




e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Інструменти стратегічного менеджменту для активізації інноваційної діяльності експортоорієнтованих підприємств

Владислав В. Бордаєв  1*

¹ Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна). Аспірант.

* Автор-кореспондент, e-mail: bordayev.vladyslav@hneu.net

СТАТТЯ

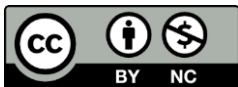
АНОТАЦІЯ

Дослідницька

[10.70651/3083-6018/2025.7-8.13](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.13)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті досліджено інструменти стратегічного менеджменту як інструмент активізації інноваційної діяльності експортоорієнтованих підприємств в умовах світової конкуренції. Актуальність дослідження обумовлена потребою експортоорієнтованих підприємств у підвищенні інноваційної спроможності для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках в умовах постійних змін зовнішнього середовища та інтеграції до глобальних економічних процесів. Метою є розробка та обґрунтування дієвих інструментів стратегічного менеджменту для активізації інноваційної діяльності експортоорієнтованих підприємств задля підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках. У дослідженні застосовано такі методи як аналіз та синтез, моделювання і системний підхід для розробки порад щодо активізації інноваційної діяльності експортоорієнтованих підприємств. Ключовим є системний підхід до впровадження стратегічних інструментів, що враховує специфіку експортоорієнтованих підприємств. У статті окреслено сутність та еволюцію стратегічного менеджменту в контексті глобалізації. Досліджено теоретичні засади стратегічного менеджменту та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізованих ринків. Проаналізовано концепції управління інноваційною діяльністю, зокрема в контексті експортоорієнтованих підприємств. Розглянуто стратегічні підходи, що використовуються підприємствами у зовнішньоекономічній роботі. З'ясовано специфіку функціонування експортоорієнтованих підприємств та їхню інноваційну активність в сучасних економічних обставинах. Систематизовано стратегічні інструменти активізації інноваційної діяльності експортоорієнтованих підприємств. Запропоновано матричну модель інтеграції стратегічних блоків та інструментів інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств. У висновках визначено, що ефективне застосування стратегічних інструментів менеджменту є ключовим чинником активізації інноваційної діяльності експортоорієнтованих підприємств та забезпечує підвищення їхньої конкурентоспроможності та стійкості на світових ринках. Майбутні дослідження мають бути направлені на удосконалення моделей стратегічного управління з урахуванням цифровізації, розвитку штучного інтелекту та нових форм міжнародної співпраці для підвищення інноваційного потенціалу експортоорієнтованих підприємств.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

стратегічний менеджмент, міжнародний ринок, інноваційна діяльність, зовнішньоекономічна діяльність, глобалізація, інструменти, стратегічна платформа.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Strategic Management Tools for Activating Innovation Activities of Export-Oriented Enterprises

 Vladislav Bordaiev  ¹ *

¹ *Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Ukraine). Postgraduate Student.*

 * **Corresponding Author**, e-mail: bordayev.vladyslav@hneu.net

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

[10.70651/3083-6018/2025.7-8.13](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.13)

 Copyright © 2025
by author


This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article explores the ways of strategic management as a tool for activating the inventive activity of export-focused businesses in the circumstances of global competition. The relevance of the research is due to the necessity of export-oriented enterprises to boost their innovative capacity to ensure competitiveness in international markets amid constant changes in the external environment and integration into global economic processes. The goal is to develop and support effective strategic management tools for activating the innovative activity of export-focused firms in order to increase their competitiveness in international markets. The study is aimed at discovering effective strategic tools and management methods that can stimulate the inventive activity of export-oriented businesses and ensure their sustainable development in a global competitive environment. The study utilized methods including analysis and synthesis of scientific literature, comparative analysis of strategic instruments, expert evaluations, alongside modeling and a systematic approach to develop advice on how to trigger the innovative activity of export-focused businesses. The results demonstrated that implementing a comprehensive set of strategic instruments markedly boosts the innovative activity of export-oriented enterprises and aids their competitiveness in global markets, while removing critical obstacles to innovative development. The core is a systematic approach to implementing strategic instruments that considers the specifics of export-oriented enterprises and allows adapting innovative solutions to the conditions of the external market and the company's internal assets. The article describes the core and development of strategic management within the framework of globalization. The theoretical bases of strategic management and its role in ensuring the competitiveness of businesses in global markets are explored. The ideas of innovation management are examined, especially regarding export-focused businesses. The strategic methods employed by businesses in foreign economic operations are reviewed. The specifics of export-oriented businesses and their innovative work in the present economic conditions are explained. Strategic tools for stimulating the innovative activity of export-oriented enterprises are organized. A matrix model of integration of strategic blocks and tools for innovative expansion of export-oriented businesses is offered. The results suggest that the effective utilization of strategic management tools is a vital factor in enabling the inventive endeavors of export-driven companies and ensuring their competitiveness and long-term viability in worldwide markets. Further research should focus on refining strategic management methodologies, taking into account digitalization, progress in artificial intelligence, and novel forms of international collaboration to enhance the innovative potential of export-oriented companies.

KEYWORDS

strategic management, international market, innovation activity, foreign economic activity, globalization, tools, strategic platform.

1. Вступ

В умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції експортоорієнтовані підприємства відіграють важливу роль у формуванні економічного потенціалу країни та гарантуванні сталого розвитку національної економіки. Проте результативна діяльність на закордонних ринках потребує не лише високої якості продукції та конкурентоспроможних цін, а й безупинного оновлення технологій, впровадження інновацій та гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті стратегічний менеджмент стає одним із головних механізмів активізації інноваційної діяльності, що дає змогу підприємствам системно планувати, впроваджувати та контролювати інноваційні процеси.

Швидкість змін у цифровому просторі щоразу змушує бізнес дивитися на себе по-іншому – не тільки удосконалювати операційні процеси, а докорінно переглядати основні засади своєї діяльності. Застарілі підходи до управління вже не відповідають реаліям, де вирішальним стає вміння пристосовуватись та оперативно реагувати на нові технологічні виклики та мінливі очікування клієнтів. Ті, хто залишаються в межах традицій, ризикують втратити ринок та вплив, адже сучасний ландшафт потребує від організацій не косметичних «ремонтів», а трансформації мислення, нової системи ухвалення рішень та побудови управлінських структур.

В центрі даного дослідження – створення комплексної моделі управління новаціями в фірмах, орієнтованих на зовнішні ринки. Завдання – не просто пристосування до сучасних економічних змін, а формування ефективного інструментарію, який дозволить таким підприємствам не гаяти темп у світовій конкуренції. В умовах збільшуючої турбулентності світових ринків та технологічних перегонів саме здатність гнучко й системно керувати інноваційними процесами стає вирішальною перевагою для експортерів, що прагнуть не тільки втриматися, а й укріпити власні позиції на міжнародній арені.

Сьогодні головним викликом для експортоорієнтованих фірм є пошук такої стратегії, що дозволить не тільки втриматися в умовах мінливого середовища, а й впевнено нарощувати присутність на світовому ринку. Мова іде про побудову цілісної архітектури управління інноваційним розвитком – системи, яка здатна одночасно враховувати зовнішній тиск, внутрішні резерви й високі стандарти глобальної конкуренції. Якщо ця конструкція функціонує злагоджено, бізнес здобуває не черговий інструмент, а повноцінну платформу для зростання: гнучку, надійну, здатну реагувати на зміни майже миттєво.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз наукових робіт, присвячених визначенню інструментів стратегічного менеджменту для активізації інноваційної діяльності підприємств, показує широкий спектр підходів до дефініції цієї категорії. Це особливо актуально в умовах сучасних викликів, таких як війна, децентралізація та економічна нестабільність. Так, М.В. Волкова, А.Д. Подвігін [1] у своєму дослідженні запропонували модель управління інноваційною діяльністю, що дозволяє оцінити теперішній стан інноваційної зрілості підприємства та визначити способи розвитку для досягнення наступного рівня зрілості. В. Лук'янова, Т. Головач, І. Закрижевська [2, с. 234] у власній праці зосередились на потребі використання системи стратегування як інструменту мобілізації внутрішніх ресурсів, визначивши етапи процесу та інструменти стратегування. Ю. Ф. Гудзь, Ю. В. Майстренко [3, с. 22] здійснили систематизацію інструментів, які здатні бути застосовані на кожному з етапів запропонованого процесу стратегічного управління; розкрили сутність та ключові напрями застосування інструментів стратегічного управління. І.М. Маковецька, М.В. Байдін, В.О. Король [4, с. 67] дослідили інструменти та методи стратегічного аналізу, які впливають на підвищення ефективності, стабільності та стійкості підприємства. У свою чергу, В.В. Македон [5, с. 177] здійснив дослідження стосовно використання конкретних методів та інструментів стратегічного управління, моделювання вибору пріоритетних напрямів розвитку. Н. Красностанова [6, с. 115] звертає увагу на вивчення технологій та інструментів стратегічного аналізу з погляду сучасності, і також нестабільного економічного стану України. О. М. Бондарчук, К. С. Редчиц [7, с. 80] фокусувалися на поєднанні стратегічного менеджменту з цифровими інструментами. О.Є. Кононова, Ю.Г. Власенко [8, с. 42] досліджували характеристики та шляхи оптимізації стратегічного управління на вітчизняних підприємствах крізь призму

інструментів стратегічного менеджменту. В. С. Ловкайтес [9, с. 1048] досліджував інструменти стратегічного управління цифровою трансформацією.

Зважаючи на розмаїття підходів, окремі аспекти залишаються мало вивченими. Зокрема, науковці не досліджували інструменти стратегічного менеджменту експортоорієнтованих підприємств, що і обумовило потребу розгляду цієї тематики.

3. Постановка завдання

Завданням даного дослідження є розробка та обґрунтування інструментів стратегічного менеджменту, котрі сприятимуть активізації інноваційної діяльності експортоорієнтованих підприємств, забезпечуючи їх сталий розвиток та конкурентоспроможність на світових ринках. Для досягнення цієї мети поставлено завдання: проаналізувати теоретичні засади стратегічного управління інноваціями, оцінити теперішній стан інноваційної активності вітчизняних підприємств, дослідити закордонний досвід і запропонувати практичні поради щодо впровадження ефективних стратегічних інструментів. Головна увага надається аналізу та впровадженню стратегічних інструментів, котрі дозволяють ефективно управляти інноваційними процесами в експортоорієнтованих підприємствах, забезпечуючи адаптацію до змін зовнішнього середовища й підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

4. Методи та матеріали

При дослідженні даної тематики було залучено широкий інструментарій – від вивчення сучасних наукових позицій до критичного аналізу. Дослідження спиралося комплексному аналізу наукових джерел, використанні методів стратегічного аналізу і моделювання для розробки напрямів щодо активізації інноваційної діяльності. Підхід базувався не тільки на констатації фактів, але й на побудові аналітичних моделей, котрі дають змогу оцінити, наскільки стратегічний менеджмент здатний стати каталізатором інноваційних процесів у зовнішньоорієнтованих структурах. В центрі – задум: чи можуть продумані управлінські інструменти не просто підтримувати технологічні оновлення, а запускати їх як органічну складову бізнесу. Кінцева мета – не абстрактне підвищення інноваційності, а реальне зміцнення позицій компаній на світовій арені за рахунок системної, а не випадкової модернізації.

Один з ключових аналітичних інструментів – порівняльний метод – дозволив не просто зібрати розрізнені випадки використання стратегічних механізмів, які працюють на зовнішні ринки, а й вибудувати на їх основі гнучку систему, придатну для адаптації в українських умовах. Задум полягав в тому, щоб знайти не абстрактно «успішні» приклади, а ті, що демонструють реальну віддачу – у збільшенні інноваційного потенціалу, ефективності управлінських рішень, адаптивності до ринкових змін.

Підсумовуючи, було визначено низку стратегічних рішень, що гарантують не точкове поліпшення, а запускають тривалу трансформацію – з акцентом на новаторство, гнучкість і сприйнятливість до змін зовнішнього оточення. Саме така управлінська структура дає змогу виробникам, які орієнтовані на експорт, не тільки пристосовуватись, а й впевнено рухатись вперед у мінливому глобальному просторі.

5. Результати та обговорення

Інновації стали базовою вимогою для існування сучасних компаній. Особливо гостро це відчувають ті виробники, котрі орієнтуються на міжнародний ринок. Глобальна конкуренція не знає перепочинку: технологічні прориви змінюють ландшафт бізнесу, цифрові трансформації кардинально переформатовують робочі процеси, а швидкість реагування на зміни – це вже не перевага, а потреба часу. Саме тому вивчення сучасних підходів до стратегічного менеджменту – це не теоретичний інтерес, а нагальна необхідність. Системне впровадження продуманих управлінських рішень, орієнтованих на підтримку новацій, відкриває шлях до стабільного масштабування, підвищення ринкової стійкості та зміцнення позицій у глобальному конкурентному оточенні. Для експортерів це – стратегія не виживання, а розвитку.

Стратегічне управління – це не просто низка рішень, а цілісний спосіб мислення, який визначає, куди прямує компанія, як вона застосовує власні ресурси і на що зорієнтована, взаємодіючи з зовнішнім світом. Його суть полягає в тому, щоб вибудувати чіткий і водночас гнучкий напрям розвитку, здатний не лише враховувати внутрішній потенціал організації, а й реагувати на зміни, які надходять ззовні – з боку ринку, конкурентів, споживачів, технологій. Добре сформована стратегія перетворюється на механізм тривалої переваги, завдяки якій виробник не просто тримається, а виборює стійке місце між лідерами. Саме в цьому і полягає призначення стратегічного менеджменту – у здатності поєднувати бачення майбутнього з точним розрахунком в теперішньому [1].

Еволюція стратегічного управління тісно переплелася з трансформаціями економічного середовища. Бізнеси діяли в межах чітких рамок – як внутрішніх, так і ринкових – прагнучи максимізувати ефективність. Проте зі зміною реалій, коли швидкість змін різко зросла, технології зробили прориви, політика стала мінливою, а культурне розмаїття загостило конкуренцію, класичні методи втратили актуальність. Сьогодні стратегія – це не прописаний план, а органічний, динамічний процес, що постійно підлаштовується під виклики, оцінює ризики й відкриває нові обрії.

З виходом бізнесу на міжнародну арену цей підхід ще глибше ускладнився. Глобалізація принесла не лише нові ринки, а й виклики – від культурних бар'єрів та різноманітних моделей споживчої поведінки до геополітичної нестабільності й непередбачуваних регуляторних дій. У такій ситуації стратегічне управління вже не може бути ізольованим процесом – воно перетворюється на інтегральну частину бізнес-ДНК, яка дає змогу реагувати не за шаблоном, а залежно від моменту.

Глобалізація розширила кордони діяльності підприємств, що висуває збільшені вимоги до стратегічного управління – потребу враховувати багатоаспектні фактори, як-от політичні, економічні, технологічні зміни у світі, інтеграцію у глобальні ланцюги вартості, а також інноваційні виклики. Відтак стратегічний менеджмент в сучасних умовах стає не просто засобом планування, а складним процесом безперервного аналізу, адаптації та впровадження інноваційних рішень, що забезпечують конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток підприємств на міжнародній арені [2, с. 234].

В умовах нестабільності, швидкої конкуренції та технологічної гонки саме стратегічне керівництво визначає, хто з виробників зможе не просто втриматися, а використати хвилю змін для ривка вперед. Керування довгостроковими цілями перестало бути проблемою планів на роки наперед – воно стало засобом орієнтації в реальному часі. І чим ширшою є географія діяльності фірми, тим важливішим стає вміння працювати зі стратегією: не просто формулювати наміри, а адаптувати їх до коливань міжнародного оточення, змінювати тактику без втрати курсу, бачити ризики до того, як вони втіляться, і розпізнавати можливості там, де більшість бачить небезпеки.

У теперішньому світі, де ринки тісно переплетені, а зміни відбуваються стрімкіше, ніж компанії встигають пристосовуватися, стратегічне управління стає потужним навігатором у світовій економіці. Воно дозволяє бізнесу не заблукати в потоці інформації, а бачити крізь нього структуру – розпізнавати тенденції, аналізувати ризики, управляти ресурсами з найбільшою віддачею та впевнено вбудовувати інновації у власну бізнес-архітектуру. Завдяки стратегічному баченню, компанії можуть негайно реагувати на коливання попиту, пристосовуватися до нових регуляторних обмежень, впроваджувати технологічні оновлення не точково, а системно. Усе це прокладає шлях до створення унікальних конкурентних плюсів – не шляхом зниження цін, а через інтелектуальну перевагу. Виробник, котрий завчасно інвестує в новий продукт, перебудовує логістику, модернізує операції чи укладає ефективне партнерство у глобальному ланцюгу створення вартості, здобуває значно більше, ніж короткостроковий прибуток. Він закріплює за собою позицію гравця, котрий не пристосовується до змін, а формує їх.

Табл. 1 демонструє роль стратегічного менеджменту у гарантуванні конкурентоспроможності експортоорієнтованих підприємств за умов глобалізованих ринків.

Стратегічне управління та інноваційна діяльність є взаємопов'язаними складовими вдалого розвитку експортоорієнтованих підприємств. Стратегічний менеджмент забезпечує цілісне бачення й спрямованість діяльності підприємства, визначає пріоритети, ресурси та важелі, потрібні для реалізації інноваційних ініціатив. Водночас інноваційна активність

виступає як каталізатор конкурентоспроможності та адаптивності підприємства на міжнародних ринках.

Таблиця 1. Роль стратегічного менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності експортоорієнтованих підприємств в умовах глобалізованих ринків

Критерій стратегічного менеджменту	Значення для експортоорієнтованих підприємств	Вплив на конкурентоспроможність
Аналіз зовнішнього середовища	Виявлення міжнародних трендів, загроз та перспектив	Сприяє пристосуванню до змін ринку та вчасному реагуванню
Формування стратегії	Визначення довготривалих цілей та пріоритетів розвитку	Забезпечує цілеспрямоване вдосконалення та зосередження на конкурентних перевагах.
Управління інноваціями	Запровадження новітніх технологій та виробів	Підсилює диференціацію та привабливість на світовому ринку
Оптимізація ресурсів	Раціональне використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів.	Зменшує витрати, збільшує результативність діяльності
Моніторинг і контроль	Відстеження наслідків та виправлення стратегії	Забезпечує гнучкість та витривалість в умовах змін
Розвиток партнерств	Створення альянсів та мереж в міжнародних ланцюгах вартості	Розширює доступ до ринків та ресурсів, укріплює позиції

Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 66; 11].

Стратегічне управління створює міцний фундамент для розвитку інновацій. Воно не просто визначає напрямок – воно задає рамки, в яких нові ідеї можуть виникати, проходити перевірку на життєздатність та впроваджуватися без хаосу і втрат. Інноваційна діяльність потребує простору, але ще більше – ясності. Саме стратегія гарантує цю структуру: дає змогу зіставляти ризики з перспективами, розподіляти ресурси раціонально, а не інстинктивно, та зберігати фокус навіть тоді, коли ринок кидає виклик за викликом. Планування й контроль у цьому процесі – не бюрократичні перепони, а опорні пункти, які утримують проєкт у межах реалістичного й водночас амбітного вектора. В результаті компанія здобуває не просто задуми, а робочі рішення. Вони враховують не тільки внутрішній потенціал, а й зовнішню динаміку – економічну кон'юнктуру, геополітичні зміни, культурні особливості нових ринків і швидкість технологічного перетворення [7, с. 80]. Саме завдяки стратегічно обґрунтованому підходу інновації припиняють бути експериментом та перетворюються на дієвий інструмент зростання.

Управління інноваційною діяльністю є вкрай важливим складником стратегічного менеджменту, що визначає здатність підприємства до генерування, впровадження та комерціалізації нових ідей, виробів та технологій. Особливо це актуально для експортоорієнтованих підприємств, які працюють в умовах жорсткої конкуренції на міжнародних ринках та потребують постійного оновлення власних конкурентних переваг.

Існує кілька основних концепцій управління інноваціями, які застосовуються в практиці (табл. 2).

Таблиця 2. Аналіз концепцій управління інноваційною діяльністю в контексті експортоорієнтованих підприємств

Концепція управління інноваціями	Основні характеристики	Значення для експортоорієнтованих підприємств
Лінійна (послідовна) модель	Чітка черговість етапів від досліджень до впровадження	Підходить для великих підприємств зі сталими процесами; менше гнучкості
Ітеративна (циклічна) модель	Циклічність, змога повернення до минулих шаблів	Забезпечує гнучкість та швидке вдосконалення інновацій
Інноваційна екосистема	Взаємодія з партнерами, науковими інституціями, постачальниками, клієнтами	Сприяє розбудові глобальних альянсів і співпраці
Модель відкритих інновацій	Використання зовнішніх джерел знань та ресурсів	Підсилює швидкість реагування на світові тренди та потреби ринку
Стратегічне управління інноваціями	Інтеграція нововведень в загальну стратегію підприємства	Забезпечує відповідність інноваційних проєктів із довгостроковими цілями

Джерело: сформовано автором на основі [12, с. 89; 13, с. 280].

Для експортоорієнтованих підприємств важливо не тільки впроваджувати новації, а робити це оперативно, з урахуванням складної структури зовнішнього середовища та вимог

міжнародної співпраці. Ось чому підприємствам, які орієнтуються на експорт, потрібно будувати гнучкі стратегічні моделі, що дозволяють негайно реагувати на зовнішні сигнали, не втрачаючи внутрішньої цілісності. Головним стає не обрання єдиної концепції, а вміння поєднувати декілька підходів. Ітеративні інноваційні цикли, що передбачають безперервне тестування та пристосування рішень, у поєднанні з моделями відкритих інновацій утворюють умови для залучення сторонніх знань, партнерств та технологічних рішень. Такі платформи дозволяють не обмежуватися власним досвідом, а вбудовуватися в ширші екосистеми – від науково-дослідних альянсів до міжнародних венчурних партнерств. Результат – значно більше, ніж просто технологічне покращення [10, с. 66]. Йдеться про створення гнучкого оточення, яке здатне мобілізувати засоби, розмивати межі між внутрішнім та зовнішнім, прискорювати цикл «ідея – втілення» і, зрештою, формувати міцну перевагу на світовому ринку. У такій системі інновація припиняє бути результатом випадку – вона стає продуманим процесом, вбудованим в логіку міжнародної присутності бренду.

Світова економіка зараз перебуває у стані високої нестабільності. За цих умов інновації стають не просто інструментом зростання, а життєвою необхідністю для виживання й розвитку. Бізнесу доводиться шукати нетрадиційні підходи – оптимізувати ланцюги постачання, впроваджувати автоматизовані системи управління і переходити на цифрові платформи для ефективнішої співпраці з партнерами. Від цього народжуються складні інноваційні екосистеми, де об'єднуються зусилля компаній, наукових лабораторій, стартапів і державних установ. Такий синергетичний зв'язок створює умови для швидшого реагування на виклики та підтримує стабільність у мінливому глобальному середовищі.

Крім того, важливо проаналізувати методи втілення нововведень у стратегічні рішення, адже вони є запорукою гнучкості та конкурентоспроможності. Українські підприємства нерідко зіштовхуються з перешкодами у вигляді обмеженого фінансування інноваційних проєктів та слабкої взаємодії з науково-дослідними установами, що знижує результативність їхніх стратегічних ініціатив. Діагностика стратегічних підходів, що використовуються підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності подана у табл. 3.

Таблиця 3. Діагностика стратегічних підходів зовнішньоекономічній діяльності

Критерій	Зміст	Поточний стан вітчизняних підприємств	Напрямки покращення
Домінуюча стратегія	Експорт сировини / стандартизовані продукти	Здебільшого експорт сировини та напівфабрикатів, невисока додана вартість	Розвиток продуктового набору, новаторські стратегії
Рівень стратегічного планування	Наявність формалізованих планів з урахуванням зовнішніх загроз	Невелика частина підприємств має виразно окреслені стратегічні плани	Впровадження системного стратегічного огляду
Адаптація до локальних ринків	Модифікація виробів та маркетингу під специфіку регіонів	Недостатня пристосованість, переважаюча стандартизація	Зміцнення вивчення ринків, адаптація товарів
Інноваційна активність	Впровадження новітніх технологій та виробів	Низький рівень інвестицій в свої інновації, перевага пристосування	Залучення коштів, взаємодія з науковцями
Інтеграція у глобальні ланцюги	Участь у міжнародних виробничих ланцюгах	Обмежена інтеграція, здебільшого самостійна робота	Активізація міжнародного співробітництва та взаємодії
Управління ризиками	Оцінювання валютних, політичних та інших ризиків	Недостатньо систематичний підхід, спонтанні дії	Впровадження превентивного управління ризиками
Кадровий потенціал	Наявність кваліфікованих фахівців зі стратегічного управління	Нестача фахівців, особливо в галузі інновацій	Розвиток кадрової стратегії, навчальні проєкти

Джерело: сформовано автором на основі [14, с. 3; 15].

Стратегічні інструменти відіграють роль каталізатора змін, даючи змогу підприємствам визначати перспективні напрями розвитку, оптимізувати управлінські процеси, формулювати довгострокові інноваційні цілі та пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Їх грамотне використання сприяє не лише зростанню конкурентоспроможності продукції, але й формуванню нових бізнес-моделей, які здатні генерувати сталу додану вартість на глобальних ринках [16, с. 219]. Пошук та впорядкування результативних рішень, здатних підживлювати

інноваційний рух компаній, які працюють на зовнішніх ринках, стає особливо важливим у теперішніх економічних умовах. Візуалізоване картування стратегічних засобів для активізації інноваційної діяльності експортоорієнтованих підприємств представлено на рис. 1. Інструменти згруповано за функціональними блоками, які охоплюють весь цикл інноваційної стратегії – від аналізу до втілення та масштабування.

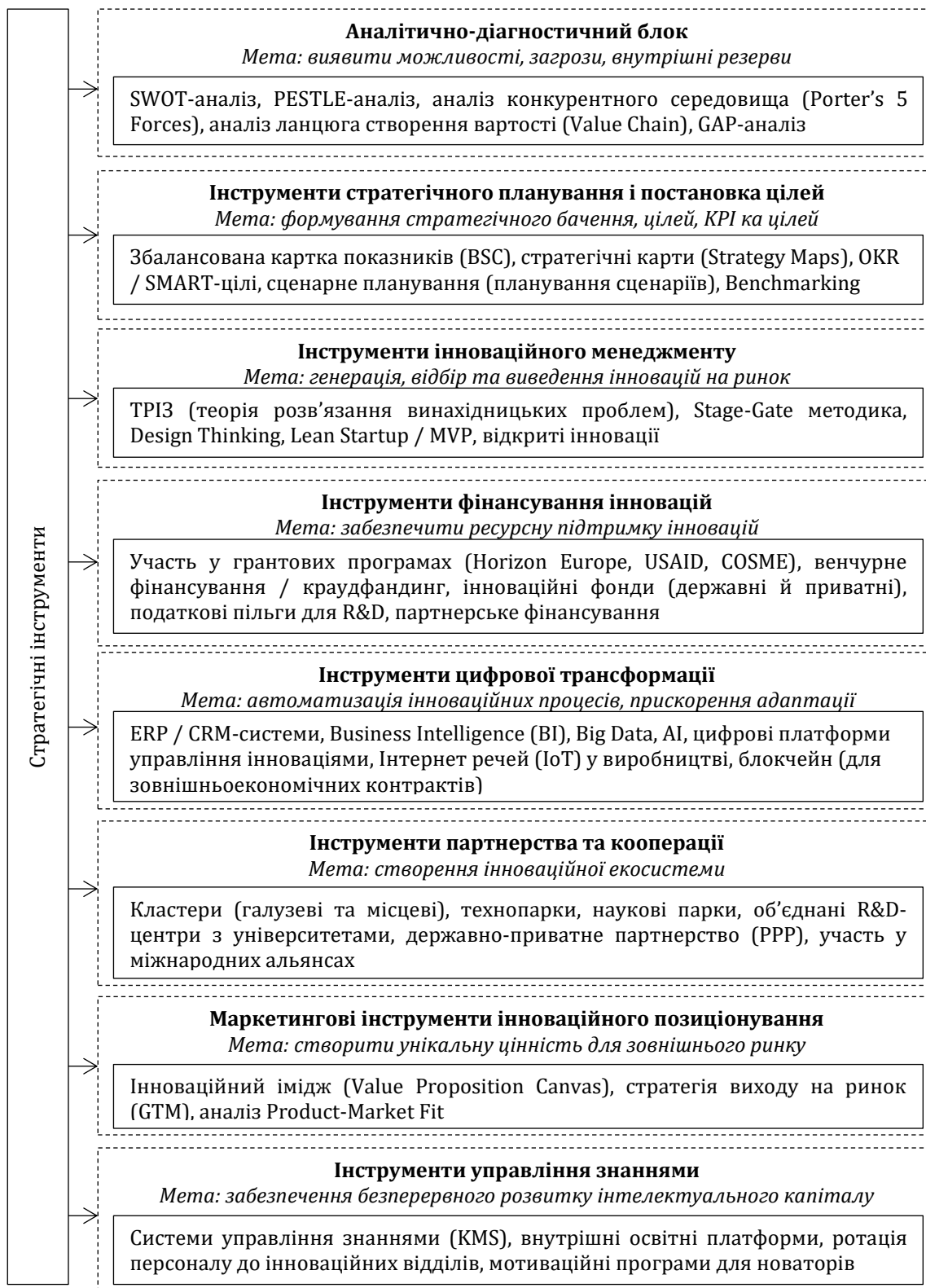


Рис. 1. Стратегічні інструменти активізації інноваційної діяльності експортоорієнтованих підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [17, с. 249; 18-19; 20, с. 541].

Інструменти, що сприяють інноваційному прориву, не існують у вакуумі – їх ефективність багато в чому залежить від здатності бренду пристосовувати їх до власної специфіки: галузі, масштабу діяльності, рівня технологічної зрілості. Удала комбінація таких рішень перетворює управлінський процес на гнучку, динамічну систему, здатну не лише реагувати на виклики, а випереджати їх, прокладаючи нові траєкторії росту. Правильно вибудована структура інструментарію дозволяє компанії не просто залишатися в грі, а формувати власні унікальні продукти, впроваджувати авторські технології та створювати нові стандарти у своїй ніші.

У XXI столітті інновації стали головним рушієм економічного зростання, особливо для експортоорієнтованих компаній, які працюють у глобальному конкурентному середовищі. Зростаючі вимоги до якості, сталості, цифровізації та швидкої адаптації до змін спонукають фірми переходити від традиційної моделі розвитку до інноваційно-спрямованої. У цьому контексті стратегічна платформа інноваційного розвитку виступає як системна основа, що поєднує бачення, ресурси, процеси та механізми управління з метою сталого збільшення конкурентних переваг на міжнародних ринках [17, с. 249].

Стратегічна платформа інноваційного розвитку – це узгоджена система управлінських, технологічних та організаційних рішень, орієнтована на формування інноваційного потенціалу підприємства, його адаптивність до зовнішніх змін та ефективну експансію на глобальні ринки. Платформа включає чотири основні компоненти:

- візійний – стратегічні цілі, місія, роль інновацій у тривалому розвитку;
- функціональний – набір інструментів для розробки, втілення та масштабування інновацій;
- інституційний – організаційна структура, що підтримує інноваційну динаміку;
- інтеграційний – зовнішні зв'язки, екосистемні партнерства, участь у глобальних ланцюгах вартості.

Ключові стратегічні цілі платформи:

- забезпечення сталого зростання частки продукції з високою доданою вартістю у структурі експорту;
- формування внутрішньої системи генерації, розробки та комерціалізації інновацій;
- інтеграція до міжнародних інноваційних екосистем;
- оптимізація інноваційних ризиків через диверсифікацію технологічних напрямів;
- посилення інтелектуального капіталу підприємства через безперервне навчання персоналу.

В цьому контексті особливої ваги набуває інтеграція інструментів стратегічного менеджменту в платформу інноваційного розвитку підприємства. Така інтеграція забезпечує цілісність інноваційної політики, збільшує точність стратегічного прогнозування, дозволяє оптимально розподіляти ресурси, зменшує ризики впровадження інновацій та прискорює виведення нових продуктів на зовнішні ринки. Інструменти стратегічного менеджменту – від SWOT-аналізу до моделей інтернаціоналізації та систем KPI – виступають не лише як допоміжні засоби, а як ключові складники конструкції інноваційного розвитку [11].

Щоб об'єднати стратегічну платформу інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств з засобами стратегічного менеджменту, треба інтегрувати інноваційні блоки в класичний стратегічний цикл: аналіз → планування → реалізація → моніторинг та контроль. У табл. 4 подано, як інструменти стратегічного менеджменту використовуються для кожного блоку платформи.

По горизонталі – фази стратегічного управління: від аналізу до контролю.

По вертикалі – ключові блоки платформи інноваційного поступу.

Кожна клітинка містить відповідні інструменти, які можуть використовуватися у відповідному блоці та фазі.

Очікувані наслідки впровадження:

- Зростання частки інноваційної продукції в експорті на 30–50% за 5 років.
- Зменшення витрат на виробництво через технологічні інновації.
- Вихід на нові міжнародні ринки, особливо в сегментах високих технологій.
- Посилення репутації бренду як технологічного лідера.
- Формування внутрішньої інноваційної культури, орієнтованої на розвиток.

Таблиця 4. Матрична модель інтеграції стратегічних блоків та інструментів інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств

Блок платформи інноваційного розвитку	Аналіз середовища	Стратегічне планування	Реалізація	Контроль і моніторинг
Аналітично-прогностичний	SWOT, PESTEL, Porter 5 Forces, Foresight	Сценарне планування, GAP-аналіз	Формування новаторських пріоритетів	Моніторинг трендів, технологічних змін
R&D	ЖЦП продукту, аналіз портфеля R&D	BCC, Ансофф, R&D Roadmapping	Agile, Stage-Gate, Lean Startup	Оцінка ефективності інновацій (NPV, ROI, time-to-market)
Організаційно-фінансовий	Аналіз ресурсів, Stakeholder analysis	BSC, стратегічне бюджетування	Value Chain, Cost-Benefit Analysis	KPI для інноваційних проєктів, фінансовий контроль
Інфраструктурний	Аналіз цифрової зрілості, ресурсна діагностика	IT-стратегія, цифрові карти цінності	BPR, Lean, Smart Factory	Цифрові KPI, перевірка цифрових перетворень
Експортно-інноваційний	Аналіз ринків, конкурентне позиціонування	Стратегії інтернаціоналізації, Uppsala, OLI	Market Entry Plan, Go-to-Market	Контроль експорту, аналіз частки інновацій у структурі експорту
Управлінський (інституційний)	McKinsey 7S, структура влади, аналіз зацікавлених осіб	Побудова новаторської організації, формування команд	Управління змінами (Kotter, ADKAR), Design Thinking	KPI/OKR, контроль реалізації інноваційних ініціатив
Культурно-освітній	Аналіз компетенцій, HR-аудит	HR-стратегія розвитку інноваційної культури	Корпоративне навчання, інкубатори, менторство	Оцінювання компетентностей, долучення персоналу до інновацій

Джерело: сформовано і доповнено автором на основі [21, с. 7; 22, с. 61; 23; 24, с.161].

Ступінь інноваційного розвитку компанії, орієнтованої на зовнішні ринки, аж ніяк не є іншою системою управління. Це така трансформація, яка змінює суть бізнесу. Інновації більше не є випадковими проєктами, а стають частиною всіх процесів завдяки безперервному потоку вдосконалень та інновацій. Суть такої системи полягає в такому стратегічному плані, який може протистояти навіть найсильнішим зовнішнім потрясінням, зберігаючи стабільність і стійкість у мінливому світі; він створює внутрішню архітектуру, здатну впоратися з викликами, зберігаючи довгострокову перевагу, отже, даючи компанії можливість не лише вижити, але й очолити глобальні процеси.

6. Висновки

Дослідження показало, що без цілеспрямованого розширення інноваційної діяльності експортноорієнтованим фірмам все складніше зберігати конкурентну стійкість на світовій сцені. Інноваційні підходи вже давно вийшли за межі функції вдосконалення продуктів або оптимізації процесів – вони стали стратегічною основою для масштабування експортного потенціалу. В умовах безперервного технологічного поступу та збільшення тиску глобальної конкуренції саме здатність до інноваційного прориву визначає, хто з виробників зможе не тільки втриматися в грі, а й задати власні правила.

Глибоке занурення в практику стратегічного управління підтверджує його як ефективний інструмент не тільки для оптимізації інноваційної діяльності експортоорієнтованих підприємств, але й для її спрямування в напрямку сталого зростання. Що виходить на поверхню, так це гнучке використання найкращих практик, які гарантують орієнтацію організації в заплутаному конкурентному середовищі.

У процесі дослідження виявлено основні блоки стратегічної платформи інноваційного розвитку експортоорієнтованих підприємств, які містять аналітичний, R&D, організаційно-фінансовий, інфраструктурний, експортний, управлінський та культурно-освітній напрями. Кожен з них потребує застосування конкретного набору інструментів стратегічного менеджменту, інтеграція яких дає змогу формувати цілісну систему управління інноваціями.

На основі аналітичної моделі запропоновано матричний підхід до інтеграції інструментів стратегічного менеджменту в платформу інноваційного розвитку. Така матриця дає змогу

логічно з'єднати етапи стратегічного управління (аналіз, планування, реалізація, контроль) з функціональними блоками інноваційної діяльності, що значно підвищує злагодженість управлінських рішень.

Розроблено обґрунтовану ідею, що розкриває нові шляхи практичної реалізації стратегічних управлінських рішень у сфері інноваційного просування компаній, орієнтованих на зовнішні ринки. Ця модель не тільки забезпечить більше інноваційних продуктів у структурі експорту, але й значно мінімізує ризики, пов'язані з комерціалізацією передових технологій, і, водночас, сприятиме підвищенню гнучкості організаційних механізмів, а також розширенню інтеграції підприємств у міжнародні інноваційні спільноти, що, зрештою, створює дуже міцну основу для сталого прогресу та зміцнення конкурентних позицій на глобальному ринку. Визначальним кроком на шляху до системного поживлення інноваційної діяльності експортоорієнтованих підприємств є запуск ефективної моделі управління, зорієнтованої на перспективні цілі та закріплення відповідальності за інноваційний поступ на всіх щаблях організаційної структури. Без цього жоден амбітний задум не здобуде реального втілення.

На перспективу, найперше, слід зосередитися на створенні надійних методик, які дозволять не тільки кількісно оцінювати, але й глибоко аналізувати вплив стратегічних управлінських рішень на інноваційні процеси в компаніях, що орієнтуються на зовнішні ринки. Окремий фокус треба спрямувати на те, як адаптувати інноваційні плани до постійних змін у світовій кон'юктурі, де цифрові трансформації невпинно переосмислюють правила ведення справ. Розуміння гнучких механізмів реагування на ці виклики допоможе підприємствам не втратити позиції, лишаючись актуальними й конкурентоспроможними на глобальній арені.

References

1. Volkova, M. V., & Podvihin, A. D. (2024). Stratehichnyi pidkhid upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva [Strategic approach to managing an enterprise's innovation activities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133> (in Ukrainian).
2. Lukianova, V., Holovach, T., Zakryzhevskaya, I. (2023). Strategy as a tool for ensuring the efficient functioning of the enterprise. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (1), 234–238. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-35>
3. Hudz, Yu. F., & Maistrenko, Yu. V. (2024). Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnia onlain-biznesom [Modern tools for strategic online business management]. *Ekonomika i upravlinnia – Economics and Management*, (4), 22–28. <https://doi.org/10.36919/2312-7872.4.2024.22> (in Ukrainian).
4. Makovetska, I. M., Baidin, M. V., & Korol, V. O. (2022). Udoskonalennia instrumentiv stratehichnoho analizu v upravlinni pidpriemstvom [Improving strategic analysis tools in enterprise management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, 3–4(40), 67–71. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.036771> (in Ukrainian).
5. Makedon, V. V. (2023). Rozvytok systemy stratehichnoho menedzhmentu mizhnarodnykh kompanii na zasadakh kros-funktsionalnoho pidkhodu [Development of the Strategic Management System of International Companies on the Basis of a Cross-Functional Approach]. *European Journal of Management Issues*, 31(3), 177–187. <https://doi.org/10.15421/192315> (in Ukrainian).
6. Krasnostanova, N. (2022). Suchasni tekhnolohii ta instrumenty stratehichnoho analizu [Modern technologies and tools of strategic analysis]. *Ekonomichnyi dyskurs – Economic Discourse*, 1(3–4), 115–127. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-12> (in Ukrainian).
7. Bondarchuk, O. M., & Redchyts, K. S. (2025). Modeliuvannia antykryzovoi stratehii pidpriemstva z vykorystanniam instrumentiv tsyfrovoyi transformatsii [Modeling the anti-crisis strategy of the enterprise using digital transformation tools]. In *Digital Economy: Collection of Materials from the Third International Scientific and Practical Conference, June 5–6, 2025, Kyiv* (pp. 80–84). Kyiv: KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51354> (in Ukrainian).
8. Kononova, O. Ye., & Vlasenko, Yu. H. (2020). Osoblyvosti ta optymizatsiia stratehichnoho upravlinnia vitchyznianymy pidpriemstvamy na zasadakh zarubizhnogo dosvidu [Features and optimization of strategic management of domestic enterprises based on foreign experience]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 58(1), 42–48. <https://doi.org/10.32843/bses.58-7> (in Ukrainian).
9. Lovkaites, V. S. (2025). Metody ta instrumenty stratehichnoho upravlinnia tsyfrovoyu transformatsiieiu pidpriemstv [Methods and tools for strategic management of digital transformation of enterprises]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi – Successes and Achievements in Science*, 4(14), 1048–1060. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-1048-1060](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-1048-1060) (in Ukrainian).

10. Holovchuk, Yu. O., & Pchelianska, H. O. (2020). Osoblyvosti formuvannia stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva na osnovi paradyhmy innovatsiinoho rozvytku [Features of forming a strategy for increasing the competitiveness of an enterprise based on the paradigm of innovative development]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (3), 66–70. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.66> (in Ukrainian).
11. Savchenko, S. M. (2021). Sutnist ta pryntsyipy stratehichnoho upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva [The essence and principles of strategic management of enterprise performance]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (2). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92> (in Ukrainian).
12. Kustrich, L. O., & Homeniuk, M. O. (2021). Lohistyka ta innovatsii: kontseptsii, stratehiia upravlinnia ta vzaiemodiia [Logistics and Innovation: Concept, Management Strategy and Interaction]. *Biznes Inform*, (1), 89–96. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-89-96> (in Ukrainian).
13. Bokovets, V. V., Mazurenko, R. P., & Svichkar, Yu. I. (2018). Osoblyvosti upravlinnia innovatsiinou diialnistiu suchasnymy pidpriemstvamy [Features of innovation management by modern enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, (18), 280–285. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-39> (in Ukrainian).
14. Kravchenko, O. O., & Rybak, N. S. (2024). Stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti [Strategy for innovative development of entrepreneurial activity]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (195), 3–7. <https://doi.org/10.30838/EP.195.3-7> (in Ukrainian).
15. Prokopenko, O. V., Voitenko, O. M., Kostyrko, D. R., & Kazakov, V. V. (2023). Innovatsiini stratehii rozvytku subiektiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti na mizhnarodnomu rynku [Innovative strategies for the development of foreign economic activity entities in the international market]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (16). <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7595115> (in Ukrainian).
16. Palianytsia, V. (2024). Rozvytok pidpriemnytstva: innovatsiini stratehii ta tsyfrova transformatsiia [Entrepreneurship Development: Innovation Strategies and Digital Transformation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (2), 219–225. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-49> (in Ukrainian).
17. Shatilova, O. V., & Shyshuk, N. O. (2020). Tsyfrovii instrumenty innovatsiinoho rozvytku biznes-orhanizatsii [Digital tools for innovative development of a business organization]. *Problemy ekonomiky – Problems of the Economy*, 4(46), 249–255. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-249-255> (in Ukrainian).
18. Ivaniienko, K. V. (2017). Problemy rozrobky informatsiinoho zabezpechennia formuvannia stratehii rozvytku eksportnoho potentsialu promysloвого pidpriemstva [Problems of developing information support for the formation of the strategy of industrial enterprise export potential development]. In *Economic Development and Heritage of Simon Kuznets: Materials from the International Scientific Conference, June 1–2, 2017, Kharkiv* (pp. 246–248). Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16707> (in Ukrainian).
19. Naichuk-Khrushch, M., & Konovalets, O. (2024). Marketynhovi innovatsii yak instrument aktyvizatsii innovatsiinou diialnosti pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu [Marketing innovations as a tool for activating innovative activities of small and medium-sized businesses]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-15> (in Ukrainian).
20. Khmurova, V. V., & Yatsyshyna, K. V. (2018). Dominanty publichno-pryvatnoho partnerstva [Dominants of public-private partnership]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, (16), 541–548. https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/82.pdf (in Ukrainian).
21. Kirzhetska, M., & Kirzhetskyi, Yu. (2020). Osoblyvosti tsyfrovoy stratehii pidpriemstva zalezno vid rozmiru biznesu [Features of an enterprise's digital strategy depending on the size of the business]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 5(66), 7–15. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.007 (in Ukrainian).
22. Krainiuchenko, O. F., & Petrovych, M. V. (2020). GAP-analiz yak efektyvnyi instrument dlia otsiniuvannia stratehichnykh rozryviv: sutnist ta metodolohiia [GAP analysis as an effective tool for assessing strategic gaps: essence and methodology]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, (42), 61–65. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-11> (in Ukrainian).
23. Tarralugo. (2025). *The Dynamic Duo: Market Entry Strategy & Go-to-Market Strategy*. <https://www.tarralugo.com/insights/market-entry-strategy-v-go-to-market-strategy>
24. Havlovska, N., Semenchenko, V., Yablonskyi, T., & Humenna, E. (2023). Teoretychnyi bazys upravlinnia zminyamy v orhanizatsii [Theoretical basis of change management in an organization]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (2), 161–166. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-25> (in Ukrainian).