

УДК 338.944

**Ковтун Віта Петрівна**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна  
e-mail: kovtun.vita@kneu.edu.ua  
ORCID: 0000-0001-7212-6700  
+380677379095

**Чухрасва Наталія Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна  
e-mail: chukhraeva.nataliya @kneu.edu.ua  
ORCID: 0000-0003-1537-4841  
+380980719930

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА:  
ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ**

**Kovtun Vita**

PhD, associate professor,  
associate professor of the department of business economics and entrepreneurship,  
KNEU named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine  
e-mail: kovtun.vita@kneu.edu.ua  
ORCID: 0000-0001-7212-6700

**Chukhraeva Nataliya**

PhD, associate professor,  
associate professor of the department of business economics and entrepreneurship,  
KNEU named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine  
e-mail: chukhraeva.nataliya @kneu.edu.ua  
ORCID: 0000-0003-1537-4841

**ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY:  
THEORETICAL AND APPLIED ASPECT**

**Анотація.** У статті досліджено теоретико-прикладні аспекти формування стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкурентного тиску. Обґрунтовано, що ефективна стратегія розвитку є ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «стратегія» та систематизовано основні види конкурентних стратегій, зокрема лідерство за витратами, диференціацію, гібридну стратегію та стратегію «блакитного океану». Особливу увагу приділено питанням узгодженості стратегії з організаційною структурою, системами контролю та політикою винагород.

У роботі розглянуто інструменти стратегічного аналізу, зокрема портфельний аналіз, матриці BCG та McKinsey, а також методи SWOT- і PEST-аналізу, які дозволяють оцінити позицію підприємства на ринку та вплив зовнішнього середовища на його розвиток. На прикладах діяльності провідних міжнародних компаній проілюстровано практичні аспекти реалізації стратегій та обґрунтовано доцільність інтеграції конкурентних стратегій зі стратегіями інтенсивного зростання.

Зроблено висновок, що ефективна стратегія розвитку підприємства повинна базуватися на комплексному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища, поєднанні інноваційної активності, оптимізації витрат і гнучкого управління ресурсами, що є особливо актуальним для підприємств України в умовах динамічних ринкових змін.

**Ключові слова:** стратегія, стратегія розвитку підприємства, інструменти стратегічного аналізу, стратегія диференціації, стратегія лідерства за витратами, гібридна стратегія, стратегія «блакитного океану».

**Abstract.** The article examines the theoretical and applied aspects of forming an enterprise development strategy under conditions of globalization, digital transformation, and increasing competitive pressure. It is substantiated that an effective development strategy is a key factor in ensuring long-term competitiveness, financial stability, and the enterprise's adaptability to changes in the external environment. Scientific approaches to the interpretation of the concept of «strategy» are generalized, and the main types of competitive strategies are systematized, including cost leadership, differentiation, hybrid strategy, and the blue ocean strategy. Particular attention is paid to the alignment of strategy with organizational structure, control systems, and reward policies.

The paper considers strategic analysis tools, in particular portfolio analysis, BCG and McKinsey matrices, as well as SWOT and PEST analysis methods, which make it possible to assess the enterprise's market position and the impact of the external environment on its development. Using the examples of leading international companies, the practical aspects of strategy implementation are illustrated, and the expediency of integrating competitive strategies with intensive growth strategies is substantiated.

It is concluded that an effective enterprise development strategy should be based on a comprehensive analysis of the internal and external environment, the combination of innovation activity, cost optimization, and flexible resource management, which is especially relevant for Ukrainian enterprises in the context of dynamic market changes.

**Key words:** strategy, enterprise development strategy, strategic analysis tools, differentiation strategy, cost leadership strategy, hybrid strategy, blue ocean strategy.

JEL codes: L20, M14, O21.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкурентного тиску підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності. Швидкі технологічні зміни, нестабільність ринків, трансформація споживчих потреб та необхідність інноваційного оновлення бізнес-моделей обумовлюють потребу в ефективному стратегічному управлінні розвитком підприємства. Відсутність чітко сформованої стратегії розвитку підприємства призводить до неузгодженості управлінських рішень, неефективного використання ресурсів та втрати конкурентних позицій.

Попри значну кількість досліджень у сфері стратегічного менеджменту, залишається актуальною проблема адаптації класичних стратегічних моделей до сучасних умов функціонування підприємств, а також їх практичної інтеграції в процес формування довгострокових напрямів розвитку. Особливої уваги потребує питання поєднання конкурентних стратегій та стратегій інтенсивного зростання як комплексного механізму забезпечення стійкого розвитку підприємства.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Корпоративна стратегія визначає майбутній напрям розвитку підприємства та модель розподілу ресурсів, що завжди було актуальним і ключовим питанням стратегічного управління підприємством. Генрі Мінцберг і Джеймс Б. Квінн зазначають, що слово «стратегія» походить від грецького *strategos*, яке вже до 350 року до н.е. означало здатність використовувати

сили для перемоги над ворогами та встановлення єдиної системи глобального управління [1].

Джей Б. Барні визначає стратегію як «теорію компанії про те, як успішно конкурувати» [2]. Це концептуальне бачення керівництва щодо того, як функціонуватиме організація, щоб перевершити конкурентів. Виходячи з підходу Барні та етимології терміну «стратегія», можна стверджувати, що після розроблення стратегії вищим керівництвом і забезпечення узгодженості між її ключовими елементами вона набуває реального змісту через практичну реалізацію.

Майлз і Сноу [3] класифікують корпоративні стратегії за типами з різних позицій. Вони запропонували захисну (defender), пошукову (prospector) та аналітичну (analyzer) стратегії. Ці типи відображають унікальну та послідовну повторювану поведінку щодо аналізу зовнішнього середовища, широти продуктово-ринкових напрямів, інноваційної діяльності та використання технологій для розв'язання проблем [4].

Портер [5] вважав, що компанії можуть досягти високих результатів, формулюючи стратегії лідерства за витратами, диференціації продукції та фокусування, які відрізняють їхні товари й послуги від пропозицій конкурентів. Варто зазначити, що Bentley та ін. [6] на основі стратегічної концепції Майлза і Сноу [3] сформувавши дискретну змінну корпоративної стратегії за шістьма параметрами. Уперше для вимірювання типів корпоративних стратегій було використано фінансові дані підприємств, що значно активізувало дослідження взаємозв'язку корпоративної стратегії та фінансової поведінки компаній.

Хабіб і Хасан [7] емпірично дослідили вплив бізнес-стратегій на ризики майбутнього обвалу цін на акції підприємства, а також те, якою мірою переоцінка акціонерного капіталу пом'якшує цей взаємозв'язок. Було встановлено, що компанії, які застосовують інноваційні стратегії (prospectors), більш схильні до ризику майбутнього обвалу цін на акції, ніж компанії із захисною стратегією. Також виявлено, що дослідницькі компанії частіше стикаються з переоцінкою акціонерного капіталу, що, своєю чергою, підвищує ризик майбутнього обвалу.

Дослідження свідчать, що корпоративна стратегія має суттєвий вплив не лише на конкурентоспроможність і результати діяльності підприємства [8], але й стимулює розвиток продуктивних інновацій, освоєння нових ринків, технологічні та управлінські нововведення [9]. Стратегічна гнучкість підприємства впливає на його інвестиційну поведінку. Оптимальний рівень стратегічних змін дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних умов, протидіяти політичним ризикам, знижувати собівартість продукції, підвищувати її якість і своєчасно виводити на ринок нові продукти; контролювати бізнес-середовище та формувати конкурентні переваги на основі інновацій, що в підсумку забезпечує високі результати діяльності в умовах невизначеності та жорсткої конкуренції [10; 11].

За сучасних умов ведення бізнесу поняття стратегії зберігає більшість первісних значень, зокрема: прийняття рішень і здійснення дій із довгостроковими та масштабними наслідками; виявлення вразливих місць у позиціях конкурентів; використання та розподіл ресурсів ефективніше, ніж конкуренти; узгодження внутрішньої організаційної структури ресурсів і можливостей із баченням керівництва та зовнішнім конкурентним середовищем; використання технологій або географічного розташування (тобто «топографії») для отримання конкурентних переваг; пошук і освоєння ринкових ніш.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що питання комплексного застосування стратегічних моделей у формуванні стратегії розвитку підприємства потребує подальшого поглиблення, зокрема з урахуванням сучасних технологічних змін і цифровізації бізнес-процесів.

**Метою статті** є дослідження теоретичних та прикладних аспектів формування стратегії розвитку підприємства на основі сучасних моделей стратегічного управління, методичних підходів і принципів, які детально демонструють найбільш ефективний процес розроблення стратегії підприємства, а також обґрунтування можливостей інтеграції конкурентних стратегій і стратегій інтенсивного зростання для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

**Методика дослідження.** У роботі застосовано комбінований методологічний підхід, щодо формування стратегії розвитку підприємства, н.а основі ґрунтового аналізу теоретико-методичного підходу

**Виклад основного матеріалу.** Кожне підприємство прагне максимізувати прибуток, зміцнити конкурентні позиції, досягти значної частки ринку, розвинути пізнаваність та імідж бренду, водночас знижуючи витрати. Для успішної реалізації всіх цих цілей необхідною умовою є комплексний підхід до питання розроблення стратегії, оскільки саме від правильно обраної стратегії залежить ефективність діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

На початковому етапі розроблення стратегії розвитку підприємства необхідно ретельно проаналізувати реальні цілі компанії, які безпосередньо бачить її керівництво. Дослідження компанії Microsoft, лідера у сфері програмного забезпечення, показало, що протягом тривалого часу основною метою компанії було: «Комп'ютер у кожному домі, на кожному робочому столі, а також програмне забезпечення найвищого класу» [12]. Однак із появою інтернет-технологій та широким поширенням електронних пристроїв Microsoft був змушений переглянути та змінити свої стратегічні цілі задля збереження позиції лідера на ринку. У зв'язку з цим вище керівництво компанії ухвалило рішення щодо заміни попередньої мети, а саме: «Надавати нові можливості у будь-який час, у будь-якому місці та на будь-якому пристрої за допомогою програмного забезпечення Microsoft найвищого класу» [12]. Таким чином, змінивши свою мету, компанія змогла зберегти позицію ринкового лідера, шляхом своєчасного внесення коректив у стратегію розвитку.

Ще одним успішним прикладом ефективної зміни цілей і стратегії є відома компанія 3M Corporation, яка займає провідні позиції у сфері інновацій та виробництва. Її стратегічними орієнтирами є: середньорічне зростання прибутку на акцію не менше ніж на 10 %, рентабельність власного капіталу на рівні 20–25 %, а також випуск не менше 30 % продукції, розробленої протягом останніх чотирьох років [12]. Наведені приклади підкреслюють важливість чіткого визначення цілей підприємства.

Саме на основі цілей підприємства здійснюється весь подальший аналіз і розроблення як базової, так і альтернативних стратегій. Кожен працівник підприємства повинен знати та розуміти бачення керівництва щодо цілей компанії. Для досягнення цього використовується ефективний інструмент — «дерево цілей».

Основним методом побудови дерева цілей є декомпозиція, що передбачає поділ однієї глобальної мети підприємства на багато простіших цілей, у результаті

досягнення яких підприємство реалізує головну мету. Декомпозиція застосовується для розподілу менших цілей між окремими підрозділами та розроблення способів їх досягнення.

Під час розроблення «дерева цілей» не існує чітко визначених методів і прийомів, що використовуються у процесі його побудови, оскільки він значною мірою залежить від автора. Проте існує базовий набір вимог для отримання якісного та логічно взаємопов'язаного «дерева». Ці вимоги полягають у повноті відображення процесу, достатній сукупності підцілей на кожному рівні для опису цілей вищого рівня, логічному взаємозв'язку між цілями нижчих і вищих рівнів, здійсненні декомпозиції на кожному рівні за єдиним методичним підходом, формуванні кожної цілі у вигляді конкретного результату діяльності тощо [13].

Після визначення та розроблення дерева цілей необхідно безпосередньо перейти до формування самої стратегії. Основні види стратегій розвитку підприємства та їх характеристики наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДІВ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Стратегія	Джерело конкурентної переваги	Структура	Управлінський контроль	Винагороди
1. Лідерство за витратами	Перевага за витратами	Спрощена структура, сильний центральний офіс (HQ), обмежена автономія функціональних підрозділів	Жорсткий, ощадливий контроль витрат та операційної ефективності; підтримка процесних інновацій	Заохочення максимальної ефективності витрат
2. Диференціація	Ціннісна диференціація	Взаємопов'язані бізнес-функції з певним рівнем автономії	Підтримка креативності та інновацій у продуктах	Заохочення генерування ідей
3. Гібридна	Спроба поєднання обох, але без належної ефективності	Поєднання наведених підходів	Поєднання наведених підходів	Поєднання наведених підходів
4. Блакитний океан	Здатність створювати нові, ще не освоєні ринки	Гнучка структура із сильним центральним офісом та певною автономією функцій	Одночасний акцент на ощадливості та креативності	Заохочення ефективності та пошуку нових ринкових можливостей

Джерело: розроблено авторами на основі [14]

Реалізація стратегії передбачає: узгодженість між результатами аналізу зовнішнього середовища та стратегією, сформованою на основі цього аналізу; внутрішню узгодженість ресурсів і можливостей із запропонованою стратегією; внутрішню узгодженість елементів організаційного дизайну, таких як лідерство, структура, управлінські процеси (тобто контроль і система винагород) та організаційна культура. Реалізація стратегії включає також оцінку того, чи

підтримують управлінські преференції рекомендовану стратегію — чи є управлінські преференції внутрішньо узгодженими.

Стратегія диференціації — це цілеспрямоване формування у свідомості споживачів уявлення про те, що продукт або послуга підприємства є найкращими, найбільш унікальними та найбільш відмінними серед усіх продуктів/послуг у галузі, і що споживачі, з маркетингової точки зору, готові платити преміальну ціну за такий продукт або послугу. Слід пам'ятати, що преміальна ціна може бути необхідною для покриття вищої структури витрат, притаманної стратегії диференціації. Така вища структура витрат зумовлена кращими характеристиками продукту/послуги, вищим рівнем обслуговування клієнтів та формуванням капіталу бренду. Наприклад, компанія Chipotle Mexican Grill побудувала свою стратегію диференціації також на принципах сталого розвитку та використанні органічних продуктів і завдяки цьому може встановлювати преміальні ціни на свої страви. Водночас ефективна реалізація цієї стратегії пов'язана з певними труднощами. Ключовим викликом для підприємства є забезпечення клієнтами, готовими платити більше за вищі організаційні витрати компанії.

У разі реалізації стратегії диференціації структура буде більш витратною та складною. Компанії, що дотримуються стратегії диференціації, повинні включати організаційні підрозділи, які виконують функції, що впливають на підвищення готовності клієнтів платити, такі як дослідження і розробки (R&D), маркетинг, дизайн продукції, інновації тощо. Крім того, функціональні підрозділи компанії, що реалізує стратегію диференціації, повинні мати вищий рівень автономії порівняно з компаніями, орієнтованими на лідерство за витратами. Наприклад, підрозділ закупівель у компанії, що дотримується стратегії диференціації, повинен мати певну свободу вибору щодо закупівель, щоб забезпечити отримання матеріалів найвищої якості — ключового елементу реалізації стратегії диференціації.

Стратегія лідерства за витратами — це максимальне прагнення досягти найнижчої собівартості одиниці продукції або послуги в межах усіх основних і допоміжних видів діяльності внутрішнього ланцюга створення вартості Портера (тобто в сукупності за всіма елементами). Досягнення цього дає змогу компаніям реалізовувати цінове лідерство з маркетингової точки зору. Здатність компанії Aldi досягти лідерства за витратами дозволила їй реалізувати цінове лідерство, яке описувалося як «приємно, вражаюче низьке». Водночас є застереження стосовно того, що досягнення низьких витрат означає оптимізацію по всіх елементах основних і допоміжних функцій внутрішнього ланцюга створення вартості. Це означає, що за одним або двома елементами витрати можуть бути навіть вищими, ніж у конкурентів. Наприклад, Aldi виплачує працівникам заробітну плату та надає соціальні пільги на рівні, вищому за галузевий. Компанія Lincoln Electric оплачувала працю робітників за відрядною системою, надавала річні бонуси та гарантувала довічну зайнятість. У результаті працівники Lincoln зазвичай отримували вищу заробітну плату, ніж середній рівень у галузі [15].

По суті, обидві компанії платили своїм працівникам за досягнення лідерства за витратами. Завдяки цьому операції Aldi Sud у США мали внутрішню ефективність, вищу за Walmart, що більш ніж компенсувало перевагу Walmart у закупівельній вартості товарів. Компанія Lincoln Electric, яка станом на 2025 рік має вже 129 років досвід функціонування, її орієнтація на лідерство за витратами

дозволяє їй підтримувати цінове лідерство та створювати цінність як для клієнтів, так і для працівників. Приклади компаній, які послідовно дотримуються стратегії мінімізації витрат у своїх галузях, є показовими. Однак навіть за такої концентрації на ефективності існують труднощі реалізації. Лідери за витратами можуть піддатися спокусі впроваджувати елементи диференціації, що може порушити організаційний дизайн, орієнтований на мінімізацію витрат. Опір такої спокусі є важливим викликом реалізації. Інший виклик пов'язаний із високим рівнем координації, постійною орієнтацією на підвищення ефективності та можливим інформаційним перевантаженням корпоративного центру, який у компаніях-лідерах за витратами виступає ключовим координатором і залишає мінімальну автономію підрозділам або дочірнім компаніям.

У разі реалізації стратегії лідерства за витратами характеристики структури проявляються у зосередженості на обмеженому переліку бізнес-функцій, невеликій кількості працівників у центральному офісі, відносно простих підзвітних зв'язках та меншій кількості ієрархічних рівнів. Така структурна простота забезпечує більш ефективний контроль витрат, зменшення накладних витрат, сприяє вертикальному зворотному зв'язку та швидкому впровадженню заходів щодо оптимізації витрат у межах організації — усе це є необхідним для стратегії лідерства за витратами. При розширенні компаній, які дотримуються стратегії лідерства за витратами, може виникати потреба у збільшенні організаційних рівнів. Важливим є збереження максимально спрощеної організаційної структури, яка не знижуватиме загальну операційну ефективність компанії-лідера за витратами.

Гібридна стратегія — це одночасне прагнення до лідерства за витратами та диференціації, що зазвичай призводить до найнижчих показників рентабельності серед чотирьох стратегій. Як зазначалося раніше, Портер називав це «застрягнути посередині». Це означає необхідність поєднання структури, систем контролю та винагород, які суттєво відрізняються для стратегій диференціації та лідерства за витратами. Більшість компаній не здатні ефективно це зробити і опиняються в такому стані. WestJet, друга за величиною авіакомпанія Канади, з моменту заснування до 2003 року успішно реалізовувала стратегію лідерства за витратами (Lehmborg and White, 2009; Mark and Thornhill, 2010). Згодом вона прийняла низку стратегічних рішень, які почали зміщувати її у напрямі диференціації за прикладом Air Canada. Цей перехід виявився невдалим, і у 2018 році акціонери WestJet продали свої акції за 5 млрд.доларів компанії Onex Partners — великому інвестиційному фонду приватного капіталу, що входить до складу Onex Corporation (Торонто, Канада).

Дослідження Стюарта Торнгілла, Родеріка Вайта та Майкла Рейнора показали, що переважна більшість незалежних компаній у Канаді реалізують гібридну стратегію [16; 17]. Причинами цього є, по-перше, рівень виходу з ринку для гібридних компаній був нижчим, ніж для тих, що реалізували стратегії диференціації або лідерства за витратами, тому головною метою може бути саме виживання. По-друге, такі компанії можуть мати більшу гнучкість у разі, якщо зміни макроекономічних або галузевих умов вимагатимуть переходу до однієї з «чистих» стратегій.

Водночас виникає критична проблема узгодження подвійних вимог -контролю витрат і створення доданої цінності. Забезпечення ефективності реалізації стратегії таким чином, щоб результати діяльності компанії досягали межі

створення цінності, є ключовим викликом для гібридної стратегії. На відміну від чистих стратегій, де стратегічний вибір визначає загальний дизайн і функціонування всієї організації, компанії з гібридною стратегією можуть застосовувати підхід диференціації в одних сферах і підхід мінімізації витрат — в інших, але не завжди здатні ефективно реалізувати обидва підходи одночасно. Відсутність узгодженості та конфлікти між елементами, орієнтованими на диференціацію і на економію витрат, можуть накопичувати неефективність і ставити гібридну стратегію в менш вигідне становище порівняно з чистими стратегіями.

Ми вважаємо, що перехід від чистих стратегій до гібридних може бути ефективним. Наприклад, компанія Target не може перевершити основного гравця галузі — Walmart — за витратами. Тому вона перейшла до гібридної ніші «витрати плюс» [18], орієнтуючись на клієнтів середнього класу, які звертають увагу на ціни, але не готові відмовлятися від якості та готові платити преміальну ціну за обмежений асортимент товарів. Компанії можуть виявляти можливості для додавання елементів диференціації, якщо це підвищує ефективність діяльності та задоволеність клієнтів. Показово, що навіть Walmart останнім часом почав рухатися у напрямі гібридної стратегії, запроваджуючи преміальні продукти [19].

Четверта стратегія — це стратегія «блакитного океану» [20]. Дослідники В. Чан Кім і Рене Моборн стверджують, що коли компанія створює ринковий простір, який раніше не існував, і цей простір зайнятий лише однією компанією, вона реалізує стратегію блакитного океану, яка поєднує найкращі риси диференціації та лідерства за витратами. Ми розглядаємо її як максимальне прагнення до реалізації обох стратегій таким чином, що забезпечує найкращі результати серед чотирьох описаних стратегій. Кім і Моборн зазначають, що термін «червоні океани» описує всі галузі, які вже існують. «Блакитний океан» — це ринковий простір, який не існував до моменту його створення компанією; це невідомий ринок, не насичений і не обтяжений конкуренцією, а отже, не підпорядкований їй. Відповідно, якщо компанія одночасно максимально прагне до лідерства за витратами, маючи дуже низьку структуру витрат, і водночас активно реалізує диференціацію за рахунок характеристик продукту/послуги, рівня обслуговування, сили бренду та/або принципів сталого розвитку, що дозволяє встановлювати преміальні ціни, то її маржинальність буде найвищою серед чотирьох стратегій.

Одна концептуальна проблема, на яку варто звернути увагу полягає в тому, як визначити, що компанія досягає лідерства за витратами, якщо вона є єдиною на ринку блакитного океану. Одним із прикладів стратегії блакитного океану, наведених Кімом і Моборн, є канадська компанія Cirque du Soleil. На нашу думку, лише поодинокі компанії реалізують або здатні реалізувати стратегію блакитного океану. Така рідкість підкреслює складність виходу на невідомі ринкові простори. Ключовим викликом цієї стратегії є здатність сформувати настільки унікальну та диференційовану нішу, щоб споживачі сприймали її як окремий ринок без очевидних конкурентів. Після формування такої ніші компанія може одночасно зосередитися на лідерстві за витратами та диференціації й досягати найвищих показників прибутковості серед розглянутих стратегій. Ми оцінюємо, що менш ніж п'ять відсотків компаній здатні досягти цього.

Описавши чотири можливі стратегії, слід визнати, що може існувати й п'ята — жодна з наведених, або ж стратегія настільки фрагментована й несистемна, тобто без чіткого уявлення про її зміст. Працівники та менеджери можуть ухвалювати

рішення, які одного дня підтримують лідерство за витратами, а наступного — диференціацію, оскільки вище керівництво не визначило чітко, яку саме стратегію реалізує компанія, або ж саме не має чіткого розуміння стратегічного курсу.

Отже, структура, системи контролю та винагороди повинні бути узгоджені зі стратегією, що реалізується (табл. 1). Більшість компаній, які намагаються інтегрувати ці три елементи з метою одночасної реалізації обох стратегій, у результаті опиняються «посередині» і фактично не реалізують жодну з них. Причина в тому, що формується гібридна стратегія, що означає одночасне прагнення до обох підходів, але недостатньо ефективну реалізацію кожного з них (табл. 2), що є результатом несумісності інтеграції структури, контролю і системи винагород для одночасної реалізації стратегії диференціації та лідерства за витратами.

Таблиця 2

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВИМОГИ ДЛЯ ОКРЕМОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ЛІДЕРСТВА ЗА ВИТРАТАМИ ТА ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ**

Лідерство за витратами	Диференціація
<i>Структура</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Невелика кількість ієрархічних рівнів у структурі підпорядкування</li> <li>– Прості зв'язки підзвітності</li> <li>– Невеликий корпоративний апарат управління</li> <li>– Орієнтація на вузьке коло бізнес-функцій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Міждивізійні / міжфункціональні команди з розроблення продуктів і послуг</li> <li>– Готовність досліджувати нові організаційні структури для використання нових можливостей</li> <li>– Ізольовані осередки інтенсивної творчої діяльності</li> </ul>
<i>Системи контролю</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Жорсткі системи контролю витрат</li> <li>– Кількісно визначені цілі щодо витрат</li> <li>– Тісний контроль витрат на працю, сировину, запаси та інші ресурси</li> <li>– Філософія лідерства за витратами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Широкі орієнтири для прийняття управлінських рішень</li> <li>– Управлінська свобода та дискреція в межах встановлених правил</li> <li>– Політика експериментування</li> </ul>
<i>Політика винагород і компенсацій</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Винагороди за скорочення витрат</li> <li>– Стимули для залучення всіх працівників і менеджерів до зниження витрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Заохочення за готовність до ризику, а не покарання за невдачі</li> <li>– Винагороди за творчий підхід</li> <li>– Багатовимірні оцінки результативності</li> </ul>

*Джерело:* розроблено авторами

Як зазначалося, чимало компаній обирають гібридну стратегію, оскільки рівень їх виживання є вищим, а також зберігається більша гнучкість у разі необхідності зміни стратегічного курсу — від гібридної стратегії до лідерства за витратами або до диференціації. Тому були окреслені ключові виклики впровадження чотирьох стратегій, які узагальнено у контрольному переліку на рис. 1.

Важливим етапом розроблення стратегії та обов'язковою умовою є проведення **портфельного аналізу** підприємства. Він має дві основні цілі:

- 1) визначення розподілу фінансових ресурсів між підрозділами підприємства (за їх наявності);
- 2) узгодження майбутньої стратегії.

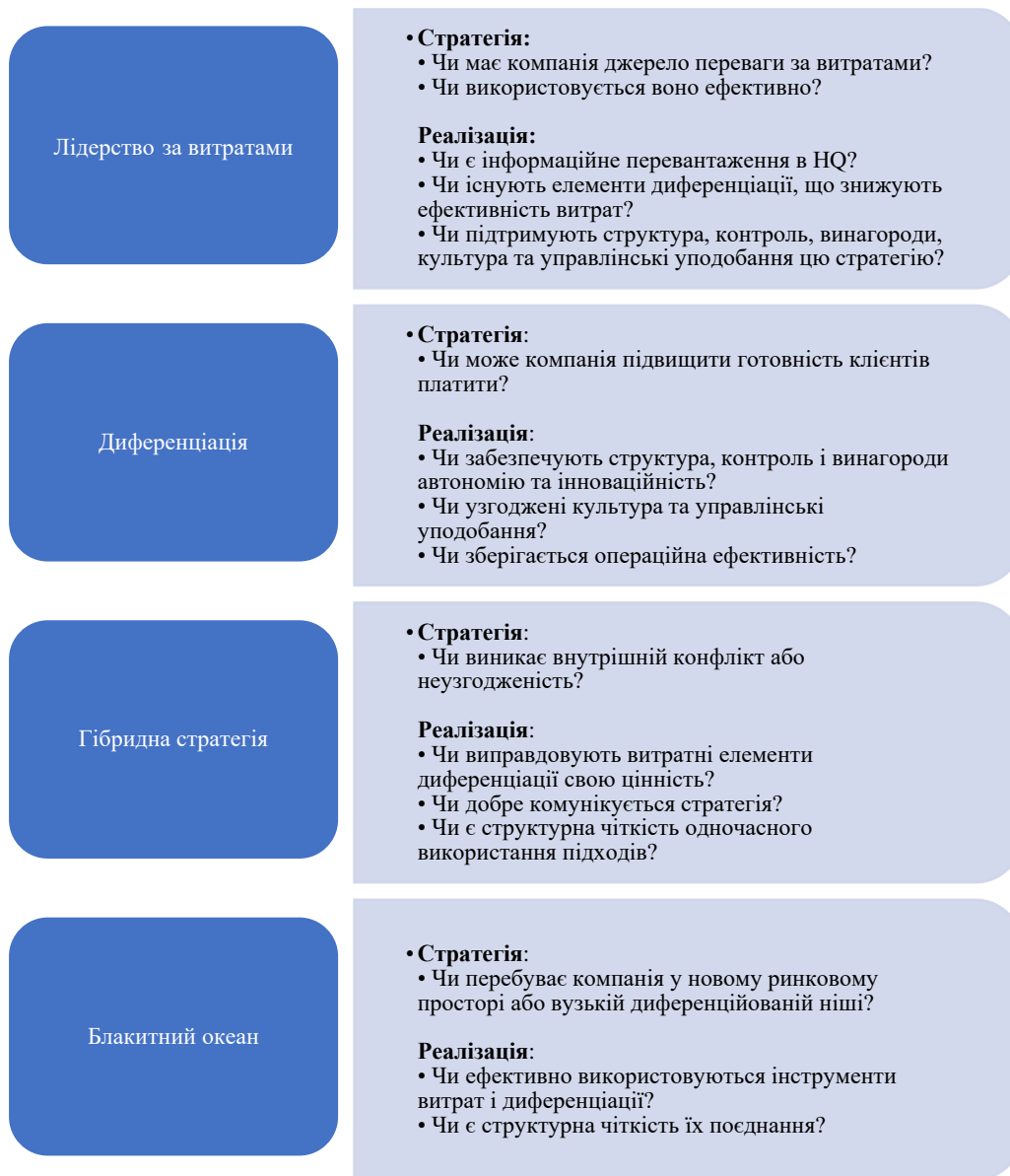


Рис. 1. Контрольний список проблем (викликів) реалізації стратегії

*Джерело:* розроблено авторами

Портфельний аналіз дозволяє визначити привабливість галузі, рівень конкуренції, потенційні загрози тощо. В основі цього аналізу лежить побудова різних матриць, які допомагають сформулювати бачення розвитку підприємства. Прикладами таких інструментів є матриця BCG, матриця McKinsey та інші.

Матриця **BCG** ґрунтується на положенні, що здатність продуктового напрямку приносити прибуток підприємству залежить від темпів зростання ринку, на

якому функціонує компанія, а також від частки участі продукту на цьому ринку [21]. Збираючи та аналізуючи аналітичні дані, служба планування підприємства (або вище керівництво) може на основі вищезазначеної матриці сформувавши базову стратегію, якої надалі дотримуватиметься підприємство. Метод побудови матриці BCG є досить простим, проте водночас для його повноцінного застосування потрібна висока точність досліджень, інакше вона зможе відобразити лише темпи зростання галузі та позицію підприємства в ній.

Після проведення портфельного аналізу підприємства можна переходити до розроблення більш конкретної стратегії його розвитку. Як і у випадку побудови «дерева цілей», не існує чітко встановлених правил формування стратегії. Прикладом цього може слугувати стратегія відомої компанії — лідера ринку електромобілів **Tesla Motors**. Сутність її стратегії розвитку полягала у створенні всіх необхідних умов для стимулювання купівлі електромобілів. Компанія побудувала завод з виробництва електричних акумуляторів, інвестуючи отримані доходи в основний бізнес — виробництво електромобілів, тим самим стимулюючи попит на електроенергію [22]. Цьому ефекту також сприяла компанія **SolarCity**, яка збільшувала обсяги виробництва та продажу сонячних панелей у США [22].

Існує низка базових критеріїв, яким повинна відповідати якісна стратегія [23]:

- реалістичність та адекватність (можливість впровадження на підприємстві);
- відповідність ресурсним можливостям підприємства;
- забезпечувати наявність конкурентних переваг;
- гарантія стратегічного розвитку і зростання підприємства в цілому.

Також необхідно застосовувати загальновідомі методи аналізу, такі як **SWOT-аналіз** і **PEST-аналіз**. Побудова відповідних матриць допоможе оцінити стан середовища, у якому функціонує підприємство, визначити його сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, і здійснити аналіз зовнішнього середовища компанії.

Використовуючи оціночні критерії під час проведення аналізу, керівництво компанії зможе оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства, поділивши його на два основні компоненти:

- макросередовище (яке включає державне регулювання, економіку, природні чинники тощо);
- мікросередовище (постачальники, кредитори, конкуренти тощо).

SWOT-аналіз, у свою чергу, дає змогу проаналізувати внутрішнє середовище підприємства за показниками сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. На основі побудованої матриці вище керівництво підприємства зможе сформувавши план дій щодо усунення слабких сторін і водночас використання сильних, визначити загрози для підприємства, а також розробити заходи щодо їх усунення або мінімізації їхнього впливу.

Практика застосування **основних видів стратегій розвитку підприємства** та їх систематизація за стратегічним підходом, метою, очікуваними результатами й інструментами забезпечення представлено в табл. 3. Вона охоплює **загальні конкурентні стратегії** (лідерство за витратами та диференціація), спрямовані на формування стійких конкурентних переваг, а також **стратегії інтенсивного зростання** (проникнення на ринок, розробка продукту, розвиток ринку, диверсифікація), орієнтовані на розширення діяльності та збільшення доходів.

## КОМПЛЕКС СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ GOOGLE (ALPHABET)

Назва стратегії	Стратегічний підхід	Стратегічна мета	Результат	Інструменти забезпечення
<i>Загальна конкурентна стратегія</i>				
1. Лідерство за витратами	основна	мінімізація витрат; збереження широкого охоплення ринку	залучення цільових клієнтів через конкурентне ціноутворення	модель М. Портера, SWOT
2. Диференціація	вторинна	постійне впровадження інновацій у нові або існуючі продукти	удосконалення і розвиток продукції	модель М. Портера, SWOT
<i>Стратегії інтенсивного зростання</i>				
3. Проникнення на ринок	основне	збільшення кількості клієнтів на поточних ринках компанії	проникнення конкурентоспроможних продуктів на ринки та збільшення частки ринку компанії	матриця Ансоффа; маркетинговий комплекс 4P, SWOT
4. Розробка продукту	вторинна	розробка продуктів для збільшення доходів	збільшення кількості каналів для отримання доходу	матриця Ансоффа; PESTEL/ PESTLE, SWOT
5. Розвиток ринку	другорядний	залучення клієнтів у нових сегментах ринку за допомогою нових способів використання існуючих продуктів	збільшення кількості регіонів по всьому світу із пропозиціями продуктів	матриця Ансоффа, SWOT
6. Диверсифікація	незначна	зростання за рахунок нових бізнесів	створення або виходу на нові бізнеси	матриця Ансоффа, SWOT

*Джерело:* розроблено авторами на основі [14]

Вибір кожної стратегії пов'язаний із конкретними цілями (мінімізація витрат, інноваційний розвиток, залучення нових клієнтів, вихід на нові ринки), очікуваними результатами та відповідними аналітичними інструментами, такими як модель М. Портера, матриця Ансоффа, SWOT-, PEST- і PESTLE-аналізи.

Таким чином, узагальнення практик обґрунтування стратегічних рішень демонструє, що забезпечення довгострокового розвитку досягається через поєднання оптимізації витрат, інноваційної активності, диверсифікації діяльності та активного освоєння ринків.

**Дискусія.** Отримані результати аналізу дозволяють сформулювати низку аналітичних висновків.

По-перше, конкурентні переваги підприємства формуються не лише за рахунок ресурсної бази, але й завдяки системному використанню стратегічних

інструментів управління. Лідерство за витратами сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, тоді як диференціація забезпечує формування унікальної ринкової пропозиції.

По-друге, стратегії інтенсивного зростання створюють умови для масштабування діяльності підприємства. Проникнення на ринок дозволяє зміцнювати позиції в межах існуючих сегментів, розвиток продукту — підтримувати інноваційну динаміку, розвиток ринку — розширювати географію збуту, а диверсифікація — знижувати ризики залежності від одного виду діяльності.

По-третє, стратегічні підходи, апробовані міжнародними компаніями, можуть бути адаптовані для підприємств України. Практична реалізація може передбачати: цифровізацію управлінських і виробничих процесів; автоматизацію облікових та логістичних систем; розвиток онлайн-каналів збуту; інвестування в інновації та модернізацію; орієнтацію на зовнішні ринки; диверсифікацію бізнес-напрямів.

По-четверте, узагальнення дозволяє виділити закономірності ефективної стратегії розвитку підприємства: стратегія має базуватися на системному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища; досягнення конкурентних переваг потребує поєднання декількох стратегічних підходів; інновації та технологічне оновлення є ключовими драйверами розвитку; гнучкість організаційної структури сприяє адаптації до змін ринку; стратегічне планування повинно супроводжуватися постійним моніторингом результатів.

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує, що стратегія розвитку підприємства є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та стійкості функціонування в умовах динамічного ринкового середовища. Її ефективність визначається здатністю інтегрувати різні стратегічні підходи, враховувати внутрішній потенціал підприємства та реагувати на зовнішні виклики.

Описано види існуючих популярних стратегій підприємств та їх значення. Розглянуто портфельний аналіз і побудову матриць BCG та «McKinsey», які допомагають сформулювати бачення позиції підприємства на ринку. Також визначено чинники зовнішнього середовища, що впливають на стратегію підприємства, за допомогою SWOT- та PEST-аналізу.

Наведено приклади стратегій успішних компаній та описано найбільш ефективні методичні підходи, які доцільно застосовувати при розробленні стратегії розвитку підприємства з урахуванням активної тенденції до посилення конкуренції на ринку товарів і послуг.

Встановлено, що використання конкурентних стратегій сприяє формуванню довгострокових переваг, тоді як стратегії інтенсивного зростання забезпечують розширення діяльності та інноваційний розвиток. Узагальнення міжнародного досвіду дозволило визначити можливості його адаптації для підприємств України, зокрема через цифровізацію, модернізацію виробництва, інноваційну активність і диверсифікацію діяльності.

Таким чином, ефективна стратегія розвитку підприємства повинна базуватися на комплексному підході, що поєднує стратегічний аналіз, інноваційне мислення та гнучке управління ресурсами. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення методичних інструментів оцінювання результативності реалізації стратегічних рішень у різних галузях економіки.

## Література

1. Mintzberg H., Quinn J. B. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.
2. Barney J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.
3. Miles R. E., Snow C. C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
4. Parnell J. A., Long Z., Lester D. Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. *Management Decision*. 2015. Vol. 53. P. 402–431.
5. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980.
6. Bentley K. A., Omer T. C., Sharp N. Y. Business strategy, financial reporting irregularities, and audit effort. *Contemporary Accounting Research*. 2013. Vol. 30. P. 780–817.
7. Habib A., Hasan M. M. Business strategy, overvalued equities, and stock price crash risk. *Research in International Business and Finance*. 2017. Vol. 39. P. 389–405.
8. Nitin P. Performance implications of strategic changes: An integrative framework. *Business Horizons*. 2015. Vol. 58. P. 295–304.
9. Smith W. K., Tushman M. L. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*. 2005. Vol. 16. P. 522–536.
10. Nadkarni S., Herrmann P. CEO personality, strategic flexibility, and firm performance. *Academy of Management Journal*. 2010. Vol. 53. P. 1050–1073.
11. Cingöz A., Akdoğan A. Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2013. Vol. 99. P. 582–589.
12. Приклади бізнес-стратегій провідних компаній світу. URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/bizstrat.htm> (дата звернення: ...).
13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ, 2004. С. 220–233.
14. Thompson A. Google (Alphabet): Generic Competitive Strategy & Growth Strategies. 2024. URL: <https://panmore.com/google-generic-strategy-intensive-growth-strategies> (дата звернення: ...).
15. Koller F. *Spark: How Old Fashioned Values Drive a Twenty-First Century Corporation*. New York: Public Affairs, 2011.
16. Thornhill S., White R. E. Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28 (5). P. 553–561.
17. Thornhill S., White R. E., Raynor M. E. Risky business: How strategy relates to survival. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 2021. Vol. 38 (3). P. 245–256.
18. Bird J. Target Hits the Mark by Going Beyond Cheap and Chic. *Forbes*. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jonbird1/2018/08/26/target-hits-the-mark-by-going-beyond-cheap-and-chic/> (дата звернення: ...).
19. Walmart Launches Bettergoods... Walmart Corporate News. 2024. URL: <https://corporate.walmart.com/news/2024/04/30/walmart-launches-bettergoods-a-new-private-brand-making-elevated-culinary-experiences-accessible-for-all> (дата звернення: ...).
20. Kim W. C., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press, 2005.
21. Теплюк М. А., Сергієнко М. О., Кирилюк О. В. Стратегічний розвиток підприємства в умовах нової нормальності: цифрові трансформації та інноваційні підходи в адаптації до змін та стійкості до ентропії. Збірник наукових праць «Вчені записки». 2024. № 37(4). С. 8–17. [http://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.37.24.04.01.005.011](http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.01.005.011)

22. Лігоненко Л. О., Теплюк М. О. Стратегічні підходи до мінімізації негативного впливу економічної злочинності на сталий розвиток національної економіки // Проблеми і перспективи економіки та управління. — 2024. — Вип. 4 (40). — С. 20–32. — DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-20-32](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-20-32).

### References

1. Mintzberg H, Quinn J, B. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. third ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall; 1996.
2. Barney JB. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. second ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall; 2002.
3. Miles, R. E.; Snow, C. C. *Organizational Strategy, Structure and Process*; McGraw-Hill: New York, NY, USA, 1978.
4. Parnell, J.A.; Long, Z.; Lester, D. Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. *Manage. Dec.* 2015, 53, 402-431
5. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*; The Free Press: New York, NY, USA, 1980.
6. Bentley, K. A.; Omer, T. C.; Sharp, N. Y. Business strategy, financial reporting irregularities, and audit effort. *Contemp. Account. Res.* 2013, 30, 780–817.
7. Habib, A.; Hasan, M.M. Business strategy, overvalued equities, and stock price crash risk. *Res. Int. Bus. Financ.* 2017, 39, 389–405.
8. Nitin, P. Performance implications of strategic changes: An integrative framework. *Bus. Horiz.* 2015, 58, 295–304.
9. Smith, W. K.; Tushman, M. L. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organ. Sci.* 2005, 16, 522–536.
10. Nadkarni, S.; Herrmann, P. CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the indian business process outsourcing Industry. *Aca. Manag. J.* 2010, 53, 1050–1073.
11. Cingöz, A.; Akdoğan, A. Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. *Procedia-Soc. Behav. Sci.* 2013, 99, 582–589.
12. Primery biznes-strategiy vedushchikh kompaniy mira [Examples of business strategies of the world's leading companies]. [Electronic resource]. URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/bizstrat.htm>.
13. Shershneva Z.E. (2004) *Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]*. pp. 220–233, Kiev (in Ukrainian)
14. Thompson A. Google (Alphabet): Generic Competitive Strategy & Growth Strategies. 2024. URL: <https://panmore.com/google-generic-strategy-intensive-growth-strategies>.
15. Koller F. *Spark: How Old Fashioned Values Drive a Twenty-First Century Corporation: Lessons From Lincoln Electric's Unique Guaranteed Employment Program*. New York, NY: Public Affairs; 2011.
16. Thornhill S, White RE. Strategic purity: a multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. *Strateg. Manag. J.* 2007; 28(5):553-61.
17. Thornhill S, White RE, Raynor ME. Risky business: how strategy relates to survival. *Can. J. Adm. Stud.* 2021; 38(3):245-56.
18. Bird J. Target Hits The Mark By Going Beyond Cheap And Chic. *Forbes*; 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jonbird1/2018/08/26/target-hits-the-mark-by-going-beyond-cheap-and-chic/>.
19. Walmart. Walmart Launches Bettergoods, A New Private Brand Making Elevated Culinary Experiences Accessible for All. 2024. URL: <https://corporate.walmart.com/news/>

2024/04/30/walmart-launches-bettergoods-a-new-private-brand-making-elevated-culinary-experiences-accessible-for-all.

20. Kim WC, Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. Boston: Harvard Business Review Press; 2005.

21. Tepliuk, M., Sergienko, M., & Kyryliuk, O. (2024). Strategic development of enterprises in the new normal: digital transformations and innovative approaches to adaptation to changes and entropy resilience. Collection of Scientific Papers "Scientific Notes", 37 (4), 8–17. [http://doi.org/10.33111/vz\\_kneu.37.24.04.01.005.011](http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.01.005.011)

22. Lihonenko, L., & Tepliuk, M. (2024). Stratehichni pidkhody do minimizatsii nehatyvnoho vplyvu ekonomichnoi zlochynnosti na stalyy rozvytok natsionalnoi ekonomiky. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, (4 (40), 20–32. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-20-32](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-20-32)

*Стаття надійшла 22.11.2025; прийнята до друку 17.03.2026 року*

DOI 10.33111/vz\_kneu.42.26.01.28.194.200

ISSN printed: 2415-850X; online: 2415-8518.

УДК 334.722:004:338.24

**Ямненко Галина Євгенівна**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва

КНЕУ імені Вадима Гетьмана

Київ, Україна

e-mail: yamnenko.h@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9927-3970>

### **ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В ІТ-СЕКТОРІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СТІЙКОСТІ**

**Yamnenko Halyna**

PhD, associate professor

associate professor department of business economics and entrepreneurship

KNEU named after Vadym Hetman

Kyiv, Ukraine

email: yamnenko.h@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9927-3970>

### **INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE IT SECTOR: TRANSFORMATION OF SUSTAINABILITY BUSINESS MODELS**

**Анотація.** У статті обґрунтовано механізми трансформації інноваційного підприємництва в секторі інформаційних технологій України в умовах перманентних екстремальних шоків та глобальної нестабільності, що дозволило підтвердити гіпотезу про перетворення галузі на ключовий інструмент національної економічної стійкості. У межах дослідження було розкрито теоретико-методичні засади «динамічних спроможностей» та «антикрихкості», що дало змогу ідентифікувати внутрішні драйвери адаптації бізнес-моделей. Доведено, що критичним чинником виживання галузі стала глибока дематеріалізація активів: завдяки масштабному переходу в хмарне середовище (94 % ринку), компаніям вдалося мінімізувати вплив територіальних ризиків та зберегти довіру іноземних інвесторів.

За допомогою аналізу динаміки операційних витрат у роботі емпірично доведено існує механізмів трансформації, що забезпечили адаптивність бізнесу до