

CHAPTER

CONCEPTUAL PARADIGMS OF STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT: HISTORY AND CONTEMPORARY DIMENSIONS

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-670-6-11>

Zoia Halushka

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economic Theory,
Management and Administration
Yriy Fedkovych Chernivtsi National University*

Summary

It is noted that under contemporary conditions of global instability, digital transformation, and increasing uncertainty, traditional approaches to strategic management are losing their effectiveness, which necessitates a reconsideration of the principles for strategy formulation and implementation within organizations. The research problem lies in identifying the key transformations of strategic management caused by systemic crises, accelerated technological development, and the transition to a BANI environment. It has been established that a shift has occurred from long-term strategic planning to an adaptive strategic management model that involves continuous environmental monitoring and the rapid adjustment of strategic decisions. The change in strategic priorities from a focus on efficiency to the achievement of strategic resilience has been substantiated, as resilience determines the ability of organizations to operate under conditions of crisis and uncertainty. It has been determined that digital technologies, artificial intelligence, and big data have transformed into critical strategic resources that enhance the quality of strategic analysis and increase the speed of strategic response. The growing role of risk management has been demonstrated, as it becomes integrated into the strategic management process and is aimed at ensuring the strategic adaptability of organizations. The transformation of organizational structures from rigid hierarchical models to flexible, network-based, and platform-oriented forms has been identified, which enhances strategic flexibility and accelerates managerial decision-making. The formation of an ecosystem-based approach to strategic management has been substantiated, according to which organizational competitiveness depends on their ability to integrate into business ecosystems and develop strategic partnerships. The research findings lead to the conclusion that a new adaptive, innovation-driven, and ecosystem-oriented paradigm of strategic management is emerging, which ensures long-term competitiveness and resilience of organizations under conditions of global uncertainty.

Вступ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем турбулентності, цифрової трансформації та системної невизначеності, що суттєво змінює умови функціонування організацій і зумовлює необхідність трансформації підходів до стратегічного управління. Глобальні кризові явища, зокрема пандемія COVID-19, геополітична нестабільність, порушення глобальних ланцюгів постачання, прискорення технологічного розвитку та цифровізація економіки, сформували нову реальність функціонування організацій, у межах якої традиційні інструменти стратегічного планування виявилися недостатньо ефективними. У цих умовах стратегічний менеджмент трансформується з інструменту довгострокового прогнозування у механізм забезпечення стратегічної адаптивності, стійкості та здатності організацій ефективно функціонувати в умовах постійних змін і зростання ризиків.

Традиційна парадигма стратегічного управління, сформована в умовах відносної стабільності економічного середовища, базувалася на припущенні прогнозованості майбутнього, можливості формування довгострокових стратегічних планів і забезпечення конкурентних переваг через оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності. Проте сучасне середовище характеризується ознаками VANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible), що означає крихкість, тривожність, нелінійність і складність інтерпретації економічних процесів. Це зумовлює необхідність переходу до нової стратегічної парадигми, яка ґрунтується на принципах адаптивності, стратегічної гнучкості, цифровізації, інноваційності та екосистемної взаємодії.

У сучасних умовах цифрові технології, штучний інтелект, великі дані та цифрові платформи стають ключовими стратегічними ресурсами, що визначають здатність організацій здійснювати ефективний стратегічний аналіз, швидко реагувати на зміни середовища та формувати нові бізнес-моделі. Водночас зростає роль управління ризиками як системного елементу стратегічного управління, спрямованого на забезпечення стратегічної стійкості організацій. Крім того, відбувається трансформація організаційних структур від ієрархічних моделей до гнучких мережових і платформних форм, а також формування бізнес-екосистем, у межах яких створення стратегічної цінності здійснюється через взаємодію між різними суб'єктами.

Зазначені трансформаційні процеси обумовлюють актуальність дослідження сучасних змін у стратегічному менеджменті та визначення нових принципів формування і реалізації стратегій організацій. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених стратегічному управлінню, сучасні глобальні трансформації потребують

системного переосмислення його теоретичних засад і практичних механізмів.

Метою дослідження є обґрунтування ключових трансформацій стратегічного менеджменту в умовах глобальної нестабільності, цифровізації та зростання невизначеності, а також обґрунтування формування нової адаптивної, інноваційно орієнтованої та екосистемної парадигми стратегічного управління. Досягнення поставленої мети передбачає визначення основних напрямів трансформації стратегічного управління, аналіз змін стратегічних пріоритетів, організаційних структур, ролі цифрових технологій, управління ризиками та формування екосистемного підходу.

1. Причини та умови виникнення стратегічного менеджменту

Виникнення стратегічного менеджменту як науки і практики управління стало закономірним результатом трансформації економічних систем, ускладнення ринкового середовища та зростання ролі довгострокового управління в умовах нестабільності та конкуренції. Історично формування стратегічних підходів до управління організаціями розпочалося у США ще у 1930-1950-х роках. Цей факт був безпосередньо пов'язаний із застосуванням стратегічного планування, що має ґрунтовне теоретичне та емпіричне підтвердження у працях класиків стратегічного менеджменту, економічної історії та теорії корпорацій, зокрема А. Чандлера, І. Ансоффа, П. Друкера та М. Портера.

Передусім необхідно зазначити, що саме у цей період відбувся перехід від функціонального управління до стратегічного, що забезпечило корпораціям можливість координувати довгостроковий розвиток, диверсифікацію та географічну експансію. Як довів американський історик бізнесу А. Чандлер у фундаментальній праці «Strategy and Structure» (1962), стрімке зростання найбільших американських корпорацій, таких як DuPont, General Motors, Standard Oil та Sears, було безпосередньо пов'язане з формуванням стратегічного планування та відповідних управлінських структур. Він сформулював ключовий принцип: «structure follows strategy», що перекладається як «структура формується відповідно до стратегії», підкреслюючи, що саме стратегічне планування визначало організаційний розвиток корпорацій [4].

Перехід до стратегічного управління був зумовлений постіндустріальною стадією розвитку, посиленням конкуренції та необхідністю забезпечення довгострокової ефективності функціонування корпорацій. Цей висновок став фундаментальним принципом сучасної теорії стратегічного менеджменту та визначив необхідність системного стратегічного планування розвитку підприємства.

Причини виникнення стратегічного управління показано на Рис. 1.

Так, емпіричні дані розвитку економіки США 1920-1950-х років підтверджують, що злети найвідоміших корпорацій відбулися завдячуючи застосуванню стратегічного планування.

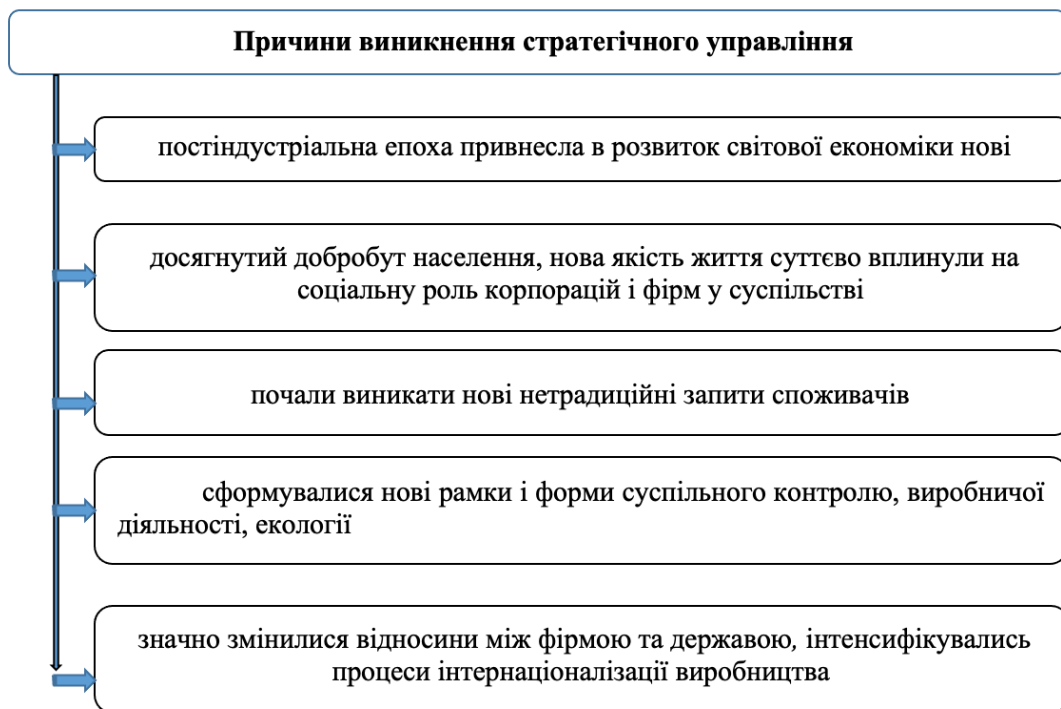


Рис. 1. Причини виникнення стратегічного управління

Джерело: складено автором

У Таблиці 1 наведено, динаміку зростання провідних корпорацій США у період формування стратегічного управління.

Таблиця 1

Зростання провідних корпорацій США в період становлення стратегічного планування

Корпорація	Період	Активи на початку періоду	Активи наприкінці періоду	Зростання
General Motors	1921–1950	1,3 млрд дол.	8,7 млрд дол.	↑ 6,7 разів
DuPont	1920–1950	0,5 млрд дол.	3,6 млрд дол.	↑ 7,2 разів
Standard Oil (NJ)	1920–1950	2,1 млрд дол.	7,6 млрд дол.	↑ 3,6 разів
Sears Roebuck	1920–1950	0,3 млрд дол.	2,5 млрд дол.	↑ 8,3 разів

Джерело: [4]

Впровадження стратегічного планування включало довгострокове прогнозування, диверсифікацію діяльності, аналіз ринків та формування конкурентних переваг. Зокрема, корпорація General Motors у

1920–1930-х роках під керівництвом А. Слоуна впровадила систему стратегічного планування, що базувалася на принципі «децентралізованого управління з централізованим стратегічним контролем», що дозволило компанії обійти Ford і стати світовим лідером автомобільної промисловості. Як зазначив А. Чандлер, General Motors стала першою корпорацією, яка системно застосувала стратегічне планування для координації диверсифікованого бізнесу [4].

Стратегічне планування дозволило корпораціям вирішити три ключові проблеми індустріального розвитку (Табл. 2).

Таблиця 2

Вплив стратегічного планування на розвиток корпорацій

Проблема індустріального розвитку	Роль стратегічного планування	Результат
Зростання масштабів виробництва	Координація довгострокових інвестицій	Економія на масштабі
Диверсифікація діяльності	Вибір нових ринків і продуктів	Зростання прибутку
Посилення конкуренції	Формування конкурентних стратегій	Домінування на ринку
Нестабільність середовища	Прогнозування і адаптація	Стійкість корпорацій

Джерело: складено автором

Концептуальне обґрунтування цього процесу було сформульовано І. Ансоффом, який фактично створив теорію стратегічного управління на основі вивчення досвіду його використання американськими корпораціями. Він зазначав: «компанії, що здійснюють систематичне стратегічне планування, демонструють вищі темпи зростання та прибутковості» («firms that engage in formal strategic planning outperform those that do not») [2]. Він сформулював принципову ідею про взаємозв'язок між формалізацією стратегічного планування та економічною результативністю підприємства, обґрунтовуючи необхідність переходу від інтуїтивного управління до систематичного стратегічного аналізу і планування, підкреслюючи, що стратегічне планування є інструментом забезпечення довгострокового розвитку і конкурентних переваг організації. Додатковим підтвердженням важливості стратегічних підходів до управління є те, що саме у період 1930-1950-х років сформувалися найбільші корпорації світу, які домінували у глобальній економіці протягом наступних десятиліть. У цей період частка 200 найбільших корпорацій США у промисловому виробництві перевищила 50%, що свідчить про високу ефективність їх стратегічного управління [3].

З погляду теорії менеджменту, стратегічне планування забезпечило корпораціям такі ключові конкурентні переваги: довгострокову координацію ресурсів; можливість прогнозування ринкових змін; ефективний розподіл інвестицій; формування конкурентних позицій; підвищення адаптивності до змін середовища. Як зазначив П. Друкер, «довгострокове планування не передбачає майбутнє, але дозволяє створити майбутнє». Це означає, що «довгострокове планування стосується не майбутніх рішень, а майбутнього сьогоднішніх рішень» [5].

У працях І. Ансоффа сформувався загальне бачення стратегічного менеджменту, що на даний час дозволяє визначити його зміст як сучасної філософії управління, що ґрунтуються на таких принципах: «організація розглядається як відкрита система, на яку впливає цілий ряд факторів зовнішнього середовища; головні передумови успіху знаходяться не в середині, а поза організацією; застосовується ситуаційний підхід до управління; відбувається децентралізація управління; підприємство розглядається не тільки як економічна, а й як соціальна система; пріоритетне значення має організаційна культура» [1]. Що особливо важливо – це те, що в організації (на підприємстві) створюється цілісна інтегрована система цільового управління, що забезпечує динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку підприємств.

Стратегічний менеджмент з 1950-х років, таким чином, став новим етапом у розвитку науки і практики управління. Вже у 1980-х роках виникли національні моделі його розвитку.

Якщо американська модель базувалася на ринковій конкуренції та фінансових показниках, то європейські та японська моделі стратегічного управління формувалися на основі довгострокових інституційних зв'язків, соціального партнерства та інноваційної кооперації.

Німецька модель стратегічного управління сформувалася на основі концепції соціально-ринкової економіки та характеризується довгостроковою орієнтацією, високим рівнем інституційної стабільності та кооперації між підприємствами, банками і державою. Її ключовою особливістю є стратегічна роль банків у розвитку підприємств, що забезпечує стабільне фінансування довгострокових стратегій. Німецька система корпоративного управління базується на довгострокових відносинах між компаніями та фінансовими інститутами.

Французька модель базується на активній ролі держави у стратегічному плануванні економічного розвитку. У Франції з 1946 року діяла система індикативного планування (*planification indicative*), що передбачала формування державних стратегічних планів розвитку ключових галузей. Як зазначає французький економіст Жан Монне,

«державне стратегічне планування стало основою модернізації французької економіки» [9].

Британська модель характеризується високим рівнем орієнтації на ринкову ефективність та максимізацію вартості для акціонерів. Вона базується на концепції корпоративного управління, що забезпечує стратегічний контроль через фондовий ринок. Корпоративне управління є системою, за допомогою якої компанії спрямовуються та контролюються.

Японська модель стратегічного управління є однією з найбільш ефективних моделей стратегічного розвитку, що забезпечила стрімке економічне зростання Японії у 1950-1980-х роках. Її основою є система keiretsu – інтегрованих корпоративних груп, які поєднують промислові підприємства, банки та торгові компанії. Як зазначає М.Портер, «японські компанії досягли конкурентних переваг завдяки довгостроковим стратегічним інвестиціям та кооперації» [15].

У Табл. 3 представлення порівняння наведених моделей.

Отже, національні моделі стратегічного управління у Західній Європі та Японії сформувалися під впливом інституційних, культурних і економічних факторів та забезпечили високий рівень конкурентоспроможності національних економік. Європейські моделі характеризуються високою роллю держави, банків і соціального партнерства, тоді як японська модель базується на інтегрованих корпоративних структурах, довгостроковому плануванні та колективному управлінні. Саме ці моделі забезпечили економічне диво Німеччини, Франції та Японії у другій половині ХХ століття і стали основою сучасної концепції стратегічного менеджменту.

У процесі розвитку стратегічного управління (поч. 50-х рр. ХХ ст. – поч. ХХІ ст.) виділяємо декілька етапів.

Як бачимо, зміна концепцій стратегічного управління відбувалася під впливом структурних трансформацій світової економіки, розвитку науково-технічного прогресу, глобалізації ринків та ускладнення конкурентного середовища. Перший етап, який сформувався наприкінці 1950-х – на початку 1960-х років, характеризувався домінуванням довгострокового планування, що базувалося на припущенні відносної стабільності зовнішнього середовища. Управління підприємствами ґрунтувалося на методі екстраполяції, який передбачав перенесення існуючих тенденцій розвитку у майбутнє. У цей період основна увага приділялася фінансовому плануванню, прогнозуванню обсягів виробництва та координації інвестиційної діяльності, що відповідало умовам стабільного економічного зростання післявоєнного періоду.

Таблиця 3

Порівняльна характеристика моделей стратегічного управління

Характеристика	США	Німеччина	Франція	Велика Британія	Японія
Тип моделі стратегічного управління	Ринкова (market-based)	Банкоцентрична (bank-based)	Державна (state-led)	Акціонерна (shareholder-based)	Мережева (keiretsu-based)
Інституційна основа	Розвинений фондовий ринок, приватна власність	Потужна банківська система, корпоративна інтеграція	Сильна державна координація і стратегічне планування	Розвинений ринок капіталу, інституційні інвестори	Корпоративні групи, міжфірмова кооперація
Ключова особливість стратегічного управління	Високий рівень конкуренції, швидка адаптація	Довгострокове стратегічне фінансування і стабільність	Державне індикативне планування і підтримка стратегічних галузей	Орієнтація на фінансові результати і вартість компанії	Тісна координація між підприємствами і банками
Основні джерела стратегічного фінансування	Фондовий ринок, венчурний капітал, приватні інвестиції	Банківські кредити, стратегічні інвестиції	Державні інвестиції, банки, державні фонди	Фондовий ринок, інституційні інвестори	Банки корпоративних груп, внутрішні інвестиції
Роль держави у стратегічному управлінні	Обмежена, регуляторна	Координаційна і підтримуюча	Активна, стратегічна	Обмежена, регуляторна	Координаційна і стимулююча
Стратегічний горизонт планування	Коротко- і середньостроковий	Переважно довгостроковий	Довгостроковий	Коротко- і середньостроковий	Довгостроковий
Тип організаційної структури	Децентралізована, корпоративна	Ієрархічна, інтегрована	Централізована, державно-корпоративна	Корпоративна, фінансово-орієнтована	Мережева, інтегрована
Стратегічний пріоритет	Максимізація прибутку і ринкової вартості	Стабільність і довгострокове зростання	Індустріальний розвиток і модернізація	Максимізація вартості для акціонерів	Інновації і довгостроковий розвиток
Джерело конкурентних переваг	Інновації, підприємництво, технологічне лідерство	Висока якість виробництва і технологічна спеціалізація	Державна підтримка і стратегічна координація	Фінансові інструменти і глобальні інвестиції	Технологічні інновації і корпоративна кооперація
Тип конкурентної взаємодії	Відкрита ринкова конкуренція	Кооперативна конкуренція	Координація держави і бізнесу	Фінансова конкуренція	Екосистемна конкуренція

Джерело: складено автором

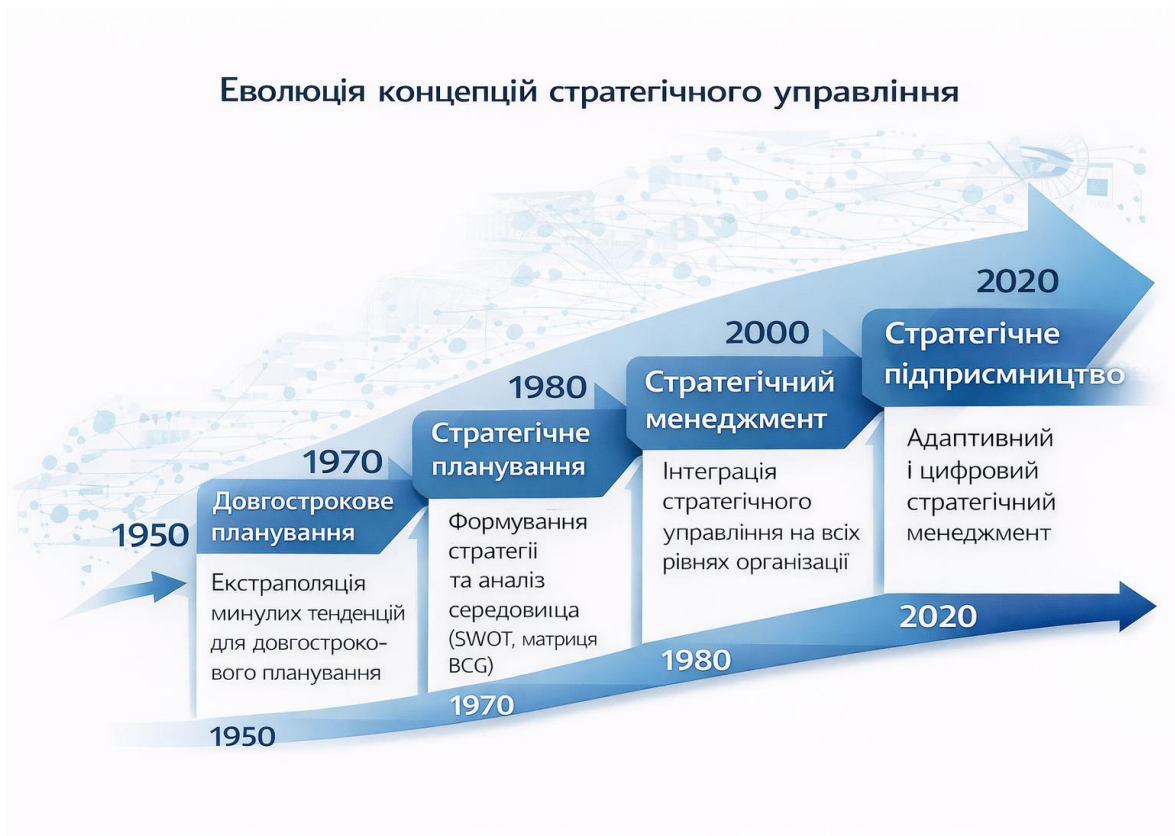


Рис. 2. Етапи розвитку стратегічного управління

Джерело: побудовано автором

Другий етап розвитку стратегічного управління, який охоплює кінець 1960-х – 1970-ті роки, характеризувався формуванням концепції стратегічного планування. На відміну від попереднього етапу, стратегічне планування передбачало врахування впливу зовнішнього середовища, конкуренції, технологічних змін і ринкових факторів. У цей період сформувалися методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, портфельні моделі та інші інструменти, що дозволяли визначати стратегічні напрями розвитку підприємства. Організації почали формувати стратегії розвитку, орієнтовані на забезпечення конкурентних переваг і ефективного використання ресурсів.

Третій етап, який розпочався у 1980-х роках, характеризується переходом до стратегічного менеджменту як інтегрованої системи управління підприємством. На цьому етапі стратегія перестає бути лише інструментом планування і перетворюється на основу функціонування організації. Стратегічне управління охоплює всі рівні управління підприємством і передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, адаптацію до змін та формування довгострокових конкурентних переваг.

Сучасний етап розвитку стратегічного управління характеризується переходом до концепції стратегічного підприємництва та адаптивного стратегічного менеджменту, що поєднує стратегічне управління з інноваційною діяльністю, цифровими технологіями та гнучкими організаційними структурами. Організації не лише адаптуються до змін зовнішнього середовища, але й активно формують нові ринкові можливості, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність і сталий розвиток.

Причини зміни концепції стратегічного управління пов'язуються з циклами економічного розвитку, глобалізацією бізнесу, розширенням меж ринків діяльності, диверсифікацією діяльності, інтенсивністю конкуренції, розвитком науково-технічного прогресу, появою нових засобів комунікації та передавання інформації тощо. Якщо на перших двох етапах стратегічне управління розглядалося як діяльність з розробки плану дій підприємства на перспективу, то за умов посилення конкурентної боротьби у 80-ті роки стратегічна орієнтація вже стала складовою філософії підприємництва, тобто відбувся перехід до управління підприємством на принципах стратегічного управління. На зламі ХХ–ХХІ ст. стратегічне управління набуває статусу стратегічного підприємництва, що пов'язується з необхідністю розв'язання проблем забезпечення сталості розвитку, прибутковості та довгострокових конкурентних переваг.

2. Формування напрямів розвитку стратегічного управління (1990–2020 роки)

Провідною ідеєю стратегічного управління на зламі ХХ–ХХІ ст. стало забезпечення гармонійного сталого розвитку підприємства, що передбачає орієнтацію на гармонізацію інтересів суб'єктів господарювання, споживачів і суспільства в цілому на підставі інтегрування соціальних, природних та економічних пріоритетів розвитку.

Теоретичні положення стратегічного управління сучасного етапу розвитку:

- формування стратегії взаємодії із зовнішнім середовищем на принципах сталого розвитку;
- встановлення цільових орієнтирів підприємства на перспективу на підставі врахування принципів маркетингу, екогармонійності та толерантності;
- використання еколого-економічного підходу до економічного зростання та прогнозування стратегічної позиції підприємства;
- забезпечення довготривалих конкурентних переваг, стійкості.

Специфічні принципи, які відображають особливості сучасного стратегічного управління:

- соціальної відповідальності за виконання місії перед суспільством;
- інтегративності економічного потенціалу підприємства та здатностей персоналу до ефективного використання ресурсів у процесі досягнення встановлених цілей;
- інноваційності, що передбачає постійне удосконалення технологій, системи управління тощо для забезпечення відповідності підприємства вимогам зовнішнього середовища;
- екогармонійності, який виражає необхідність врахування екологічних наслідків діяльності підприємства;
- економічності, що передбачає забезпечення стійкого розвитку у межах раціонального.

Сучасний етап економічного розвитку обумовлює необхідність врахування в діяльності підприємства законів екогармонії об'єктивного світу для забезпечення довгострокового життєвого циклу підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. З метою забезпечення сталого розвитку стратегія управління орієнтується на дотримання принципів енвайронментальності, що передбачає орієнтацію не лише на споживачів, а на гармонійне поєднання соціальних, природних та економічних пріоритетів розвитку і зорієнтована на збереження стабільності та цілісності природного, соціального та економічного середовищ.

Сучасний стратегічний менеджмент характеризується високим рівнем концептуальної диференціації та наявністю кількох наукових шкіл і напрямів, що сформувалися під впливом трансформації економіки, цифровізації, глобалізації та зростання ролі знань і інновацій. Найбільш системну класифікацію шкіл стратегічного менеджменту запропонував Г. Мінцберг, зазначивши, що кожна школа стратегічного менеджменту відображає певний спосіб формування стратегії, специфічний підхід до її формування [8].

У Табл. 4 зазначено основні школи стратегічного менеджменту, які продовжують традиції використання стратегічних методів управління.

Позиційна школа сформувалася у 1980-х роках і пов'язана з роботами М.Портера, який обґрунтував необхідність формування конкурентної позиції підприємства у галузі [14]. Основою цієї школи є галузевий аналіз, модель п'яти конкурентних сил і концепція конкурентних стратегій. Як зазначає М. Портер, «конкурентна стратегія полягає у створенні унікальної та цінної позиції» [15]. Основні сучасні напрями позиційної школи включають: конкурентні стратегії; галузевий аналіз; стратегічне позиціонування; аналіз конкурентних переваг.

Таблиця 4

Сучасні школи стратегічного менеджменту

Напрямок / школа	Період формування	Ключова ідея	Джерело конкурентних переваг	Основні інструменти	Представники	Приклад застосування
Позиційна школа (Positioning School)	1980-ті рр.	Стратегія полягає у виборі оптимальної позиції в галузі	Ринкова позиція підприємства	SWOT-аналіз, модель 5 сил Портера, стратегічні групи	М. Портер	Apple, Coca-Cola
Ресурсна школа (Resource-Based View, RBV)	1990-ті рр.	Стратегія базується на унікальних ресурсах і компетенціях	Унікальні ресурси і компетенції	VRIO-аналіз, аналіз ключових компетенцій	Дж. Барні, К. Прахалад	Google, Microsoft
Школа динамічних здібностей (Dynamic Capabilities)	1990-ті – 2000-ті рр.	Стратегія полягає у здатності адаптуватися до змін	Здатність до інновацій і адаптації	Аналіз компетенцій, управління змінами	Д. Тіс, Г. Хелпман	Amazon, Tesla
Інституційна школа (Institutional School)	1980-ті – 2000-ті рр.	Стратегія залежить від інституційного середовища	Інституційна відповідність	PEST-аналіз, інституційний аналіз	Д. Норт, О. Вільямсон	державні корпорації
Підприємницька школа (Entrepreneurial School)	1980-ті – сучасність	Стратегія формується підприємницьким баченням	Інновації і підприємницьке лідерство	бізнес-модель, інноваційна стратегія	Й. Шумпетер, Г. Мінцберг	SpaceX, стартапи
Школа навчання (Learning School)	1980-ті – сучасність	Стратегія формується у процесі організаційного навчання	Організаційні знання	управління знаннями, learning organization	Г. Мінцберг, П. Сенге	Toyota
Цифрово-інноваційний напрямок (Digital / Innovation Strategy)	2000-ті – сучасність	Стратегія базується на цифрових технологіях та інноваціях	Технології і дані	цифрова трансформація, платформні моделі	OECD, McKinsey	Amazon, Uber

Джерело: складено автором

Ресурсна школа сформувалася у 1990-х роках і базується на концепції, що конкурентні переваги формуються на основі унікальних ресурсів і компетенцій підприємства. Стійка конкурентна перевага виникає тоді, коли підприємство володіє цінними, рідкісними і важко імітованими

ресурсами. Цей напрям включає: ресурсну теорію фірми; теорію ключових компетенцій; теорію інтелектуального капіталу.

Школа динамічних здібностей (Dynamic Capabilities) сформувалася у відповідь на необхідність адаптації підприємств до швидких змін середовища. Як зазначає Д. Тіс, «динамічні здібності – це здатність організації інтегрувати, формувати та перебудовувати внутрішні і зовнішні компетенції» [16]. Цей напрям став особливо актуальним в умовах цифрової економіки.

Інституційна школа розглядає стратегію як результат впливу інституційного середовища, включаючи державу, соціальні норми і культуру. Як неодноразово наголошував Д. Норт, саме інститути визначають правила функціонування економіки [11; 12].

Підприємницька школа стратегічного менеджменту базується на концепції стратегічного підприємництва і пов'язана з інноваційною діяльністю. За визначенням Й. Шумпетера, інновації є основою економічного розвитку, основною рушійною силою розвитку економіки.

Школа стратегічного мислення і навчання (Learning School) розглядає стратегію як результат організаційного навчання і накопичення досвіду. Як зазначають її представники, ефективні стратегії часто формуються поступово, а не створюються одразу, що означає: «формування стратегії є процесом навчання» [8].

У XXI столітті сформувалися нові напрями стратегічного менеджменту, що пов'язані з цифровою трансформацією економіки: цифрова стратегія (Digital Strategy); стратегія інновацій (Innovation Strategy); стратегія сталого розвитку (Sustainability Strategy); стратегія екосистем (Ecosystem Strategy); стратегія відкритих інновацій (Open Innovation Strategy). Стратегічні інновації стають ключовим фактором конкурентоспроможності у сучасній економіці.

Концепція VANI стала однією з ключових характеристик стратегічного середовища 2020-х років і відображає якісно новий рівень нестабільності, складності та непередбачуваності функціонування організацій. У стратегічному менеджменті концепція VANI означає фундаментальну трансформацію підходів до формування та реалізації стратегій розвитку організацій. Якщо у попередні десятиліття стратегічне управління базувалося на прогнозуванні, плануванні та аналізі, то у 2020-х роках ключовим стає забезпечення адаптивності, стійкості та здатності організацій функціонувати в умовах системної нестабільності.

Концепція VANI відображає нову парадигму стратегічного управління у 2020-х роках, що характеризується переходом від прогнозування до адаптації, від стабільності до гнучкості, від контролю до стійкості і від планування до стратегічної готовності до змін. У цих умовах стратегічний менеджмент трансформується у систему управління, орієнтовану на

забезпечення стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності організацій в умовах системної нестабільності, що вимагає відповідної реакції на зміни.

Як зазначає McKinsey Global Institute, «кризи 2020 року прискорили стратегічні зміни, які за нормальних умов зайняли б десятиліття» («the COVID-19 crisis has accelerated strategic shifts that would otherwise have taken years»), що у перекладі означає: «криза COVID-19 прискорила стратегічні трансформації, які за звичайних умов тривали б роками» [7].

Першою фундаментальною трансформацією стратегічного менеджменту після 2020 року став перехід від концепції стратегічного планування як фіксованого довгострокового документа до моделі стратегічної адаптивності як безперервного динамічного процесу. Якщо в попередній період стратегія розглядалася переважно як формалізований план розвитку організації з часовим горизонтом від трьох до десяти років, то сучасні умови функціонування характеризуються настільки високим рівнем турбулентності, що стратегія більше не може залишатися статичною конструкцією. Натомість вона трансформується у постійний процес стратегічного навчання, який передбачає систематичний моніторинг зовнішнього середовища, оперативне виявлення змін, своєчасне коригування стратегічних пріоритетів та інтеграцію нових управлінських рішень у режимі реального часу. Аналітики підкреслюють принципову зміну природи стратегічного управління, зазначаючи, що стратегія повинна стати більш адаптивною і менш статичною. Відповідно до сучасної парадигми стратегічного менеджменту джерелом конкурентної переваги стає спроможність організації швидко адаптуватися до змін середовища, постійно оновлювати свої стратегічні орієнтири та забезпечувати стратегічну гнучкість як базову управлінську компетенцію [6].

Другою фундаментальною трансформацією стратегічного менеджменту у постпандемічний період стала концептуальна переорієнтація стратегічних пріоритетів організацій від домінування ефективності до забезпечення стратегічної стійкості (resilience), яка передбачає здатність системи не лише функціонувати у стабільних умовах, але й зберігати життєздатність, адаптуватися та відновлюватися в умовах криз, шоків і структурних зрушень. Упродовж кількох десятиліть до 2020 року стратегічне управління базувалося на парадигмі оптимізації, яка передбачала мінімізацію витрат, максимальне підвищення продуктивності, впровадження концепцій lean-management, just-in-time, аутсорсингу та глобальної спеціалізації, що дозволяло досягати високого рівня економічної ефективності, але водночас призводило до зниження системної гнучкості та втрати здатності протистояти кризовим впливам. Однак пандемія COVID-19, розрив

глобальних ланцюгів постачання, енергетична нестабільність, геополітичні конфлікти та цифрові ризики продемонстрували структурну вразливість надмірно оптимізованих організаційних систем. Зокрема, підприємства, які функціонували з мінімальними резервами ресурсів, вузькою спеціалізацією постачальників та відсутністю альтернативних операційних сценаріїв, виявилися неспроможними швидко адаптуватися до нових умов. Це підтвердило, що максимізація ефективності за рахунок усунення надлишкових ресурсів знижує стратегічну стійкість і підвищує системний ризик.

Отже, організації у таких умовах повинні змістити стратегічний акцент з ефективності на стійкість. Це положення відображає сучасну стратегічну логіку, відповідно до якої конкурентоспроможність визначається не лише здатністю ефективно використовувати ресурси, але й спроможністю організації витримувати кризові впливи, підтримувати безперервність діяльності та забезпечувати довгострокову стабільність розвитку. У сучасній стратегічній парадигмі стійкість набуває системного характеру і включає кілька взаємопов'язаних вимірів: операційна стійкість передбачає диверсифікацію ланцюгів постачання, створення стратегічних резервів та використання мультисценарного планування; організаційна стійкість полягає у формуванні гнучких структур управління, здатних швидко приймати рішення та адаптуватися до змін; фінансова стійкість забезпечується підтриманням ліквідності, диверсифікацією джерел фінансування та формуванням резервного капіталу; стратегічна стійкість включає здатність організації до стратегічного навчання, інноваційної трансформації та переорієнтації бізнес-моделі.

Третьою фундаментальною трансформацією стратегічного менеджменту стала глибока цифровізація процесів стратегічного аналізу, формування та реалізації стратегії, що означає перехід від традиційних аналітичних методів до використання цифрових технологій як базового інструментарію стратегічного управління. Якщо у попередні періоди стратегічні рішення ґрунтувалися переважно на ретроспективному аналізі фінансових показників, експертних оцінках і періодичних дослідженнях ринку, то сучасні організації використовують цифрові платформи, штучний інтелект, великі дані (Big Data), машинне навчання та хмарні технології для безперервного стратегічного моніторингу, прогнозування та оперативного коригування стратегічних напрямів розвитку. Цифровізація принципово змінила саму природу стратегічного аналізу, перетворивши його з періодичного процесу на безперервну аналітичну систему, що функціонує у режимі реального часу. Використання великих даних дозволяє організаціям аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати зміни попиту, ідентифікувати нові ринкові можливості та

оцінювати стратегічні ризики з високим рівнем точності. Штучний інтелект забезпечує можливість автоматизованого аналізу складних багатовимірних даних, виявлення прихованих закономірностей і формування прогнозних сценаріїв розвитку, що значно підвищує якість стратегічних рішень. Хмарні технології та цифрові платформи, у свою чергу, забезпечують інтеграцію інформаційних потоків, підвищують швидкість комунікації та дозволяють організаціям реалізовувати стратегію в умовах високої динаміки середовища. Особливо важливим наслідком цифровізації стало формування нових цифрових бізнес-моделей, які базуються на платформенній економіці, мережевих ефектах та використанні даних як стратегічного ресурсу. Організації отримали можливість переходити від традиційних лінійних моделей створення вартості до цифрових екосистем, у межах яких стратегічна цінність формується через інтеграцію користувачів, партнерів і цифрових сервісів. Це дозволяє суттєво скоротити час стратегічної реакції, підвищити адаптивність організації та сформувати нові джерела конкурентних переваг. Цифровізація стратегічного управління, таким чином, означає перехід до нової парадигми, у якій інформація, дані та цифрові технології стають ключовими стратегічними ресурсами, а здатність організації використовувати цифрові інструменти визначає ефективність стратегічного аналізу, швидкість стратегічної реакції та можливість формування інноваційних бізнес-моделей у цифровій економіці.

Четвертою фундаментальною трансформацією стратегічного менеджменту стала якісна зміна ролі ризику, який із допоміжного обмежувального чинника перетворився на центральний елемент стратегічного управління та ключову детермінанту формування стратегій розвитку організацій. У традиційній парадигмі стратегічного управління ризик розглядався переважно як негативний фактор, що підлягає мінімізації або усуненню шляхом використання інструментів страхування, резервування ресурсів та диверсифікації діяльності. Основною метою управління ризиками було забезпечення стабільності функціонування організації та зниження ймовірності відхилення від запланованих стратегічних цілей. Після 2020 року, в умовах пандемії COVID-19, глобальних економічних криз, геополітичної нестабільності, цифрових загроз і формування VANI-середовища, ризик перестав бути лише фактором небезпеки і трансформувався у структурну характеристику стратегічного середовища. Це означає, що невизначеність і ризик стали не винятковими явищами, а постійними умовами функціонування організацій, що вимагає інтеграції управління ризиками безпосередньо у процес стратегічного планування та реалізації стратегії. У сучасній стратегічній парадигмі управління ризиками більше не обмежується функцією контролю, а перетворюється на механізм

стратегічного передбачення, який дозволяє організаціям не лише зменшувати негативні наслідки криз, але й використовувати невизначеність як джерело стратегічних можливостей. Ключовим інструментом цієї трансформації стало широке впровадження сценарного планування, яке передбачає розробку множинних альтернативних сценаріїв майбутнього розвитку подій і формування відповідних стратегічних реакцій для кожного з них. Це дозволяє організаціям підвищити готовність до непередбачуваних змін і забезпечити стратегічну гнучкість. Важливим елементом також став системний аналіз ризиків, який включає ідентифікацію стратегічних, операційних, фінансових, технологічних і репутаційних ризиків, оцінку їх імовірності та потенційного впливу на діяльність організації. На основі цього формуються комплексні системи управління ризиками (Enterprise Risk Management), які інтегруються у стратегічне управління та забезпечують безперервний моніторинг ризикового середовища.

Особливістю сучасного етапу є перехід від реактивного до проактивного управління ризиками, що означає здатність організації передбачати потенційні загрози, формувати превентивні стратегічні заходи та забезпечувати стратегічну готовність до кризових ситуацій. Це включає створення систем раннього попередження, використання цифрових технологій для моніторингу ризиків, формування резервних стратегій і розвиток організаційної гнучкості. У результаті ризик стає не лише обмеженням, але й фактором стратегічного розвитку, оскільки організації, які ефективно управляють ризиками, отримують конкурентні переваги завдяки здатності швидше адаптуватися до змін і використовувати нові можливості.

П'ятою фундаментальною трансформацією стратегічного менеджменту стала структурна перебудова організаційних моделей управління, яка полягає у поступовому переході від жорстких ієрархічних структур до гнучких, мережевих, платформних та адаптивних організаційних форм. У традиційній управлінській парадигмі організації функціонували на основі вертикально інтегрованих ієрархічних систем, що характеризувалися чіткою субординацією, централізованим прийняттям рішень і відносно повільними інформаційними потоками. Така структура була ефективною в умовах стабільного середовища, де стратегічні зміни відбувалися поступово і могли реалізовуватися через формалізовані управлінські процедури. Однак сучасне турбулентне середовище, яке характеризується високою швидкістю змін, цифровізацією, глобалізацією та зростанням невизначеності, зумовило необхідність переходу до організаційних структур, здатних забезпечити швидке прийняття рішень, гнучкість і адаптивність. У результаті сформувалася тенденція до децентралізації стратегічного управління,

делегування повноважень, формування автономних стратегічних підрозділів і розвитку горизонтальних зв'язків між різними функціональними елементами організації. Це дозволяє скоротити час стратегічної реакції, підвищити ефективність використання інформації та забезпечити більш швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Особливого значення набули мережеві організаційні структури, які базуються на взаємодії автономних підрозділів, партнерських організацій і цифрових платформ, що формують інтегровані стратегічні екосистеми. У межах таких структур стратегічне управління здійснюється не лише через вертикальні механізми контролю, але й через горизонтальну координацію, цифрові комунікації та стратегічне партнерство. Паралельно розвиваються платформні організаційні моделі, у яких організація виконує роль координатора взаємодії між різними групами учасників, створюючи стратегічну цінність через управління цифровими екосистемами, а не лише через внутрішні ресурси.

Важливим аспектом цієї трансформації є також формування так званих організаційних екосистем, у межах яких стратегічне управління виходить за межі окремої організації і включає взаємодію з партнерами, клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами. Це означає, що стратегія формується не лише як внутрішній управлінський документ, а як результат координації між багатьма учасниками стратегічної мережі. Сучасна трансформація організаційних структур полягає у переході від жорстких ієрархічних моделей до гнучких, мережевих і платформних організаційних систем, у яких стратегічне управління базується на принципах адаптивності, децентралізації, цифрової інтеграції та стратегічної взаємодії, що забезпечує здатність організацій ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища.

Шостою фундаментальною трансформацією стратегічного менеджменту стало формування екосистемного підходу, який передбачає перехід від ізольованого стратегічного управління окремим підприємством до стратегічної координації у межах взаємопов'язаних бізнес-екосистем. У традиційній парадигмі підприємство розглядалося як автономна економічна одиниця, що самостійно формує конкурентні переваги на основі власних ресурсів, компетенцій і внутрішніх стратегічних можливостей. Однак розвиток цифрової економіки, глобалізація, технологічна інтеграція та зростання ролі мережевих взаємодій призвели до того, що створення стратегічної цінності все більше відбувається не на рівні окремої організації, а на рівні взаємодії між множинними суб'єктами, які формують інтегровану бізнес-екосистему.

Екосистемний підхід означає, що підприємство функціонує як елемент складної мережі взаємодій, до якої входять постачальники, партнери, клієнти, цифрові платформи, інноваційні центри, фінансові інститути, державні органи та інші стейкхолдери. У межах такої системи стратегія підприємства формується з урахуванням не лише внутрішніх факторів, але й логіки функціонування всієї екосистеми, включаючи розподіл ролей, механізми створення спільної цінності, інтеграцію технологій і координацію стратегічних дій між різними учасниками. Це означає, що конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від його здатності інтегруватися в ефективні стратегічні екосистеми, формувати партнерські зв'язки та забезпечувати синергетичну взаємодію з іншими учасниками.

Екосистемний підхід також змінює логіку стратегічного управління, трансформуючи його з внутрішньо орієнтованого процесу у процес міжорганізаційної стратегічної координації. Це передбачає розвиток стратегічних альянсів, партнерств, спільних інноваційних платформ і цифрових екосистем, у межах яких створюється нова економічна цінність. Особливо важливу роль відіграють цифрові платформи, які виступають ядром сучасних екосистем, забезпечуючи інтеграцію користувачів, партнерів і технологій та створюючи умови для формування нових бізнес-моделей. На думку James F. Moore, бізнес-екосистема є «економічною спільнотою організацій і індивідів, які взаємодіють для створення цінності для споживачів» [10]. Це підкреслює, що сучасне стратегічне управління повинно враховувати не лише внутрішні ресурси організації, але й її роль у ширшій системі економічних взаємозв'язків.

Отже, формування екосистемного підходу означає перехід до нової стратегічної парадигми, у якій підприємство розглядається як елемент інтегрованої мережі взаємодій, а стратегія формується на основі координації з іншими учасниками екосистеми, що забезпечує створення спільної цінності, підвищення адаптивності та формування довгострокових конкурентних переваг у цифровій економіці.

Важливо зазначити також суттєве зростання ролі інновацій та стратегічної гнучкості як ключових детермінант довгострокової конкурентоспроможності організацій. У традиційній парадигмі стратегічного управління інновації розглядалися переважно як окремий функціональний напрям діяльності, пов'язаний із розробкою нових продуктів або технологій, і не завжди інтегрувалися безпосередньо у процес формування стратегії. Проте після 2020 року інновації трансформувалися у центральний елемент стратегічного розвитку, а здатність організації до швидкого створення, впровадження та масштабування інновацій стала визначальним чинником її стратегічної

життєздатності. Ця трансформація зумовлена прискоренням технологічного розвитку, цифровізацією економіки, зростанням глобальної конкуренції та високим рівнем невизначеності середовища, що робить традиційні конкурентні переваги, засновані на масштабі виробництва або оптимізації витрат, недостатніми для забезпечення довгострокового успіху. У сучасних умовах конкурентоспроможність визначається насамперед здатністю організації до постійного оновлення своїх продуктів, бізнес-моделей, управлінських процесів і стратегічних підходів. Інновації перестають бути епізодичним явищем і перетворюються на безперервний стратегічний процес, який забезпечує адаптацію організації до змін і формування нових джерел стратегічної цінності.

Особливого значення набуває стратегічна гнучкість, яка означає здатність організації швидко змінювати стратегічні напрями розвитку, адаптувати бізнес-модель, переорієнтовувати ресурси та впроваджувати нові технології відповідно до змін зовнішнього середовища. Це включає розвиток динамічних здібностей (*dynamic capabilities*), які, за визначенням провідних дослідників стратегічного менеджменту, полягають у здатності організації інтегрувати, формувати та переосмислювати свої ресурси і компетенції відповідно до змін середовища. Такий підхід дозволяє організаціям не лише реагувати на зміни, але й активно формувати нові ринки, створювати інноваційні продукти і забезпечувати стратегічне лідерство.

У сучасній стратегічній парадигмі інновації охоплюють не лише технологічні зміни, але й інновації бізнес-моделей, організаційних структур, управлінських процесів і стратегічних підходів. Це включає впровадження цифрових платформ, використання штучного інтелекту, розвиток інноваційних екосистем, формування стратегічних партнерств і створення нових форм взаємодії зі стейкхолдерами. У результаті стратегічна гнучкість стає критично важливою організаційною характеристикою, яка визначає здатність організації ефективно функціонувати в умовах швидких змін, використовувати нові. Таким чином, сучасна трансформація стратегічного менеджменту полягає у переході до інноваційно-орієнтованої стратегічної моделі, у межах якої інновації виступають ключовим фактором стратегічного розвитку, а стратегічна гнучкість стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокової ефективності організації в умовах глобальної невизначеності та технологічних змін.

Узагальнення ключових змін у стратегічному менеджменті після 2020 року наведено у Табл. 5.

**Порівняльна характеристика етапів трансформації
стратегічного менеджменту**

Характеристика	До 2020 року	Після 2020 року
1	2	3
Тип стратегії	Стратегія розроблялася як формалізований довгостроковий план із горизонтом 3–10 років, що базувався на прогнозованості середовища та відносній стабільності ринків	Стратегія трансформувалася у безперервний адаптивний процес, що передбачає постійний моніторинг середовища, сценарне планування та оперативне коригування стратегічних рішень у режимі реального часу
Стратегічний пріоритет	Домінування ефективності, оптимізації витрат, максимізації продуктивності та використання концепцій lean-management і just-in-time	Пріоритет стратегічної стійкості (resilience), що включає здатність організації адаптуватися, витримувати кризи, забезпечувати безперервність діяльності та відновлюватися після системних шоків
Характер стратегічного управління	Централізоване стратегічне планування, обмежена гнучкість та періодичний перегляд стратегії	Безперервне стратегічне управління, стратегічна адаптивність, стратегічне навчання та швидка реакція на зміни середовища
Організаційна структура	Жорстка ієрархічна структура з вертикальною системою підпорядкування, централізованим прийняттям рішень і функціональною спеціалізацією	Гнучкі, мережеві, платформні та екосистемні структури з децентралізованим управлінням, горизонтальними зв'язками, автономними командами та високою адаптивністю
Управління ризиками	Ризик розглядався як негативний фактор, який необхідно мінімізувати шляхом контролю, страхування та резервування ресурсів	Ризик інтегрується у стратегічне управління як системна характеристика середовища; застосовується сценарне планування, стратегічне передбачення та управління невизначеністю
Роль технологій	Цифрові технології виконували допоміжну функцію підтримки операційної діяльності та автоматизації окремих процесів	Цифрові технології, штучний інтелект, великі дані та цифрові платформи стали ключовими стратегічними ресурсами та основою формування конкурентних переваг

1	2	3
Роль інновацій	Інновації розглядалися як окремий функціональний напрям, пов'язаний переважно з розвитком нових продуктів	Інновації стали центральним елементом стратегічного розвитку, що охоплює бізнес-моделі, управлінські процеси, цифрові платформи та організаційні структури
Швидкість стратегічних змін	Повільні, еволюційні стратегічні зміни з тривалими циклами планування і реалізації	Висока швидкість стратегічних змін, необхідність постійної адаптації та гнучкого управління стратегічними пріоритетами
Конкурентна модель	Конкуренція відбувалася між окремими підприємствами на основі їхніх внутрішніх ресурсів і ринкових позицій	Конкуренція відбувається між бізнес-екосистемами, цифровими платформами та інтегрованими мережами організацій
Джерело конкурентних переваг	Економія на масштабі, оптимізація витрат, контроль ресурсів	Інновації, цифровізація, стратегічна гнучкість, інтеграція в екосистеми та здатність до швидкої адаптації
Стратегічна логіка розвитку	Орієнтація на прогнозування майбутнього та реалізацію визначеного стратегічного плану	Орієнтація на стратегічну адаптивність, формування множинних сценаріїв і здатність функціонувати в умовах невизначеності
Тип стратегічного середовища	Відносно стабільне, прогнозоване	Невизначене, нестабільне, неоднозначне

Джерело: складено автором

Представлена трансформація підтверджується дослідженнями провідних міжнародних організацій і науковців. Зокрема, у матеріалах World Economic Forum зазначається, що цифрова трансформація та інновації стали ключовими чинниками конкурентоспроможності, тоді як Organisation for Economic Co-operation and Development підкреслює необхідність переходу від стратегій ефективності до стратегій стійкості [13]. James F. Moore у праці “Predators and Prey: A New Ecology of Competition” зазначає: «конкуренція відбувається між бізнес-екосистемами, а не між окремими підприємствами» (Harvard Business Review) [10].

Таким чином, головний узагальнюючий висновок полягає в тому, що після 2020 року стратегічний менеджмент трансформувався від стабільної, планово-орієнтованої та ресурсно-оптимізаційної моделі до адаптивної, інноваційної, цифрової та екосистемної парадигми, у межах якої ключовими факторами стратегічного успіху стали стратегічна

гнучкість, стійкість, цифровізація, управління невизначеністю та здатність організації функціонувати як елемент інтегрованої мережевої економічної системи.

Таким чином, після 2020 року стратегічний менеджмент трансформувався з системи довгострокового планування у систему адаптивного управління розвитком організації в умовах нестабільного, нелінійного і складного середовища. Ключовими характеристиками сучасного стратегічного менеджменту стали адаптивність, стійкість, цифровізація, інноваційність і здатність функціонувати в умовах невизначеності, що відповідає концепції VANI і формує нову парадигму стратегічного управління. Сучасний стратегічний менеджмент характеризується інтеграцією класичних і новітніх концепцій, орієнтацією на формування конкурентних переваг на основі ресурсів, інновацій і здатності до адаптації. Сучасні школи стратегічного менеджменту формують концептуальну основу стратегічного розвитку підприємств в умовах глобальної, цифрової та інноваційної економіки.

Висновки

В умовах глобальної нестабільності, цифрової трансформації та зростання невизначеності стратегічний менеджмент зазнав фундаментальної трансформації, що зумовило формування нової управлінської парадигми, орієнтованої на адаптивність, стійкість та інноваційний розвиток. Результати дослідження підтверджують, що традиційна модель стратегічного планування, яка базувалася на довгостроковому прогнозуванні та відносній стабільності середовища, втратила ефективність, поступившись місцем адаптивному стратегічному управлінню, яке передбачає безперервний моніторинг зовнішнього середовища та оперативне коригування стратегічних рішень. Встановлено, що відбулася зміна стратегічних пріоритетів від максимізації ефективності до забезпечення стратегічної стійкості, яка визначає здатність організацій функціонувати, адаптуватися та зберігати конкурентоспроможність в умовах криз і системних ризиків.

Цифровізація стала ключовим чинником трансформації стратегічного управління, оскільки цифрові технології, штучний інтелект і великі дані перетворилися на стратегічні ресурси, які забезпечують підвищення якості стратегічного аналізу, швидкість прийняття управлінських рішень і формування нових бізнес-моделей. Водночас встановлено, що управління ризиками трансформувалося з функції мінімізації негативних наслідків у системний елемент стратегічного управління, спрямований на забезпечення стратегічної адаптивності та готовності організацій до функціонування в умовах невизначеності. Обґрунтовано, що організаційні структури зазнали трансформації від жорстких ієрархічних

моделей до гнучких, мережових і платформних форм, що забезпечує підвищення швидкості стратегічної реакції та ефективності управління.

Сучасна конкурентна боротьба відбувається не лише між окремими підприємствами, а між бізнес-екосистемами, що зумовлює необхідність формування екосистемного підходу до стратегічного управління, заснованого на стратегічному партнерстві, мережовій взаємодії та інтеграції ресурсів. Доведено, що інновації та стратегічна гнучкість стали ключовими факторами довгострокового стратегічного розвитку, оскільки здатність організацій до швидкого впровадження інновацій і адаптації до змін визначає їх конкурентоспроможність у сучасній економіці.

Таким чином, результати дослідження дозволяють зробити узагальнюючий висновок про формування нової адаптивної, інноваційно орієнтованої, цифрової та екосистемної парадигми стратегічного менеджменту, у межах якої ключовими чинниками стратегічного успіху є стратегічна гнучкість, цифрова зрілість, здатність до управління невизначеністю та інтеграція в бізнес-екосистеми. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення стратегічного управління організаціями, формування ефективних адаптивних стратегій розвитку та забезпечення їх довгострокової стійкості та конкурентоспроможності в умовах глобальних трансформацій. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до формування адаптивних стратегій управління в умовах VANI-середовища, а також з вивченням механізмів інтеграції цифрових технологій та екосистемних моделей у процес стратегічного управління.

Список використаних джерел:

1. Галушка З. І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 290 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/70/submit/751829726155031c3f3c6c782a715d04347e5a32.continue>
2. Ansoff H. I. Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p. URL: <https://archive.org/details/corporate-strategy-ansoff> (дата звернення: 21.02.2026).
3. Bureau of Economic Analysis. Official website. URL: <https://www.bea.gov> (дата звернення: 21.02.2026).
4. Chandler A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge (Massachusetts) : MIT Press, 1962. 463 p. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262530095/strategy-and-structure/> (дата звернення: 21.02.2026).

5. Drucker P. F. Management: tasks, responsibilities, practices. New York : Harper & Row, 1973. 839 p. URL: <https://www.harpercollins.com/products/management-peter-f-drucker> (дата звернення: 21.02.2026).
6. Harvard Business Review. Strategy in a turbulent age. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 21.02.2026).
7. McKinsey & Company. Strategy and corporate finance practice. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance> (дата звернення: 21.02.2026).
8. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York : Free Press, 1998. URL: <https://www.strategy-safari.com> (дата звернення: 21.02.2026).
9. Monnet J. *Mémoires*. Paris : Fayard, 1976. 642 p. URL: <https://archive.org/details/memoires0000monn> (дата звернення: 21.02.2026)
10. Moore J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. Harvard Business Review. 1993. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 21.02.2026).
11. North D. C. Economic performance through time: Nobel lecture, December 9, 1993. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1993/north/lecture/> (дата звернення: 21.02.2026).
12. North D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Princeton : Princeton University Press, 1990. 152 p. URL: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691152608> (дата звернення: 21.02.2026).
13. Organisation for Economic Co-operation and Development. Corporate governance factbook 2025. Paris : OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/corporate-governance.html> (дата звернення: 21.02.2026).
14. M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630197000107> (дата звернення: 21.02.2026).
15. Porter M. E. The competitive advantage of nations. Harvard Business Review. 1990. URL: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (дата звернення: 21.02.2026).
16. Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533. Офіційне посилання (Wiley Online Library). URL: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z) (дата звернення: 21.02.2026).

References:

1. Halushka Z. I., Luste O.O. (2021) Stratehii rozvytku biznesu: teoriia i praktyka. Navchalnyi posibnyk [Business Development Strategies: Theory and Practice. Textbook.]. Chernivtsi. ChNU, p. 290. Available at: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/70>
2. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill. Available at: <https://archive.org/details/corporate-strategy-ansoff>

3. Bureau of Economic Analysis. (2026). *Official website*. Retrieved February 21, 2026, from <https://www.bea.gov>
4. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. Available at: <https://mitpress.mit.edu/9780262530095/strategy-and-structure/>
5. Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row. Available at: <https://www.harpercollins.com/products/management-peter-f-drucker>
6. Harvard Business Review. (2026). *Strategy in a turbulent age*. Available at: <https://hbr.org>
7. McKinsey & Company. (2026). *Strategy and corporate finance practice*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance>
8. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press. Available at: <https://www.strategy-safari.com>
9. Monnet, J. (1976). *Mémoires*. Paris: Fayard. Available at: <https://archive.org/details/memoires0000monn>
10. Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org>
11. North, D. C. (1993). Economic performance through time: Nobel lecture, December 9, 1993. Available at: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1993/north/lecture/>
12. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Princeton, NJ: Princeton University Press. Available at: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691152608>
13. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Corporate governance factbook 2025*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/en/topics/corporate-governance.html>
14. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630197000107>
15. Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
16. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18 (7), pp. 509–533. Available at: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)