику виникнення такої екзистенціальної загрози знаходяться підприємства з високим ступенем формалізації внутрішніх процесів, орієнтованих, в першу чергу, на зміцнення взаємовідносин зі своїми сталими клієнтами, що суттєво обмежує їх потенційні можливості щодо створення «дизруптивної» продукції. На думку К. Крістенсена, такі підприємства повинні створювати окремі, бажано самостійні, підрозділи, які б «опікувались» пошуком дизруптивних технологій, вивченням досвіду компаній – «підривників» і створенням власних бізнес-моделей, що в подальшому призведуть до виникнення дизруптивних інновацій.

Водночас ми погоджуємось з думкою послідовників концепції К. Крістенсена, вчених С. Ентоні, М. Джонсона, Д. Синфілда та Е. Олман, що, крім здатностей ефективно розподіляти ресурси між різними видами інновацій, підприємства з дизруптивним спрямуванням функціонування мають спочатку отримати повний контроль над основним бізнесом і розробити план власного довгострокового розвитку. У сукупності ці динамічні здатності підприємств, а саме: володіння процесом розподілу ресурсів, контролю

над власними активами та створення стратегічного плану розвитку бізнесу, є критично важливими передумовами створення дисруптивних інновацій. Крім того, в межах цих передумов об'єктивною умовою інноваційного розвитку підприємств є їх вміння своєчасно й оперативно позбавлятися неефективних активів, що неодноразово підтверджувалося практикою провідних світових лідерів, зокрема, компаніями Intel, Durasell, Delta, які свого часу відмовилися від реалізації існуючих малоефективних проектів на користь розкриття й формування потужного інноваційного потенціалу. Отже, ті суб'єкти господарювання, що прагнуть успіху на ринку, мають забезпечувати створення нових інноваційних проектів, керувати існуючими сучасними підрозділами і надавати збиткові підприємства [9, с. 37–38].

На думку світових науковців, ключовими принципами дисруптивності інновацій є, по-перше, надлишок порівняно з аналогами якості продукту, що виражається в занадто широкому для пересічного споживача спектрі його функціональних можливостей (наприклад, програмне забезпечення для роботи з електронними таблицями лише частково використовується пересічним користувачем, в той же час, коли вони є повноцінною і необхідною програмою для високопрофесійного бізнес-аналітика); по-друге, руйнування загальноприйнятого уявлення щодо використання продукції (наприклад, використання бухгалтерської програми Quickbooks користувачами без необхідних бухгалтерських навичок); по-третє, підризна сила дисруптивних інновацій криється не у функціональних особливостях інноваційної пропозиції (товарів чи послуг), а в бізнес-моделі, за якою вона «просувається» на ринок. Дотримання цих перерахованих умов суттєво збільшує можливості підприємств щодо реалізації їх інноваційного потенціалу.

**Висновок.** Підсумовуючи викладене, можна зробити ряд висновків.

По-перше, дисруптивні інновації є дефініцією, що відображає сучасні тенденції ринку, що зумовлені процесами глобалізації. Причому якщо К. Крістенсен обґрунтував механізм виникнення дисруптивних інновацій, то К. Шваб розкрив форми їх практичного прояву у глобальному просторі [1; 2].

По-друге, категоріальний апарат теорії К. Крістенсе на потребує вдосконалення через узагальнене тлумачення терміна «дисруптивні інновації», що, своєю чергою, створює певну плутанину у визначенні сутності «підтримуючі інновації». З метою уточнення сутності цих ключових дефініцій запропоновано порівняльний аналіз їх якісних характеристик, який зумовив виокремлення аспектів, що потребують доповнення. Для дисруптивних інновацій, на нашу думку, доречним є доповнення «образу» підприємств, що створюють дисруптивні інновації, параметром: великі компанії (а не тільки новачки ринку), що не бажують втрачати позиції лідерів і спрямовані на пошук нових ринків збуту інноваційно нової продукції, а також розширення якісних характеристик інноваційної продукції, яка може бути не тільки зручною у використанні, а й високоякісною, що при відповідному співвідношенні ціни та якості може перетворити її на продукцію масового споживання.

По-третє, теорія дисруптивних інновацій має більш теоретичне, ніж прикладне значення, оскільки не надає дієвого механізму уникнення наслідків дисруптивної трансформації. Проте очевидним є те, що з урахуванням сучасних реалій підприємствам-лідерам ринку у багатьох випадках доцільно створювати окремі, економічно самостійні підрозділи, які б концентрували увагу на пошуку унікальних технологій, здатних стати «дисруптивними». Ключовими передумовами дисруптивності інновацій є надлишок якості продукту (послуги), руйнування загальноприйнятого уявлення щодо його використання, а також унікальність бізнес-моделі, за якою він просувається на ринок.

Що стосується підтримуючих інновацій, то вони спрямовані на вдосконалення вже існуючих технологій (процесів) виробництва продукції, надання їй нових властивостей та/або розширення функціональних можливостей з метою зростання обсягів реалізації на вже сформованих ринках. Підтримуючі інновації є «життєвою» силою підприємств, дисруптивні інновації – «еліксиром» їх довголіття.

Подальші дослідження будуть спрямовані на більш детальне вивчення природи формування та наслідків дисруптивних процесів з урахуванням особливостей функціонування суб'єктів господарювання в умовах національної економіки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Шваб К. Четвертая промышленная революция : монография. М. : Э, 2017. 208 с.
2. Кристенсен К. М. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. 239 с.
3. Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер. М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. 459 с.
4. Кристенсен К., Рейнор М., Макдоналд Р. Подрывные инновации: двадцать лет спустя // Harvard Business Review – Россия. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a17234>
5. Поддерживающие и подрывные инновации // Эксперт Online. URL: [http://expert.ru/ratings/table\\_340123](http://expert.ru/ratings/table_340123)
6. Кепп Н. В. Подрывные и поддерживающие инновации: сущность, особенности, тенденции развития. *Организатор производства*. 2018. Т. 26. № 2. С. 41–52.
7. Thompson T. What Markets Do and Don't Get About Innovation / T. Thompson // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2013/09/what-markets-do-and-dont-get-about-innovation>
8. Дисруптивний добір // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
9. Энтони С., Джонсон М., Синфилд Дж., Олман Э. Подрывные инновации: Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта. М. : Альпина Паблишер, 2018. 340 с.
10. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение: Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. М. : Альпина Паблишер, 2015. 378 с.

## REFERENCES

- «Dyzruptyvnyi dobir» [Disruptive selection]. Vikipediia - vilna entsyklopediia. <https://uk.wikipedia.org/wiki>
- Entoni, S. et al. *Podryvnyye innovatsii: Kak vyyti na novykh potrebiteley za schet uproshcheniya i udeshevleniya produkta* [Disruptive innovation: How to reach new consumers by simplifying and cheapening the product]. Moscow: Alpina Pablisher, 2018.
- Evans, V. *Klyuchevyye strategicheskiye instrumenty. 88 instrumentov, kotoryye dolzhen znat kazhdy menedzher* [Key strategic tools. 88 tools that every manager should know]. Moscow: BINOM. Laboratoriya znaniy, 2015.
- Foster, R., and Kaplan, S. *Sozidatelnoye razrusheniye: Pochemu kompanii, «postroyennyye navechno», pokazyvayut ne luchshiyе rezultaty i chto nado sdelat, chtoby podnyat ikh effektivnost* [Creative destruction: Why «built for eternity» companies do not show the best results and what needs to be done to increase their effectiveness]. Moscow: Alpina Pablisher, 2015.
- Kepp, N. V. «Podryvnyye i podderzhivayushchiye innovatsii: sushchnost, osobennosti, tendentsii razvitiya» [Disruptive and supportive innovations: the essence, features, development trends]. *Organizator proizvodstva*, vol. 26, no. 2 (2018): 41-52.
- Kristensen, K. M. *Dilemma innovatora. Kak iz-za novykh tekhnologiy pogibayut silnyye kompanii* [The dilemma of the innovator. As due to new technologies, strong companies are dying]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2004.
- Kristensen, K., Reynor, M., and Makdonald, R. «Podryvnyye innovatsii: dvadtsat let spustya» [Disruptive innovation: twenty years later]. *Harvard Business Review - Rossiya*. <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a17234>
- «Podderzhivayushchiye i podryvnyye innovatsii» [Supportive and disruptive innovations]. *Ekspert Online*. [http://expert.ru/ratings/table\\_340123](http://expert.ru/ratings/table_340123)
- Shvab, K. *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [The fourth industrial revolution]. Moscow: E, 2017.
- Thompson, T. «What Markets Do and Don't Get About Innovation». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/09/what-markets-do-and-dont-get-about-innovation>