

klasterneho pidkhotu [Methods of increasing trade enterprises competitiveness based on cluster approach]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-135>

Mazaraki, A. A., Pshelinsii, D. M., & Smolin, I. V. (2010). *Torhovelne pidpriemstvo: stratehiia, polityka, konkurentospromozhnist* [Trading enterprise: strategy, policy, competitiveness]. KNTEU.

Nosach, N. M. (2017). Konkurentospromozhnist pidpriemstv torhivli ta shliakhy yii pidvyshchennia v umovakh hlobalizatsii [Competitiveness of trade enterprises and ways to improve it under globalization conditions]. In *Rozvytok maloho ta serednoho biznesu v umovakh hlobalizatsii svitovoi ekonomiky* [Development of small and medium business under global economy globalization conditions]. ZhDTU. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/346.pdf>

Pashkuda, T. V., & Afendi, A. I. (2022). Napriamy rozvytku torhivli v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Di-

rections of trade development in Ukraine under martial law conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>

Safonik, N. P. (2024). Stratehichni oriientyry zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Strategic guidelines for ensuring enterprise competitiveness under digitalization conditions]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriiia «Ekonomichna»*, 107, 33–42. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03>

Науковий керівник – Блакита Г. В.,
доктор економічних наук, професор, завідувачка
кафедри економіки та фінансів підприємства
Державного торговельно-економічного університету
(Київ)

УДК 338.1:658.5
JEL Classification: O10; O31; O33
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-347-354>

СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© 2025 КРАСНОНОСОВА О. М., ЦУЙ Ц.

УДК 338.1:658.5
JEL Classification: O10; O31; O33

Красноносова О. М., Цуй Ц. Стратегія інноваційного розвитку як інструмент конкурентоспроможності підприємства

Стратегія інноваційного розвитку розглянута як ключовий інструмент формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства. Уточнено зміст стратегії розвитку як комплексу довгострокових, узгоджених управлінських рішень, які поєднують аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, постановку цілей, розробку альтернативних сценаріїв та вибір оптимального напрямку руху. Головними характеристиками стратегії виокремлено довгостроковість, комплексність: узгодження ресурсів і процесів, гнучкість, адаптацію до змін зовнішнього середовища та конкурентну спрямованість у вигляді формування стійких переваг на ринку. Історичний огляд розкриває еволюцію стратегічного мислення від давньосхідних трактатів, таких як «Мистецтво війни» Сунь-Цзи і політичних роздумів Макіавеллі, до класичної школи наукового менеджменту Тейлора і Файоля. У другій половині XX століття інструменти корпоративного планування заклали Чандлер, Ансофф і група BCG, сформувавши формальні методи стратегічного аналізу. Далі М. Портер розвинув теорію конкурентних стратегій і «ланцюга створення цінності», а представники ресурсно-орієнтованого підходу (Пенроуз, Барні, Прахахалад і Хамел) обґрунтували роль внутрішніх ресурсів і компетенцій у забезпеченні довготривалої переваги. У 1990–2000 роках з'явилися концепції збалансованих показників (Kaplan і Norton) і динамічних спроможностей (Teese, Pisano і Shuen), що акцентували увагу на постійному моніторингу й адаптації стратегії до поточних умов. Початок XXI століття позначився зрушенням до інноваційних і цифрових стратегій: «Blue Ocean» (Kim і Mauborgne, 2005) пропонує створювати нові ринкові простори, «Agile Strategy» (Rigby, Sutherland & Noble, 2018) адаптує гнучкі методи управління, а цифрова стратегія (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014) інтегрує Big Data, AI, IoT і хмарні рішення в бізнес-моделі. Додатково зростає роль Lean Startup, Design Thinking та екосистемного підходу. Теоретично узагальнено, що сучасні інноваційні стратегії дозволяють підприємствам скорочувати час прийняття рішень, підвищувати ефективність використання ресурсів та зміцнювати позиції на глобалізованому ринку. Цифрові технології знижують бар'єри комунікації та нівелюють помилки в управлінні, сприяють побудові гнучкої корпоративної культури та відкривають нові шляхи розвитку підприємств. Таким чином теоретично доведено, що стратегія інноваційного розвитку є невід'ємним елементом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та здатності підприємства швидко реагувати на зміну ринкових умов.

Ключові слова: стратегія, підприємство, стратегія розвитку, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність підприємства.

Табл.: 3. **Бібл.:** 24.

Красноносова Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна); старший науковий співробітник, офіс оцінювання діяльності наукових установ НАН України, Центр оцінювання діяльності наукових установ та наукового забезпечення розвитку регіонів України НАН України (вул. Володимирська, 54, Київ, 01030, Україна)

E-mail: krasnonosova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0863-3705>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-4863-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57211469096>

Цуй Цзенфен – аспірант кафедри маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1507-0713>

UDC 338.1:658.5

JEL Classification: O10; O31; O33

Krasnonosova O. M., Cui Z. The Strategy of Innovative Development as a Tool for the Competitiveness of Enterprise

The strategy of innovative development is regarded as a key tool for shaping and sustaining the competitiveness of enterprises. The content of the development strategy is specified as a set of long-term, coordinated managerial decisions that integrate the analysis of internal and external factors, goal-setting, the development of alternative scenarios, and the selection of the optimal direction of movement. The main allocated characteristics of the strategy are long-term focus, complexity: alignment of resources and processes, flexibility, adaptation to changes in the external environment, and a competitive orientation in the form of establishing sustainable advantages in the market. The historical overview reveals the evolution of strategic thinking from ancient Eastern treatises, such as Sun Tzu's «The Art of War» and Machiavelli's political reflections, to the classical school of scientific management by Taylor and Fayol. In the second half of the 20th century, corporate planning tools were developed by Chandler, Ansoff, and the BCG group, forming formal methods of strategic analysis. Further, M. Porter developed the theory of competitive strategies and the «value chain», while representatives of the resource-oriented approach (Penrose, Barney, Prahalad, and Hamel) substantiated the role of internal resources and competencies in providing long-term advantage. In the 1990s and 2000s, the concepts of balanced scorecards (Kaplan and Norton) and dynamic capabilities (Teece, Pisano, and Shuen) emerged, emphasizing the importance of continuous monitoring and adapting strategy to current conditions. The beginning of the 21st century has been marked by a shift towards innovative and digital strategies: «Blue Ocean» (Kim & Mauborgne, 2005) offers the creation of new market spaces, «Agile Strategy» (Rigby, Sutherland & Noble, 2018) adapts flexible management methods, and digital strategy (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014) integrates Big Data, AI, IoT, and cloud solutions into business models. Additionally, the role of Lean Startup, Design Thinking, and ecosystem approaches is increasing. It has been theoretically summarized that modern innovative strategies allow enterprises to shorten decision-making time, enhance resource efficiency, and strengthen positions in a globalized market. Digital technologies lower communication barriers and mitigate management errors, promote the development of a flexible corporate culture, and open new paths for business development. Thus, it has been theoretically proved that the strategy of innovative development is an integral element in ensuring long-term competitiveness and the ability of an enterprise to quickly respond to changes in market conditions.

Keywords: strategy, enterprise, development strategy, innovative development, enterprise competitiveness.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 24.

Krasnonosova Olena M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine); Senior Research Fellow, Office of Evaluation of Activity of Research Institutions of the NAS of Ukraine, Center for Evaluation of Activity of Research Institutions and Scientific Support of Regional Development of Ukraine NAS of Ukraine (54 Volodymyrska Str., Kyiv, 01030, Ukraine)

E-mail: krasnonosova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0863-3705>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-4863-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57211469096>

Cui Zengfeng – Postgraduate Student of the Department of Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1507-0713>

У сучасних умовах глобалізації та стрімких технологічних змін здатність підприємства своєчасно визначати та реалізовувати адекватну стратегію є ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності та виживання на ринку. Обрання ефективної стратегії розвитку підприємства, яка є відповідною сучасним економічним умовам, є актуальним завданням. Аналіз і дослідження різноманітних підходів до стратегічного розвитку є складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сучасні технологічні зміни створюють нові можливості впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства та цифровізації процесів управління.

Проблематика визначення стратегії розвитку підприємств була та залишається актуальною для

представників бізнесу та науковців. Цим напрямом досліджень займалися українські та китайські економісти, а також науковці з інших країн, серед яких слід назвати таких, як О. Гудзь, В. Щербина [1; 2], С. Клименко [3], Л. Артеменко, О. Гук, Ж. Жигалкевич [4], І. Денисюк [5], В. С. Sunzi [6] та інших.

Формування стратегії виступає складним управлінським процесом, що поєднує аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, постановку цілей, розробку альтернативних сценаріїв розвитку та вибір найбільш доцільного напрямку руху. Визначення стратегії, яка орієнтована на постійне технологічне оновлення, створює додаткові конкурентні можливості для підприємств.

Метою дослідження є систематизація теоретичних підходів і методів формування стратегії

підприємства, визначення організаційних аспектів розробки стратегічного плану та аналіз успішності стратегічних рішень.

Поняття стратегії походить від давньогрецького слова «στρατηγός» (стратегос) – «мистецтво військового керівництва». У контексті менеджменту, як зазначав П. Друкер, стратегія визначається як сукупність дій і ресурсів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації [7].

Серед основних ознак стратегії слід згадати довгостроковість, комплексність, гнучкість і конкурентну спрямованість. Довгостроковість стратегії визначається її орієнтацією на період від 3 до 10 років. На підтвердження цього, визначення «стратегія розвитку – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей» [3].

Комплексність стратегії підприємства визначається узгодженням наявних ресурсів з організаційною структурою та процесами, що мають місце в ході господарчої діяльності. Л. Артеменко, О. Гук, Ж. Жигалкевич [4] стверджують, що забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку потребує комплексного підходу. Гнучкість стратегічного вибору являє собою здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Автори [3; 4] підтверджують необхідність гнучкості та адаптивності для ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства.

Конкурентна спрямованість передбачає концентрацію фокусу управління на створення та підтримку конкурентних переваг.

І. Денисюк в роботі [5] визначає, що стратегія розвитку – це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання та високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.

Стратегія відрізняється від тактики своєю тривалістю й охопленням глобальних цілей, тоді як тактичні кроки реалізують короткострокові завдання в межах стратегічних напрямків.

Формування стратегічного мислення як окремого напрямку управлінської науки пройшло кілька історичних етапів, кожний з яких відображає соціально-економічні умови, технічний прогрес і світоглядні зміни відповідної епохи. Проаналізуємо більш детальний огляд ключових етапів розвитку стратегічної думки, що дозволить глибше зрозуміти сучасні концепції та підходи. Еволюцію ідей стратегічного розвитку наукове співтовариство [8–11] розподіляє на: давньосхідні стратегії, класичну школу управління, спрямовані на корпоративне планування, конкурентні стратегії, ресурсно-орієнтовані, адаптивні, цифрові стратегії.

Давньосхідні стратегічні ідеї з'явилися ще в стародавньому світі, насамперед у військовій справі. Візитівкою цієї фази є китайський трактат «Мистецтво війни» Сунь-Цзи (V ст. до н. е.), у якому викладено принципи розвідки, обману, гнучкості дій та максимальної ефективності з найменшими ресурсними витратами. До Західного співтовариства стратегічне мислення приніс загальноновизнаний авторитет, Ніколо Макіавеллі (італ. – Niccolò di Bernardo dei Machiavelli), чий роздуми в «Державцюзі» від 1513 р. і в «Роздумах» відкрили тему балансування політичної влади, внутрішньої стабільності та військової могутності [8].

Виникнення класичної школи управління автори відносять на кінець XIX – початок XX сторіччя. В цей період промислова революція поставила перед підприємцями та державними діячами масштабні виклики: швидке зростання виробництва, потреба у стандартизації та розподілі праці. У відповідь на такі економічні та суспільні виклики виникає наука про управління.

Одним із науковців, якого вважають засновником теорії управління, є Ф. Тейлор, який у 1911 р. заклав основи наукового менеджменту, пропагуючи розподіл праці, нормування операцій та стимулюючі системи на основі визначення продуктивності праці [9].

У подальшому А. Файоль, у 1916 р., сформулював 14 принципів адміністративного управління, серед яких є принципи єдності керівництва, дисципліни, порядку та субординації [10]. Хоча ці роботи більше стосувалися організації виробництва та внутрішньої управлінської структури, вони проклали шлях до розгляду підприємства як системної цілісності.

Теоретичні та практичні дослідження стратегії як інструменту корпоративного планування поширилися в період 1950–1960 рр. Їх поява пов'язана із закінченням Другої світової війни, коли у США та Європі прискорено роз-

виваються великі корпорації з диверсифікованим бізнесом. На заміну оперативному управлінню приходить довгострокове планування. Цей період пов'язано з роботами А. Чандлера, І. Ансоффа, Б. Гендерсона.

У цей період А. Чандлер у праці «Стратегія та структура» (1962) довів, що успішні корпорації спочатку формують чітку стратегію, а потім адаптують свою організаційну структуру до її реалізації [11].

І. Ансофф у 1957 р. уперше представив матрицю «продукт – ринок», виділивши стратегії ринкової експансії, розвитку продукту, розвитку ринку та диверсифікації [12].

Засновник і голова Бостонської консалтингової групи Б. Гендерсон у 1968 р. разом із співробітниками проводить дослідження, за результатами якого розроблено матрицю BCG, яка класифікує бізнес-одиниці за двома параметрами: темпами зростання ринку та часткою на ньому. Запропонована матриця BCG у подальшому знайшла широке поширення серед фахівців [13].

Вищеперелічені підходи заклали основу формальних методів стратегічного аналізу й дали поштовх створенню департаментів корпоративного планування.

Період 1970–1980 рр. характеризується появою «конкурентної стратегії» та індустріального підходу. Вона пов'язана з дискусіями в науковому та фаховому співтоваристві про конкурентні переваги та структуру галузі, що започаткована дослідженнями М. Портера. Серед найбільш відомих теоретичних винаходів М. Портера слід згадати «п'ять сил», які було сформульовано у 1980 р., та описано модель аналізу індустріальної структури, що оцінює рівень конкуренції та привабливість галузі [14].

Конкурентні стратегії, що описані М. Портером у роботі «Competitive Advantage» у 1985 р., містять визначення диференціації, лідерства за витратами та фокусування на вузькому сегменті ринку [15].

Одночасно серед фахівців та науковців починає розвиватися ідея «ланцюга створення цінності», де кожна внутрішня операція розглядається як потенційне джерело переваг. Низка науковців висловлює ресурсно-орієнтований підхід до формування стратегії бізнесу, який більш чітко сформулювався в період 1990–2000 рр. За таким підходом, на протилежність орієнтації виключно на галузеві чинники зростає інтерес до внутрішніх ресурсів і здібностей компанії. На підтвердження такої гіпотези англійська дослідниця Е. Пенроуз (Е. Penrose) у роботі «Теорія росту підприємства» [16] у 1959 р. довела, що глибинне вивчення ресурсів допомагає

пояснити динаміку розвитку бізнесу. Е. Пенроуз застосувала емпіричні докази для вивчення впливу управління. Для підтвердження висунутих гіпотез та припущень дослідниця застосувала інструментарій у вигляді поштового опитування. Необхідно додати, що Е. Пенроуз вивчала вплив управління знаннями. Її дослідження спрямоване на вирішення питання, як фірма здобуває знання та поширює їх. Визначаються можливості та наслідки управління знаннями на ефективність інноваційної діяльності фірми. У дослідженні було перевірено вплив управління знаннями за допомогою розроблених гіпотез, заснованих на теоретичних і дослідницьких рамках.

Емпіричні дані дослідження [16] Е. Пенроуз стверджують, що фірма, яка володіє можливостями управління знаннями, ефективно використовує ресурси, щоб бути інноваційною та ефективною.

Американський науковець-дослідник стратегічного менеджменту Д. Барні в публікації від 1991 р. «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage» [17], заклали основу VRIO-аналізу, де ресурси оцінюються за критеріями цінності, рідкості, складності утворення та організаційної підтримки. Він запропонував концепцію оцінки ресурсів компанії за чотирма критеріями: Value (рівень цінності), Rarity (рідкість), Imitability (складність), Organization (організаційна підтримка), скорочено VRIO. VRIO-рамка допомагає визначити: чи є в підприємства ресурси та можливості, які можуть забезпечити довготривалу конкурентну перевагу.

С. Prahalad та G. Hamel у 1990 р. у роботі «The Core Competence of the Corporation» [18] ввели концепцію ядрових компетенцій – специфічних ресурсів і вмінь, що забезпечують довготривалу конкурентну перевагу компанії.

Наступний період 1990–2010 рр. пов'язаний з поширенням стратегічного напрямку «збалансованих показників та адаптивної стратегії». Його можна характеризувати як помірковано-агресивний. У цей період загострюється увага промисловців до моніторингу та адаптації стратегічного курсу.

Прикладом служить описана у 1996 р. авторами R. Kaplan та D. Norton «Balanced Scorecard» (BSC) система, що поєднує фінансові та нефінансові індикатори для оцінки реалізації стратегії [19]. BSC – це система стратегічного планування та управління. Підприємства використовують систему BSC, щоб чітко визначити, чого вони намагаються досягти. Система спрямована на гармонізацію повсякденної роботи відповідно до довгострокової стратегії. Система BSC дозволяє визначення пріоритетів діяльності, виробництва продуктів і послуг [20].

У період поширення стратегічного напрямку «збалансованих показників та адаптивної стратегії» висловлювалися ідеї динамічних спроможностей. Так, науковці D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen у роботі «Dynamic Capabilities and Strategic Management» [21] підкреслюють здатність компанії швидко реагувати на зміни та створювати нові можливості.

Сучасний розвиток стратегій підприємств значною мірою пов'язаний саме з інноваційним напрямом. Його прояв відбивається в появі цифрових технологій та їх стрімкому розвитку, що сприяло поширенню саме цього напрямку.

У сучасному стратегічному управлінні, яке відповідає швидким технологічним змінам, акцент зміщується на інновації, адаптивність і цифрові технології.

Прискорення технологічних змін було пов'язане з глобалізацією економіки та зростанням конкуренції. Це зумовило появу нових підходів до

розвитку бізнесу та появу сучасних трендів, серед яких можна визначити: Blue Ocean, Agile та цифрові стратегії.

Хронологія появи таких підходів до стратегії розвитку підприємств така: 2005 р. – Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne), 2014 р. – цифрова стратегія (Westerman, Bonnet & McAfee), 2018 р. – Agile Strategy (Rigby, Sutherland & Noble). Проаналізуємо означені стратегії розвитку підприємств з метою визначення їх переваг і недоліків.

Запропонована W. C. Kim, R. Mauborgne «Blue Ocean Strategy» [22] сформульована на протипау ідеї М. Портера про вибір між різноманітним товару для різних сегментів ринку і низькою ціною. «Blue Ocean Strategy» закликає організації уникати конкуренції на перенасичених ринках – «червоних океанах» і створювати нові ніші – «блакитні океани», де конкуренція мінімальна або відсутня. Концепція цієї стратегії, характеристики, переваги та недоліки визначено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Характеристики та аналіз «Blue Ocean Strategy»

Назва та автори	Сутність	Загальні характеристики	Переваги	Недоліки
Blue Ocean Strategy (Kim W. C., Mauborgne R.)	Закликає організації уникати конкуренції на перенасичених ринках («червоні океани») й створювати нові ніші – «блакитні океани», де конкуренція мінімальна або відсутня	Інноваційність у створенні продукту або сервісу, формування нових ринкових просторів, а ціннісну інновацію очікує одночасне зниження витрат і підвищення цінності для клієнта	– Можливість створення нових джерел доходу, – зменшення цінового тиску, побудова унікального конкурентного позиціонування	– Високий ризик через невизначеність нових ринків, значні інвестиції у дослідження, інновації та маркетинг, – можлива швидка поява послідовників (імітаторів)

Автори теорії [22] визначають, що замість конкуренції в «червоних океанах» (насичених ринках) компанії повинні шукати «блакитні океани» – нові ринкові простори, де конкуренція відсутня (див. *табл. 1*). Це передбачає створення цінності як для споживачів, так і для бізнесу, розвиток інновацій у продукті, сервісі, доставці тощо.

Наразі все більше підприємств звертаються до Agile Strategy – гнучкого стратегічного підходу, який дозволяє швидко адаптуватися до нових умов, зберігаючи при цьому фокус на досягненні цілей. Agile Strategy (Rigby, Sutherland & Noble) адаптує принципи гнучкого розвитку (Scrum, Kanban) до стратегічного планування та управління [23]. Концепція цієї стратегії, характеристики, переваги та недоліки представлені в *табл. 2*.

Одним з принципів формування означеної стратегії є клієнтоцентричність, тобто спрямованість на цінність, яку отримує кінцевий споживач.

Відповідно до характеристик (див. *табл. 2*), Agile Strategy спрямована на швидку адаптацію принципів гнучкої розробки, від рівня підготовки проекту до рівня стратегічного управління. Підприємства переходять до прискорення у плануванні, створення крос-функціональних команд, швидкої перевірки гіпотез та адаптації стратегічних рішень до ринкових умов.

Серед прикладів успішного застосування Agile Strategy – компанія Amazon, ING Bank, Spotify. Приклади підтверджують, що гнучка стратегія ефективно працює в банківській, медіа, IT-сфері, роздрібній торгівлі. Цифрова стратегія (Westerman, Bonnet & McAfee) фокусується на інтеграції цифрових технологій у всі аспекти бізнес-моделі, що підсилює інноваційність і оперативність [24]. Концепція цієї стратегії, характеристики, переваги та недоліки визначені в *табл. 3*.

Таблиця 2

Характеристики та аналіз «Agile Strategy»

Назва та автори	Сутність	Загальні характеристики	Переваги	Недоліки
Agile Strategy (Rigby D. K., Sutherland J., Noble A.)	Гнучке стратегічне управління, відповідно до принципів Agile у розробці проєкту, фокусується на швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища та залученні команд до розробки стратегічних рішень	Короткі цикли планування (спринти), крос-функціональні команди, постійне тестування гіпотез і зворотний зв'язок, гнучкість у коригуванні цілей	Швидка реакція на ринкові зміни, більша залученість працівників у стратегічні процеси, підвищення ефективності виконання цілей	Складність у масштабуванні для великих організацій, необхідність значної трансформації культури управління, потенційна втрата довгострокового фокусу

Таблиця 3

Характеристики та аналіз «Цифрової стратегії»

Назва та автори теорії	Сутність	Загальні характеристики	Переваги	Недоліки
Цифрова стратегія	Передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти бізнесу – від процесів до взаємодії з клієнтами. Її мета – створити гнучку, адаптивну, технологічно підкріплену організацію	Використання big data, AI, IoT, хмарних технологій, RPA, цифрової трансформації бізнес-моделей, оцифрування клієнтського досвіду, створення цифрової корпоративної культури	Підвищення операційної ефективності, нові канали монетизації, більше точок контакту з клієнтом і гнучкість продуктів	Високі витрати на трансформацію, ризики кібербезпеки, потреба в нових навичках та IT-інфраструктурі

Згідно з характеристиками (див. табл. 3) цифрова стратегія формується на основі цифрових технологій: аналітичних розрахунках, хмарному інструментарії, автоматизації, штучному інтелекті. Цифрова стратегія охоплює трансформацію бізнес-моделей, клієнтський досвід, внутрішні процеси та цифрову культуру [24]. Крім того, сучасні технологічні цифрові тренди доповнюються такими концепціями, як:

- ✦ Lean Startup – запуск інновацій через швидке тестування MVP (мінімально життєздатного продукту);
- ✦ Design Thinking – стратегічне мислення через емпатію до користувача та ітеративне проектування рішень;
- ✦ екосистемне мислення – побудова стратегій на основі партнерства, платформ і взаємодії у відкритих мережах.

Ці підходи дозволяють компаніям адаптуватися до швидких змін середовища, зменшити стратегічну інерцію та стимулювати креативність у вирішенні бізнес-проблем.

Використання інтернету та цифрових технологій скорочує час отримання необхідної інформації, запобігає помилкам у прийнятті управлінських рішень, усуває бар'єри комунікацій, значно підвищуючи якість стратегічних рішень.

Сучасні інтернет-технології є продуктом інновацій. Вони відкриті та доступні для використання підприємствами та організаціями, що є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інновації та цифрові технології служать суттєвому підвищенню якості управління та керування бізнес-процесами на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Історичний розвиток стратегічного мислення демонструє поступову еволюцію від практичних спостережень військових геніїв до складних науково-обґрунтованих моделей, що враховують як зовнішнє середовище, так і внутрішні ресурси підприємства. Сьогодні стратегічне управління – це синтез класичних методів і сучасних гнучких підходів, орієнтованих на швидку адаптацію в умовах жорсткої конкуренції та невизначеності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гудзь О. Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. С. 5–11. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_74096107.pdf
2. Гудзь О. Є. Щербина В. В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3. С. 58–64. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1940/1836>
3. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-8_0-pages-343-347.pdf
4. Артеменко Л. П., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2009/5.pdf
5. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12. Ч. 3. С. 112–115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12%283%29_25
6. The Art of War by active 6th century B. C. Sunzi / trans. L. Giles. 1910. URL: <https://www.gutenberg.org/ebooks/132>
7. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1974. 839 p.
8. Machiavelli N. The Prince / trans. W. K. Marriott. 2021. 162 p.
9. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. Dover Publication, 1997. 80 p.
10. Fayol H. General and Industrial Management. London : Pitman Publishing, 1916. URL: <https://ia803403.us.archive.org/11/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf>
11. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge : Beard Books, 1962. 480 p.
12. Ansoff H.I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 1965.
13. Reeves M., Venema T. BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix. 2014. URL: <https://www.bcg.com/publications/2014/growth-share-matrix-bcg-classics-revisited>
14. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980.
15. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985.
16. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford : Oxford University Press, 1959. 272 p.
17. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. Iss. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
18. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May – June 1990. P. 79–90.
19. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 329 p.
20. Balanced Scorecard Basics (BSC). URL: [https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/#:~:text=The%20balanced%20scorecard%20\(BSC\)%20is,Prioritize%20projects%2C%20products%2C%20and%20services](https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/#:~:text=The%20balanced%20scorecard%20(BSC)%20is,Prioritize%20projects%2C%20products%2C%20and%20services)
21. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Technological Know-How, Organizational Capabilities, and Strategic Management*. 2008. P. 27–51. DOI: https://doi.org/10.1142/9789812834478_0002
22. Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston : Harvard Business Review Press, 2005. URL: <https://helenescott.com/wp-content/uploads/2014/01/BookReportBlueOceanStrategy.pdf>
23. Rigby D. K., Sutherland J., Noble A. Agile at Scale. *Harvard Business Review*. 2018. May – June Issue. URL: <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>
24. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.

REFERENCES

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Artemenko, L. P., Huk, O. V., & Zhyhalkevych, Zh. M. (2009). Realizatsiia stratehii rozvytku pidpriemstva: synerhichnyi pidkhid [Implementation of enterprise development strategy: A synergistic approach]. *Investytsii: praktyka i dosvid*, 19, 12–14. http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2009/5.pdf
- Balanced Scorecard Basics (BSC). (n.d.). [https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/#:~:text=The%20balanced%20scorecard%20\(BSC\)%20is,Prioritize%20projects%2C%20products%2C%20and%20services](https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/#:~:text=The%20balanced%20scorecard%20(BSC)%20is,Prioritize%20projects%2C%20products%2C%20and%20services)
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Beard Books.
- Denysiuik, I. (2013). *Stratehiia rozvytku pidpriemstva kharchovoi promyslovosti: ekonomichna sutnist* [Food industry enterprise development

- strategy: Economic essence]. *Ekonomichnyi analiz*, 12(3), 112–115. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12%283%29__25
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. Pitman Publishing. <https://ia803403.us.archive.org/11/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf>
- Hudz, O. Ye. (2017). Marketynhovi aspekty stratehichnoho upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstva [Marketing aspects of strategic management of innovative enterprise development]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 4, 5–11. https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_74096107.pdf
- Hudz, O. Ye., & Shcherbyna, V. V. (2018). Stratehichni napriamy formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstv [Strategic directions of forming competitive advantages of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 3, 58–64. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1940/1836>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press. <https://helenescott.com/wp-content/uploads/2014/01/BookReportBlueOceanStrategy.pdf>
- Klymenko, S. M. (2013). Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva z urakhuvanniam ryzykiv [Formation of enterprise development strategy taking into account risks]. *Biznes Inform*, 8, 343–347. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-8_0-pages-343_347.pdf
- Machiavelli, N. (2021). *The Prince* (W. K. Marriott, Trans.). (Original work published 1532)
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, May–June). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79–90.
- Reeves, M., & Venema, T. (2014). *BCG classics revisited: The growth share matrix*. <https://www.bcg.com/publications/2014/growth-share-matrix-bcg-classics-revisited>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018, May–June). Agile at scale. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>
- Sunzi. (1910). *The art of war* (L. Giles, Trans.). (Original work published 6th century B.C.) <https://www.gutenberg.org/ebooks/132>
- Taylor, F. W. (1997). *The principles of scientific management*. Dover Publication. (Original work published 1911)
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2008). Dynamic capabilities and strategic management. In *Technological know-how, organizational capabilities, and strategic management* (pp. 27–51). https://doi.org/10.1142/9789812834478_0002
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.