

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-19>

УДК 339.94+338.24:339.92

БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ: ЕВОЛЮЦІЯ ЗМІСТУ, ПІДХОДІВ І СУЧАСНІ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ

BUSINESS STRATEGY OF THE INTERNATIONAL COMPANY: THE CONCEPT'S CONTENT EVOLUTION, APPROACHES AND MODERN INTERPRETATIONS

Куре́й Оксана Андрі́ївнакандидатка економічних наук, доцентка,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7591-2272>**Kurei Oksana**

Uzhhorod National University

У статті здійснено комплексне теоретичне узагальнення підходів до розуміння та формування бізнес-стратегії міжнародних компаній в умовах глобалізації, цифровізації та високої динаміки зовнішнього середовища. Виділені класичні та сучасні концепції стратегічного мислення, зокрема підходи І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, проаналізовано типології й етапи розвитку стратегічного управління. Акцентовано увагу на еволюції дефініції «стратегія» та специфіці бізнес-стратегії як системоутворювального інструменту забезпечення конкурентних переваг. Особлива увага приділяється інтерпретаційному підходу та типологічній диференціації стратегій, зокрема подвійній природі інтерпретацій бізнес-стратегії: як конкретного довгострокового плану та якісно визначеної траєкторії розвитку. Окреслено перспективи дослідження впливу штучного інтелекту на бізнес-стратегії в контексті цифрової трансформації.

Ключові слова: бізнес-стратегія, міжнародна компанія, стратегічне управління, глобалізація, конкурентна перевага, стратегічне мислення, адаптивність стратегії.

The article presents a comprehensive theoretical analysis of the evolution of business strategy in international companies under the influence of globalization, technological innovation, and the increasing complexity of external environments. The relevance of the topic stems from the growing need for companies to adapt strategic management practices to the rapidly changing global economy, digitalization processes, and the emergence of artificial intelligence as a strategic factor. The research is based on a synthesis of classical and modern theoretical approaches to strategic management. The author applies methods of comparative analysis, systematization, and conceptual modelling to trace the development of strategic thought, with reference to the works of I. Ansoff, M. Porter, and H. Mintzberg. Special attention is paid to the interpretive approach and typological differentiation of strategies across various organizational levels. The study critically examines the dual nature of business strategy interpretations: as a concrete long-term plan and as a qualitatively defined development trajectory. Business strategy is conceptualized as a key integrative element in ensuring sustainable competitive advantage, particularly within diversified multinational corporations. The article outlines the functional roles of business strategies in the context of strategic hierarchy, emphasizing their adaptability and relevance in uncertain market environments. It also identifies artificial intelligence as a transformative factor that will increasingly influence strategic planning, decision-making, and organizational structure. The findings of the study provide a theoretical foundation for improving strategic management frameworks in international companies. The article proposes a rethinking of strategic methodology considering digital transformation and positions AI integration as a priority for achieving competitive resilience. These insights are of practical value to corporate strategists, analysts, and executives seeking to align business models with the evolving demands of the global market.

Keywords: business strategy, international company, strategic management, globalization, competitive advantage, strategic thinking, strategy adaptability.

Постановка проблеми. Бізнес-стратегія виступає ключовим елементом загальної стратегії підприємства, суттєво впливаючи на його конкурентоспроможність на ринку, особливо в умовах міжнародної діяльності. Глобальне середовище функціонування відрізняється високим ступенем невизначеності, що вимагає від підприємств адаптивності та стратегічної гнучкості. Розвиток Інтернету значно трансформував бізнес-модель міжнародних компаній, зокрема в галузі електронної комерції, створюючи нові можливості для виходу на зарубіжні ринки, водночас породжуючи нові ризики. Тому сучасна бізнес-стратегія має реагувати на виклики глобалізації, базуючись на наявному досвіді й залучаючи інноваційні управлінські рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади стратегічного управління розроблялися класиками стратегічної думки – І. Ансоффом [1], М. Портером [2], Г. Мінцбергом [3] – а також розвинуті в контексті міжнародного бізнесу у працях П.МакДугала щодо типології стратегій для виходу на міжнародні ринки [4], Бартлетта та Гошала [5], Гарзинг [6], К. Геслер та М. Гіґінса щодо організації стратегічних альянсів [7] тощо. У вітчизняному науковому просторі варто виокремити дослідження О. Яковенка [8], А. Федосової [9], Н. Пархоменко [10], Г. Швіндіної [11], О. Біленького [12], які вивчають адаптацію стратегій до умов глобального середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність численних праць і порівняно тривалу історію наукового опрацювання підходів до розвитку ефективних бізнес-стратегій у міжнародному бізнесі, потребують подальшого вивчення фактори, які визначають процес побудови бізнес-стратегії і цим самим впливають на формулювання її змісту, що, з огляду на постійну турбулентність внутрішнього та зовнішнього економічного середовища, вказують на перманентність досліджень у цій сфері.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є здійснити теоретичне узагальнення та критичний аналіз підходів до формування бізнес-стратегії міжнародних компаній в умовах глобалізації та регіоналізації, перебудови зовнішньоекономічних зв'язків, визначити її сутність, функціональне призначення та значення як інструменту забезпечення конкурентоспроможності на ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах глобалізованої економіки та високої динамічності зовнішнього середовища стратегічне мислення та стратегічний менеджмент набувають статусу провідних видів управлінської діяльності, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, життєздатність та сталий розвиток як окремого підприємства, так і його структурних підрозділів. Саме якість і ефективність реалізації стратегічних підходів значною мірою визначають довгостроковий успіх компанії, її здатність адаптуватися до змін, використовувати ринкові можливості та забезпечувати внутрішню узгодженість ресурсного потенціалу [13]. Сучасне підприємство, особливо якщо йдеться про міжнародну компанію, може формувати, розвивати та впроваджувати широкий спектр стратегій. Проте, з огляду на мінливість і непередбачуваність зовнішніх факторів, таких як політичні, економічні, соціальні, технологічні та екологічні зрушення, постає нагальна потреба у розробці системного, інтегрованого підходу до вибору найефективнішої стратегії функціонування та розвитку. Такий підхід передбачає усвідомлене прийняття рішень, обґрунтованих аналітичними оцінками, стратегічним прогнозуванням і чітким розумінням сутності самого поняття «бізнес-стратегія».

Попри поширеність терміну у науковій і практичній площинах, його інтерпретація не завжди є однозначною. Визначення стратегії часто залежить від контексту її застосування – військового, політичного чи економічного, – а також від школи думки чи підходу, якого дотримується дослідник або практик. Історичний аналіз свідчить, що поняття «стратегія» має давнє походження та глибокі корені. Так, термін «стратегія» (від грец. *strategos*) виник у Стародавніх Атонах приблизно у 508–507 роках до н.е., коли десять стратегів (вищих посадових осіб) увійшли до складу військової ради, поєднуючи військову й політичну владу. Етимологічно слово “*strategos*” складається з двох компонентів: *stratos* – «армія» та *agein* – «керувати», що дослівно означає «мистецтво керувати армією». У первісному значенні стратегія охоплювала як суто тактичні дії, так і загальні засади організації та ведення війни, планування кампаній, оцінювання сильних і слабких сторін противника та власного війська [14]. Ранні мислителі акцентували увагу на рисах ефективного стратегічного керівника, принципах використання збройних сил, а

також на важливості стратегічного передбачення й стриманості. Стратегія розглядалася як складна система знань і навичок, необхідних для досягнення успіху в умовах невизначеності та конкуренції.

Паралельний розвиток стратегічної думки відбувався і в Азії. У Китаї приблизно в V столітті до н.е. було написано трактат «Мистецтво війни» авторства Сунь Цзи, у якому було викладено основи стратегічного управління, яке базувалося на ідеях мінімізації конфлікту шляхом непрямих дій, досягнення перемоги ще до початку бою, глибокого аналізу ситуації, а також вмілого маневрування ресурсами і підлеглими. Сунь Цзи розглядав стратегію як мистецтво, що вимагає не лише логіки, а й інтуїції, гнучкості, адаптивності та глибокого знання людської природи [15, с. 3].

З 1960-х років, попри те, що витоки стратегічного підходу беруть свій початок у військовій сфері, термін «стратегія» почав активно застосовуватися в управлінні підприємствами. Перенесення військових принципів стратегічного управління у сферу бізнесу стало відповіддю на зростаючу складність ринкового середовища, потребу в довгостроковому плануванні, адаптації до змін і досягненні стійкої конкурентної переваги. З того часу стратегічний менеджмент трансформувався у багатовимірну концепцію, що охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання місії та бачення компанії, визначення стратегічних цілей, розробку альтернатив і реалізацію обраного курсу дій із подальшим моніторингом і коригуванням.

У XX столітті термін «стратегія» був запозичений А. Чандлером для позначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством. Чандлер запропонував розрізняти стратегічні та тактичні рішення: у той час як стратегічні рішення вважалися дослідником необхідними для забезпечення довгострокового здоров'я підприємства, тактична поведінка мала стосуватися щоденної діяльності, необхідної для ефективної та безперебійної роботи [16]. Ансофф дотримався такого розмежування, але уточнював, що стратегії необхідні для визначення того, в якому бізнесі знаходиться фірма та в який вид бізнесу вона прагне увійти [17]. І. Ансофф під стратегією розумів один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства [18, с. 9]. Твердження Чандлера та Ансоффа стали точкою відліку для дослідження можливостей

стратегічних структур у бізнесі. Однак сама дефініція стратегії все ще залишалася досить розпливчастою.

З часом у науковій літературі та практиці стратегічного управління сформувалося два принципово різних, майже діаметрально протилежних підходи до трактування поняття «стратегія», кожен з яких відображає певну логіку управлінських дій, ступінь передбачуваності зовнішнього середовища та роль суб'єктивного чинника в процесі стратегічного вибору [19].

Перший підхід репрезентує класичну концепцію, згідно з якою стратегія розглядається як чітко сформульований, детально структурований і довгостроково орієнтований план досягнення певної мети або комплексу цілей. У цьому контексті стратегічне управління отожднюється з процесом виявлення бажаного результату діяльності підприємства, після чого формується конкретний набір дій, логічно впорядкованих у часі, що мають привести організацію до досягнення визначених параметрів ефективності. Така логіка стратегічного управління базується на припущенні про передбачуваність зовнішнього середовища, стабільність інституційного контексту та можливість повного контролю за динамікою внутрішніх і зовнішніх змін. Інакше кажучи, зміни, що можуть виникнути в ході реалізації стратегії, сприймаються як контрольовані або неістотні для її загального курсу.

Відповідно, стратегічне планування в межах цього підходу набуває рис механістичної моделі управління, в якій домінує раціонально-логічна побудова, що передбачає лінійне просування від формування місії до напрацювання заходів реалізації. Перевагами цього підходу є високий ступінь передбачуваності, можливість кількісної оцінки ефективності та формалізоване управління ресурсами. Водночас, його обмеження виявляються в умовах турбулентного зовнішнього середовища, коли надмірна жорсткість стратегічного плану позбавляє організацію гнучкості та адаптивності.

Другий підхід до розуміння стратегії є більш гнучким і адаптивним, враховуючи складність, динамічність і невизначеність сучасного соціально-економічного середовища. Згідно з цією парадигмою, стратегія трактується не як жорстко фіксований план, а як загальний, довгостроковий і якісно визначений напрямок розвитку підприємства, який охоплює ключові аспекти його діяльності. Зокрема, йдеться про обрані сфери функціонування, засоби

досягнення цілей, форми організації виробництва, систему внутрішньофірмових відносин, стиль управління та позиціонування на ринку. У цьому підході стратегія є не стільки заздалегідь визначеною послідовністю дій, скільки рамкою, в межах якої організація здійснює свою діяльність, реагуючи на виклики та можливості, що постійно змінюються.

Такий тип стратегічного мислення передбачає відкритість до зовнішнього впливу, постійну переоцінку цілей і засобів їх досягнення, розвиток сценарного аналізу та застосування ситуаційного управління. У цьому контексті стратегія є проявом організаційної культури, ціннісних орієнтацій та управлінської філософії, яка відображає унікальність бачення підприємством свого шляху в конкурентному середовищі. Її головна функція – не забезпечення дотримання плану, а створення орієнтирів, які дозволяють ухвалювати ефективні рішення в умовах постійних змін і невизначеності [20, с. 210].

Одним із актуальних напрямів досліджень у сфері стратегічного управління є вивчення трансформації уявлень про сутність стратегії як теоретичної категорії та практичного інструменту управлінського впливу. У цьому контексті вагомий внесок зробив український дослідник Є. Кайлюк, який запропонував типологічний підхід до аналізу змісту дефініції «стратегія» шляхом її поділу на два концептуальні виміри: «старе» та «нове» розуміння [21].

Під «старим» розумінням стратегії, за Кайлюком, мається на увазі класичне стратегічне планування, що базується на уявленні про стратегію як заздалегідь розроблений детальний план дій. У межах цього підходу процес формування стратегії розглядається як лінійна, логічно структурована та інституціоналізована процедура визначення довгострокових цілей і способів їх досягнення. Стратегія в даному випадку функціонує як керівництво до дії, орієнтоване на максимальну передбачуваність результатів, ефективне розподілення ресурсів та управління ризиками на основі попереднього аналізу. Натомість «нове» розуміння стратегії ґрунтується на концепції динамічності та відкритості управлінського мислення. Згідно з цим підходом, стратегія перестає бути лише формалізованим планом і набуває ознак узагальненого способу досягнення цілей, який формується в межах унікального стратегічного бачення організації, з урахуванням її внутрішніх компетенцій, корпоративної культури, стратегічної

гнучкості та впливу зовнішнього середовища. Інакше кажучи, стратегія в цьому випадку – це сукупність довгострокових ідей і підходів до організаційної діяльності, що не завжди можуть бути повністю формалізовані, проте забезпечують адаптивність, інноваційність і стійкість бізнес-моделі [21, с. 6–10].

Розширюючи зазначену концептуалізацію, Г.Мінцберг запропонував багатовимірну інтерпретацію поняття «стратегія» у вигляді моделі «5Р». Цей підхід є спробою подолати одновимірність традиційних визначень стратегії та врахувати її багатогранну природу. Мінцберг визначив п'ять можливих аспектів (англ. five Ps) стратегічного підходу: (1) plan (план) – стратегія як заздалегідь сформульована послідовність дій, орієнтована на досягнення конкретних цілей; (2) ploy (хитрість, маневр) – стратегія як інструмент тактичного впливу на конкурентів або зовнішнє середовище, з метою отримання тимчасової переваги; (3) pattern (модель поведінки) – стратегія як фактично реалізована модель поведінки, що складається внаслідок багаторазового повторення певних дій; (4) position (позиція) – стратегія як спосіб позиціонування організації відносно її зовнішнього середовища, зокрема конкурентів, клієнтів і партнерів; (5) perspective (перспектива) – стратегія як система організаційних цінностей, культурних норм та управлінських установок, що визначають спосіб мислення та дії організації [22].

Ключовим моментом у поясненні стратегії, на думку Мінцберга, є розрізнення між запланованою (deliberate) та емерджентною (emergent) стратегіями. Запланована стратегія є результатом цілеспрямованої розробки й передбачає чітко визначені цілі, контроль за виконанням та послідовне втілення заходів у життя. Вона формалізується у стратегічних документах, підкріплюється ресурсним забезпеченням та реалізується в межах певного управлінського циклу. Натомість емерджентна стратегія виникає спонтанно, як відповідь на несподівані виклики чи нові можливості, що постають у процесі функціонування організації. Така стратегія не має чітко окреслених меж чи напрямів із самого початку, однак вона розвивається поступово, крізь емпіричне накопичення досвіду та адаптацію до змін. Емерджентна стратегія демонструє, що навіть за відсутності попереднього плану організація може виробити ефективну модель поведінки, яка забезпечить її виживання та конкурентоспроможність. Таким чином, Мінцберг наголошує, що ефективна

стратегія не завжди є результатом виключно раціонального конструювання. Вона може постати як продукт взаємодії множини факторів – як внутрішніх, так і зовнішніх – і виявлятися як усталена практика, а не лише як план. Це розширює межі стратегічного мислення й дозволяє гнучко поєднувати елементи планування та адаптації, раціонального аналізу й досвіду, що виникає в ході управлінської практики [13, с. 10].

Глобальні тенденції, що охопили світовий економічний розвиток протягом останніх десятиліть XX ст. і продовжили свій наступ у XXI ст. стимулювали необхідність переосмислення традиційних, жорстко структурованих моделей стратегічного управління, що не могли адекватно відповідати на виклики мінливого й складного зовнішнього середовища. Як наслідок, у стратегічному управлінні почали поширюватися гнучкіші, адаптивні підходи, зокрема, такі як сценарне планування (*scenario planning*), яке дозволяє враховувати альтернативні варіанти майбутнього розвитку подій і формувати багатоваріантні стратегії відповідно до потенційно можливих сценаріїв. На тлі цих змін в управлінській науці почав формуватися так званий інтерпретаційний підхід до розуміння стратегії, що істотно відрізняється від раціонально-аналітичної моделі. Відповідно до цієї концепції, стратегія трактується не лише як результат формального планування, а передусім як продукт ментальних моделей, уявлень, цінностей, переконань та ідеологічних установок окремих осіб і груп всередині організації. У межах цього підходу стратегічна поведінка розглядається як відображення колективних інтерпретацій, що формуються на основі суб'єктивного сприйняття середовища, можливостей і загроз [23].

Інакше кажучи, взаємодія організації із зовнішнім середовищем не є прямолінійною, об'єктивною і детермінованою, як це передбачають класичні моделі стратегічного аналізу. Навпаки, ці відносини завжди опосередковуються людським фактором – тим, як керівники, менеджери та інші учасники організаційного процесу сприймають і тлумачать події, тренди, можливості та ризики. Саме ці інтерпретації стають основою для ухвалення стратегічних рішень та ініціювання відповідних дій. Таким чином, стратегія – це не лише результат логічного аналізу, але й прояв організаційного мислення, культурного контексту та індивідуальних когнітивних процесів.

Цей підхід передбачає, що для повноцінного аналізу та розуміння стратегії певної

організації необхідно враховувати суб'єктивні уявлення її учасників – тобто тих, хто безпосередньо бере участь у формуванні, реалізації та оцінці стратегічних рішень. Відтак стратегія набуває рис «соціального конструкту», що формується в процесі спілкування, обговорення, узгодження інтересів та боротьби за інтерпретаційне домінування в межах організаційного простору.

Важливим внеском у систематизацію підходів до розуміння стратегії став аналітичний огляд, представлений колективом авторів на чолі з Г. Мінцбергом. Ця праця стала результатом глибокого осмислення фрагментації стратегічного поля та розмаїття управлінських практик, що існують у сучасному бізнес-середовищі. У своїй класифікації Мінцберг та його співавтори виокремили десять шкіл стратегічної думки, кожна з яких репрезентує окрему інтерпретацію природи стратегії, механізмів її формування та реалізації. Ці школи охоплюють як традиційні (дизайнерська, планувальна, позиційна), так і новітні (культурна, екологічна, навчальна, підприємницька, когнітивна, конфігураційна та інші) концепції стратегічного управління, демонструючи, що стратегія є складним і багатовимірним феноменом, який не зводиться до єдиного універсального підходу [22]. Узагальнення підходів різних шкіл стратегічної думки дозволяє не лише краще зрозуміти природу стратегічного управління, але й забезпечує основу для розвитку інтегрованих моделей, здатних враховувати як аналітичні, так і поведінкові, культурні та інституційні аспекти стратегічного вибору.

У сучасній науковій та прикладній парадигмі стратегічного управління стратегія розглядається як ключовий інструмент реалізації довгострокових цілей підприємства. Вона виконує функцію координуючого механізму, що задає загальний вектор організаційної поведінки на тривалий період часу. Стратегія виступає, з одного боку, як засіб досягнення цільових орієнтирів – тобто як специфічна система дій, що формує траєкторію розвитку підприємства в динамічному зовнішньому середовищі, а з іншого – як плановий документ, який інтегрує функціональні та ресурсні складові діяльності підприємства для формування і підтримання сталих конкурентних переваг [9, с. 94].

У широкому розумінні стратегія підприємства трактується як модель прийняття стратегічних рішень, яка включає довгостроковий план розвитку, систему управлінських дій, а також механізми залучення та використання

ключових ресурсів – як матеріальних, так і нематеріальних (зокрема, кадрових компетенцій) – для досягнення бажаного конкурентного становища на ринку [8, с. 92].

Сучасний бізнес поступово трансформується в складну систему, у межах якої відбувається взаємодія двох основних підсистем. Перша з них – це сукупність окремих бізнес-напрямів, які можуть функціонувати з певним ступенем автономності, друга – агрегована система видів діяльності, що інтегруються в межах єдиної корпоративної структури. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки окремих бізнес-стратегій для кожного напрямку діяльності, що, у своїй сукупності, формують цілісний стратегічний блок управління бізнесом, який забезпечує узгодженість рішень на міжрівневому рівні управління [9, с. 95].

У структурі стратегічного управління багатопрофільного підприємства бізнес-стратегія займає проміжне положення в ієрархії стратегій. Вона належить до другого рівня стратегічного планування після загальнокорпоративної стратегії. Проте для підприємств, які здійснюють діяльність у межах одного виду бізнесу, бізнес-стратегія виконує роль первинного стратегічного інструменту. У науковій і практичній літературі можна зустріти численні синонімічні позначення цього поняття, такі як: бізнес-стратегія, ділова стратегія, стратегія бізнесу, конкурентна стратегія тощо [24, с.25]. У межах загальної класифікації стратегічного управління за рівнями виділяють три основні типи стратегій: корпоративна стратегія (що визначає загальний напрям розвитку організації в цілому), бізнес-стратегії (що конкретизують підходи до досягнення конкурентоспроможності в межах окремих бізнес-одиниць) та функціональні стратегії (що деталізують напрямки діяльності окремих підрозділів – маркетингу, фінансів, виробництва тощо) [20, с. 212].

У змістовному плані бізнес-стратегія визначає, яким чином підприємство планує вести конкурентну боротьбу на конкретному товарному ринку, тобто як воно має намір задовольняти різноманітні, динамічні та змінні потреби споживачів ефективніше, ніж інші учасники ринку. Вона формується з урахуванням особливостей продукції або послуг, специфіки галузі та поведінки споживачів [24, с. 26].

Важливо також наголосити, що бізнес-стратегія – це не статичний документ чи раз і назавжди затверджена модель дій. Вона є процесом, що передбачає постійне оновлення стратегічних цілей, перегляд механізмів їх

досягнення та адаптацію до змін у ринковому та інституційному середовищі. У цьому сенсі бізнес-стратегія виконує роль динамічного інструменту, який забезпечує організаційну гнучкість, дозволяє уникати стратегічного «застарівання» та зберігати конкурентну життєздатність підприємства у довгостроковій перспективі [13].

На підтримку ідеї про сприйняття стратегії як процесу, Пархоменко Н. акцентує увагу на важливості стратегії організаційного розвитку як окремого напрямку стратегічного управління в межах бізнес-систем. Така стратегія розглядається як сукупність довгострокових дій, спрямованих на трансформацію організаційної складової підприємства, включаючи зміну його управлінської філософії, організаційної структури, системи оцінювання, культури взаємодії та узгодженості між усіма структурними елементами. Вона є складовою частиною реалізації загальної корпоративної стратегії бізнес-системи та забезпечує внутрішню цілісність і системну логіку розвитку організації як відкритої, адаптивної й інноваційно орієнтованої структури [10, с. 386]. При цьому стратегія організаційного розвитку реалізується в напрямку обраної корпоративної стратегії розвитку бізнес-системи [11].

Висновки. Таким чином, незважаючи на своє військове походження, термін «стратегія» із середини ХХ століття набув широкого поширення та активного використання в діловому середовищі. У сучасній науковій та прикладній літературі, присвяченій проблематиці стратегічного управління, це поняття стало ключовим елементом концептуального апарату менеджменту. Його адаптація до економічної реальності зумовлена необхідністю системного підходу до формулювання цілей організаційного розвитку, розробки способів їх досягнення, а також забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

У переважній більшості сучасних теоретичних і практичних підходів поняття стратегії інтерпретується з двох, на перший погляд, протилежних позицій. По-перше, стратегія розглядається як конкретизований довгостроковий план досягнення чітко визначеної мети, що базується на детальному аналізі зовнішнього й внутрішнього середовища, раціональному прогнозуванні та послідовному впровадженні заходів, спрямованих на забезпечення бажаних результатів. Цей підхід передбачає стабільність умов функціону-

вання та достатній рівень передбачуваності майбутніх змін.

По-друге, стратегія розуміється як якісно визначений довготривалий напрям розвитку підприємства, що охоплює не лише сукупність дій і рішень, а й уявлення організації про своє майбутнє, місію, цінності, а також стратегічне бачення позиціонування у глобальному конкурентному середовищі. У цьому випадку стратегія виступає як гнучка концепція, адаптивна до змін, зосереджена не стільки на деталізації операційних дій, скільки на загальних орієнтирах розвитку та довгостроковій перспективі.

Поняття бізнес-стратегії, яке посідає важливе місце в ієрархії стратегічного планування, є окремим напрямом у межах стратегічного менеджменту. Бізнес-стратегія, у вузькому розумінні, стосується конкретної сфери діяльності підприємства або окремої бізнес-одиниці й орієнтована на забезпечення її конкурентних переваг у відповідному сегменті ринку. Вона є стратегією вищого рівня для підприємств із вузькою спеціалізацією, у яких управління зосереджене на одному основному виді діяльності, і водночас – стратегією другого рівня для великих диверсифікованих компаній, які функціонують у кількох галузях або регіонах. Останнє особливо стосується міжнародних корпорацій, які, як правило, мають складну багаторівневу структуру управління, що охоплює численні бізнес-одиниці з відмінними цільовими ринками, технологіями й організаційними моделями. У таких компаніях бізнес-стратегія відіграє роль проміжної ланки між загальнокорпоративною стратегією та функціональними стратегіями (маркетинговою, фінансовою, виробничою тощо), забезпечуючи узгодження цілей, ресур-

сів і дій у межах окремого напрямку діяльності з глобальними стратегічними орієнтирами організації в цілому.

Таким чином, у сучасному стратегічному дискурсі термін «стратегія» є багатозначним і багатовимірним, охоплюючи як прагматичні аспекти планування, так і ширші концептуальні рамки організаційного розвитку. Розмежування різних рівнів стратегії – зокрема, бізнес-стратегії як центрального елементу стратегічного управління – дозволяє підвищити ефективність стратегічного процесу та забезпечити відповідність між локальними ініціативами та загальною траєкторією розвитку компанії.

У контексті трансформацій сучасного бізнес-середовища особливої наукової уваги набуває дослідження ролі штучного інтелекту (ШІ) як стратегічного чинника, що впливає на формування, реалізацію та адаптацію бізнес-стратегій компаній. З огляду на стрімкий розвиток технологій машинного навчання, обробки великих даних, генеративного ШІ та автоматизації управлінських процесів, виникає потреба у концептуальному переосмисленні стратегічного планування в умовах цифрової економіки. Тому подальші наукові розвідки у цій сфері доцільно спрямувати на вивчення таких ключових напрямів, як інтеграція ШІ в стратегічне прийняття рішень, еволюція стратегічних підходів під впливом ШІ та інтерпретація етичних і регуляторних аспектів запровадження ШІ у стратегічному управлінні. Врахування вищезазначених напрямів дозволить сформулювати нову методологічну основу стратегічного управління, здатну відповісти на виклики цифрової доби та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ansoff I. *Strategic Management*. Palgrave Macmillan, 1979. 236 p.
2. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
3. Mintzberg H. *Crafting strategy*. *Harvard Business Review*. 1987. July-August. URL: <https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy> (дата звернення: 20.03.2025)
4. McDougall P.P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behaviour and industry structure. *Journal of Business Venturing*. 1989. №4(6). P. 387–400.
5. Bartlett C.A., Ghoshal S. *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989. 483 p.
6. Harzing A.W. An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. *Journal of international business studies*. 2000. № 31 (1). P. 101–120.
7. Haeussler C., Higgins M.J. Strategic alliances: Trading ownership for capabilities. *Journal of Economics & Management Strategy*. 2014. № 23 (1). P. 178–203.
8. Яковенко О.І. Дослідження деяких аспектів змісту дефініції «стратегія» та особливостей їх застосування вітчизняними підприємствами в умовах глобалізації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 5. С. 91–96.

9. Федосова А.О. Система бізнес-стратегій підприємства. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. № 1 (4). С. 94–97.
10. Пархоменко Н.О. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 385–392.
11. Швіндіна Г.О. Ідентифікація сутності стратегії організаційного розвитку. *Інтелект XXI*. 2016. № 6. С.153–160.
12. Біленький О.Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 21. № 2. С. 36–41.
13. Campbell D., Stonehouse G., Houston B. *Business Strategy: An Introduction*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. 478 p.
14. Cummings S. Brief case: The first strategists. 1993, June . *Long Range Planning* №26 (3). P. 133–135. URL: https://www.researchgate.net/publication/240176951_Brief_case_The_first_strategists (дата звернення: 11.07.2025)
15. Heracleous L. *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. URL: https://www.researchgate.net/publication/227388281_Strategy_and_Organization (дата звернення: 21.06.2025)
16. Chandler A.D. *Strategy and Structure – Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge/MA, 1962. URL: https://www.academia.edu/104239339/Alfred_D_Chandler_Strategy_and_Structure_Chapters_in_the_History_of_the_Industrial_Enterprise (дата звернення: 10.04.2025)
17. Puyt R.W., Antoniou P.H., Caputo A. The Ansoff archive: Revisiting Ansoff's legacy and the holistic approach to strategic management. *Strategic Change*. 2024. № 33(6). P. 513–518.
18. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
19. Baylis J., Wirtz J.J., Johnson J.L. *Strategy in the contemporary world*. 6th ed. Oxford University Press, 2019. 454 p.
20. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. та ін. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
21. Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
22. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. NJ: Prentice-Hall, 1998. 404 p.
23. Sułkowski L. Interpretative approach in management sciences. *Argumenta Oeconomica*. 2009. № 2 (23). P. 128–149.
24. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.

REFERENCES:

1. Ansoff, I. (1979) *Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
2. Porter, M. (2019) Konkurentna переваha. Yak dosiahaty stabilno vysokykh rezultativ [Competitive advantage. How to achieve consistently high results]. Kyiv: Nash format (in Ukrainian).
3. Mintzberg, H. (1987, July) Crafting strategy. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy> (accessed March 20, 2025)
4. McDougall, P.P. (1989) International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behaviour and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387–400.
5. Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
6. Harzing, A.W. (2000) An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. *Journal of international business studies*, 31 (1), 101–120.
7. Haeussler, C. & Higgins, M.J. (2014) Strategic alliances: Trading ownership for capabilities. *Journal of Economics & Management Strategy*, 23 (1), 178–203.
8. Yakovenko, O. (2019) Doslidzhennia deiakykh aspektiv zmistu definitsii "stratehiia" ta osoblyvostei yikh zastosuvannia vitchyznianymy pidpriemstvamy v umovakh hlobalizatsii [Research into some aspects of the the "strategy" definition and characteristics of their application by domestic enterprises in the context of globalization]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I.Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, T. 30 (69), 5, 91–96. (in Ukrainian)
9. Fedosova, A. (2015) Systema biznes-stratehii pidpriemstva [The system of business strategies of the enterprise]. *Naukovyi visnyk MNU imeni V.O.Sukhomlynskoho. Ekonomichni nauky*, 1 (4), 94–97. (in Ukrainian)

10. Parkhomenko, N. (2020) Porivnialna kharakterystyka stratehii orhanizatsiinoho rozvytku biznes-system v umovakh hlobalnoho seredovyshcha [The comparative characteristics of the organizational development strategies of business systems in a global environment]. *Biznes Inform*, 11, 385–392. (in Ukrainian)
11. Shvindina, H. (2016) Identyfikatsiia sutnosti stratehii orhanizatsiinoho rozvytku [Identifying the essence of organizational development strategy]. *Intelekt KhKhI*, 6, 153–160. (in Ukrainian)
12. Bilenkyi, O. (2015) Analiz konkurentnykh stratehii TNK v umovakh hlobalizatsii ekonomichnoi diialnosti [Analysis of competitive strategies of TNCs in the context of globalization of economic activity]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu "Ekonomichna dumka"*, 21, 2, 36–41. (in Ukrainian)
13. Campbell, D., Stonehouse, G. & Houston, B. (2002) *Business Strategy: An Introduction* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
14. Cummings, S. (1993, June) Brief case: The first strategists. *Long Range Planning*, 26 (3), 133–135. Available at: https://www.researchgate.net/publication/240176951_Brief_case_The_first_strategists (accessed July 11, 2025)
15. Heracleous, L. (2003) *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press. Available at: https://www.researchgate.net/publication/227388281_Strategy_and_Organization (accessed June 21, 2025)
16. Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure – Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge/MA. Available at: https://www.academia.edu/104239339/Alfred_D_Chandler_Strategy_and_Structure_Chapters_in_the_History_of_the_Industrial_Enterprise (accessed April 10, 2025)
17. Puyt, R.W., Antoniou, P.H. & Caputo, A. (2024) The Ansoff archive: Revisiting Ansoff's legacy and the holistic approach to strategic management. *Strategic Change*, 33 (6), 513–518.
18. Saienko, M.H. (2006) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Ternopil: Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)
19. Baylis, J., Wirtz, J.J. & Johnson, J.L. (2019) *Strategy in the contemporary world* (6th ed.). Oxford University Press.
20. Butko, M.P., Ditkovska, M.Yu., Zadorozhna S.M. & oth. (2016) *Stratehichniy menedzhment* [Strategic management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
21. Kailiuk, Ye. (2010) *Stratehichniy menedzhment* [Strategic management]. Kharkiv: KhNAMH. (in Ukrainian)
22. Sułkowski, L. (2009) Interpretative approach in management sciences. *Argumenta Oeconomica*, 2(23), 128–149.
23. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel J. (1998) *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. NJ: Prentice-Hall.
24. Dovbnia, S.B. & Naidovska, A.O. (2021) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Chastyna 2. Dnipro: NMetAU. (in Ukrainian)