

ІННОВАЦІЙНА КОНЦЕПЦІЯ БЕЗПЕРЕРВНОЇ АДАПТАЦІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ФЕДІРЕЦЬ Олег¹, ЗОСЬ-КІОР Микола², ГНАТЕНКО Ірина³, ЗЕМЦОВ Микола⁴

¹ Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9710-4644>

e-mail: oleg.fedirets@pdau.edu.ua

² Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0001-8330-2909>

e-mail: mykola.zos-kior@pdau.edu.ua

³ Київський національний університет технологій та дизайну

<https://orcid.org/0000-0002-0254-2466>

e-mail: q17208@ukr.net

⁴ Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

<https://orcid.org/0000-0002-7061-1996>

e-mail: zemtsov@gmail.com

У статті здійснено порівняльний аналіз ефективності традиційних методів стратегічного управління та підходів, інтегрованих з концепцією «безперервної адаптації», в умовах динамічних змін бізнес-середовища. Дослідження акцентує увагу на обмеженнях класичних моделей стратегічного управління, таких як нерегулярність оновлення планів, використання застарілих даних, розрив між формулюванням стратегії та її виконанням, а також недостатня інтеграція стратегічних цілей в операційну діяльність. Ці чинники знижують адаптивність організацій до швидких ринкових змін, технологічних проривів і мінливих споживчих очікувань. Запропоновано модель Always-On Strategy як альтернативу, що забезпечує безперервний цикл стратегічного управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Вона передбачає постійне сканування внутрішнього та зовнішнього середовища, оперативний аналіз і пріоритизацію даних, виконання та моніторинг стратегічних ініціатив, а також коригування стратегії в реальному часі. Ключові елементи Always-On Strategy включають безперервний стратегічний контекст, інклюзивне прийняття рішень, співпрацю керівництва, мінімізацію ризиків, використання технологій і даних, а також клієнто-орієнтованість. Вони сприяють підвищенню гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності організацій. Переваги моделі включають швидке реагування на ринкові зміни завдяки автоматизації та аналізу даних у реальному часі, узгодженість між підрозділами через інклюзивність і співпрацю, а також стійкість до криз завдяки проактивному управлінню ризиками. Водночас впровадження Always-On Strategy пов'язане з викликами, такими як технологічна залежність, потреба в культурних змінах в організаціях з ієрархічними структурами та ризик перевантаження даними. Для реалізації моделі запропоновано три фундаментальні зміни: інтеграція стратегічних дискусій у регулярні управлінські зустрічі, скорочення часового горизонту стратегічного циклу і надання операційним командам розширених повноважень. Етапи впровадження включають постійне сканування середовища, аналіз і пріоритизацію, виконання з моніторингом та коригування в реальному часі.

Ключові слова: стратегічне управління, конкурентоспроможність, Always-On Strategy, адаптивність, туристичні підприємства, інновації, інклюзивне прийняття рішень.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-60>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентною динамічністю, мінливістю та непередбачуваністю, що зумовлено прискореними ринковими трансформаціями, стрімким розвитком цифрових технологій, еволюцією конкурентного ландшафту та постійними змінами споживчих очікувань. Ці фактори суттєво знижують ефективність традиційних підходів до стратегічного управління, які базуються на фіксованих, дискретних стратегічних планах, що розробляються з певною періодичністю та потребують складних процедур затвердження. Такі підходи виявляються неадекватними в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища, що призводить до виникнення «прогалини у виконанні стратегії» (Strategy Execution Gap) [4, 16]. Це проявляється у розмежуванні між стратегічним плануванням та операційною діяльністю, статичному трактуванні стратегії, недостатньому стратегічному діалозі на всіх рівнях організації, а також обмеженій ефективності лідерства, що не сприяє своєчасній адаптації до швидких змін.

Періодичне стратегічне планування, яке часто реалізується у формі щорічних сесій або статичних документів, не здатне забезпечити гнучке та своєчасне реагування на нові можливості та загрози. Це створює суттєвий розрив між розробленою стратегією та її фактичною імплементацією, що знижує адаптивність і конкурентоспроможність організацій. Як наслідок, підприємства стикаються з труднощами у підтримці релевантності своїх стратегій у турбулентному середовищі, що ускладнює досягнення довгострокових цілей. Таким чином, виникає об'єктивна потреба у розробці та впровадженні нових підходів у стратегічному управлінні, які б забезпечували безперервну адаптацію організацій до постійно змінюваних умов функціонування. Такі парадигми мають включати гнучкі механізми стратегічного планування, що дозволяють швидко коригувати

стратегії, посилювати стратегічний діалог між різними рівнями організації, а також розвивати лідерські компетенції, орієнтовані на підтримку адаптивності та інноваційності. Це дасть змогу підприємствам, зокрема туристичним, не лише реагувати на зміни, але й забезпечити формування конкурентних переваг в умовах невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі актуальність еволюції стратегічного управління в контексті динамічного бізнес-середовища є предметом інтенсивних досліджень. Під впливом таких чинників, як зростання турбулентності ринків, швидкий технологічний розвиток, процеси глобалізації та зміна споживчих очікувань необхідність переходу підприємств від традиційних періодичних моделей стратегічного планування до гнучких, адаптивних підходів є особливо актуальною. Дослідження показують, що стратегічне управління пройшло кілька етапів розвитку, кожен з яких відображає реакцію на зміни у бізнес-середовищі. Ці етапи відображають перехід від статичних, довгострокових планів до динамічних моделей, які враховують невизначеність і швидкі зміни.

Дослідники Безручко Ю., Волкова Н., Карюк О., Коза М., Михалкова Н., Помаз О., Талман С., Федірець О., Шихалієва А. підкреслюють системні обмеження традиційних моделей стратегічного управління: нерегулярність оновлення планів, використання застарілих даних, прогалини у виконанні стратегії та недостатня інтеграція [1, 2, 5, 6, 8, 16]. Ці обмеження підкреслюють необхідність переходу до моделей, які забезпечують безперервну адаптацію. Концепція безперервної адаптації, зокрема через модель Always-On Strategy, є відповіддю на виклики динамічного середовища. Так Каур Г., Качанер Н., Куннас П., Сніюкас М. Труніна І., у своїх працях відзначають, що такий підхід інтегрує стратегічні процеси в щоденні операційні практики, забезпечуючи постійний моніторинг, аналіз і коригування [4, 13, 14, 15].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Аналіз літератури [3, 7, 9, 11] свідчить, що еволюція стратегічного управління від періодичних циклів до безперервної адаптації є необхідною для забезпечення конкурентоспроможності в динамічному середовищі. Концепція Always-On Strategy, яка інтегрує технології, інклюзивність і гнучкість, вирішує ключові обмеження традиційних моделей. Однак успішне впровадження потребує подолання культурних, фінансових і інформаційних викликів, а подальші дослідження повинні зосередитися на розробці методичних рекомендацій для впровадження цього підходу у різних галузях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування доцільності та розробка концептуальних засад впровадження моделі безперервного стратегічного управління «Always-On Strategy» в умовах високої динамічності та невизначеності сучасного бізнес-середовища, а також визначення її ключових елементів та переваг для підвищення адаптивності й конкурентоспроможності організацій. Крім того дослідження спрямоване на аналіз ефективності традиційних методів стратегічного управління *конкурентоспроможністю туристичних підприємств* в порівнянні з концепцією Always-On Strategy, та визначення ключових етапів впровадження цієї моделі в управлінську практику підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасне бізнесове середовище характеризується високою динамікою, мінливістю та непередбачуваністю. Традиційне трактування стратегії як дискретного, періодичного заходу, зокрема у формі щорічних стратегічних сесій або статичного документа, зміни до якого вносяться з певною періодичністю, потребують широкого обговорення та складної процедури затвердження, мають обмежену ефективність. Ринкові трансформації, розвиток цифрових технологій, еволюція конкурентного ландшафту та зміна споживчих очікувань обумовлюють неадекватність фіксованих стратегічних планів.

В таких умовах успіх доцільно детермінувати не стільки наявністю оптимально розробленої стратегії, скільки здатністю організації до безперервної адаптації. Тому, стратегічне управління повинно трактуватися як континуальний процес, інтегрований у повсякденну практику прийняття управлінських рішень, що передбачає регулярний перегляд та перманентне вдосконалення стратегічних орієнтирів.

Ключовим завданням постає не лише формулювання стратегії, але й забезпечення її систематичної імплементації, оперативного коригування та результативного виконання на щоденній основі. «Концепція «постійної активності» (практичним її застосуванням є Always-On Strategy, що застосовується переважно в маркетингу) в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю туристичних підприємств передбачає відхід від одноразових стратегічних ініціатив на користь безперервної практики» [16], що є невід'ємною складовою операційної діяльності організації.

Незважаючи на декларативність стратегічних намірів, значна кількість організацій стикається зі значними труднощами в процесі практичної імплементації розроблених стратегій. Ефективне виконання стратегічних планів часто нівелюється наступними ключовими категоріями перешкод:

1. Розмежування між стратегічним плануванням та операційною діяльністю. У багатьох організаціях процес стратегічного формування здійснюється на рівні вищого керівництва, після чого стратегія транслюється виконавчим командам як зовнішній припис. Однак, «... стратегія за своєю суттю не може бути відокремлена від рутинних операційних процесів. Її відірваність від щоденної практики управління призводить до того, що стратегічні настанови залишаються абстрактними теоретичними конструкціями, позбавленими практичної реалізації [11]. Інтеграція стратегічних цілей у операційну діяльність є критично важливим фактором успішного виконання.

2. Трактуювання стратегії як статичного, незмінного плану, а не як динамічного, еволюційного процесу. Переважна більшість компаній розробляє довгострокові стратегічні плани, які згодом намагаються неухильно втілювати, ігноруючи при цьому мінливість зовнішнього середовища та внутрішніх організаційних змін. Така фіксація на первісному плані, незалежно від об'єктивних змін умов функціонування, неминуче призводить до виникнення значного розриву між стратегічними намірами та реальною практикою, знижуючи адаптивність організації та її здатність реагувати на нові виклики та можливості. Наприклад, Kodak [9] мав стратегічне бачення цифрової фотографії ще в 1990-х роках, але жорстка дотримання бізнес-моделі виробництва плівкових матеріалів завадила компанії достатньо швидко адаптуватися до змін на ринку.

3. Недостатність систематичного стратегічного діалогу на всіх рівнях організації. Ефективне виконання стратегії стає проблематичним за умов відсутності злагодженості між різними функціональними командами та структурними підрозділами. Якщо співробітники не мають чіткого розуміння причин прийняття тих чи інших управлінських рішень, а також їхнього особистого внеску у забезпечення стратегічних цілей підприємства, це неминуче призводить до зниження рівня залученості персоналу та гальмування процесу виконання стратегії [6]. Регулярні комунікаційні платформи для обговорення стратегічних пріоритетів та прогресу їхньої реалізації є необхідною умовою забезпечення узгодженості дій та вмотивованості співробітників.

4. Обмежена ефективність лідерства та управління. Недостатнє лідерство у процесі виконання, що проявляється у відсутності активної участі та залученості лідерів, підтримує підтримку, мотивацію та спрямування зусиль на реалізацію стратегії. Додатково, неефективне управління змінами, нездатність мінімізувати опір та забезпечити плавний перехід до нового стану, гальмує процес впровадження стратегічних ініціатив. «Відсутність дієвої системи контролю та оцінки, що не забезпечує регулярного моніторингу прогресу та своєчасного виявлення проблем, унеможливорює внесення необхідних коректив» [1]. Нарешті, невідповідність системи мотивації та винагородження стратегічним цілям призводить до недостатньої мотивації співробітників у їхньому досягненні.

Трансформація від традиційної моделі фіксованого стратегічного циклу до парадигми «постійної активності» вимагає впровадження трьох фундаментальних змін в організаційній практиці:

І. Необхідна інтеграція стратегічних дискусій у регулярні управлінські зустрічі. Замість відокремленого розгляду стратегічних питань від щоденних операційних процесів, слід забезпечити їхню систематичну інкорпорацію в існуючі формати комунікації (Рис. 1).

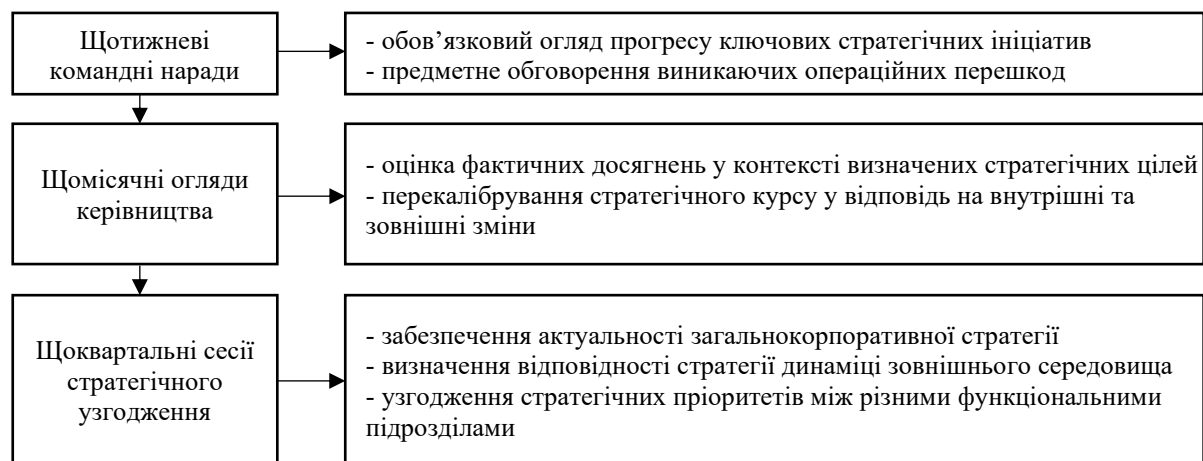


Рис. 1. Забезпечення безперервного стратегічного управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств через регулярні зустрічі

Джерело: розроблено авторами з використанням [13, 15]

II. Слід суттєво скоротити часовий горизонт стратегічного циклу. Відмова від жорстких багаторічних стратегічних планів на користь більш гнучких 12-18-місячних стратегічних циклів дозволяє організації оперативно адаптуватися до мінливих умов та здійснювати корегування стратегічного напрямку в режимі реального часу. Для реалізації цього підходу необхідно встановлювати чіткі короткострокові цілі, які є логічно пов'язаними з довгостроковими стратегічними амбіціями організації. Ключовим елементом є також «... визначення вимірюваних показників ефективності (KPI) для об'єктивного відстеження прогресу виконання стратегічних ініціатив» [12]. Регулярний аналіз результативності впроваджених заходів, ідентифікація успішних практик та виявлення неефективних підходів з подальшим внесенням відповідних коректив є невід'ємною складовою цього процесу. Показовим прикладом є стратегічне управління компанії Amazon [14], яка, маючи довгострокове стратегічне бачення, демонструє високу гнучкість у коригуванні своєї стратегії залежно від кон'юнктури ринку, що підкреслює важливість балансу між стратегічною візією та операційною адаптивністю.

III. Необхідно надати розширені повноваження операційним командам у процесі виконання стратегії. Стратегічне управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств не повинно обмежуватися виключною відповідальністю вищого керівництва. Забезпечення глибокого розуміння співробітниками взаємозв'язку їхньої щоденної роботи зі стратегічними пріоритетами підприємства є важливим чинником підвищення ефективності виконання стратегії. Щоб досягти цього необхідно не лише транслювати стратегічні цілі, але й детально обґрунтовувати логіку та передумови їхнього визначення. «Надання командам відповідальності за конкретні сегменти стратегії сприяє підвищенню їхньої залученості та відчуття власної значущості у загальному стратегічному процесі» [3]. Крім того, заохочення та систематичне використання зворотного зв'язку «знизу вгору» є цінним джерелом інформації для виявлення потенційних проблем у процесі виконання та розробки ефективних заходів щодо його вдосконалення.

Традиційні підходи стратегічного управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств не зважаючи на їх поширеність, характеризуються низкою системних обмежень, які знижують їхню ефективність у динамічному та складному сучасному середовищі. Серед таких обмежень доцільно додаткову увагу звернути на наступні:

1. Нерегулярність оновлення стратегічних планів. Класичні моделі передбачають «...розробку планів на середньо- або довгострокову перспективу (3-5 років) з відносно рідкісними циклами їхнього перегляду та актуалізації» [5]. Така періодичність не враховує швидких змін у зовнішньому середовищі, технологічних проривів, дій конкурентів та інших непередбачуваних чинників. Внаслідок цього стратегічні плани швидко втрачають свою релевантність, що призводить до їхньої невідповідності поточним умовам та можливостям.

2. Використання застарілих даних. Процес стратегічного аналізу та формування планів традиційно спирається на історичні дані та прогнози, які можуть не відображати поточну ситуацію та майбутні тенденції. Затримка між збором даних, їхньою обробкою та включенням до стратегічних документів призводить до того, що стратегічні рішення приймаються на основі

інформації, яка вже є неактуальною. Це особливо критично в галузях, що характеризуються високою волатильністю та швидкими темпами змін.

3. Прогалини у виконанні стратегії (Strategy Execution Gap). Одним із найбільш критичних обмежень є розрив між сформульованою стратегією та її фактичною реалізацією (Табл. 1).

Таблиця 1.

Чинники, що викликають появу «прогалини» у виконанні стратегії

Чинник	Характеристика
Неефективна комунікація стратегії	Відсутність розуміння та залученості співробітників внаслідок недостатнього або нечіткого донесення стратегічних цілей та завдань до рівнів управління підприємством
Неадекватний розподіл ресурсів	Ускладнення реалізації стратегічних ініціатив внаслідок невідповідності між стратегічними пріоритетами та фактичним розподілом фінансових, людських та інших ресурсів
Організаційна структура та культура	Перешкоди на шляху реалізації стратегічних планів у вигляді негнучкої організаційної структури, опору змінам та відсутності культури, орієнтованої на виконання
Неефективні системи контролю та оцінки	Проблеми з відстеженням виконання стратегії та своєчасним внесенням коректив внаслідок відсутності чітких критеріїв, ключових показників ефективності (KPI) та механізмів моніторингу прогресу

Джерело: побудовано авторами на основі [4, 8, 13, 16]

У сукупності ці обмеження знижують адаптивність організації, їхню здатність реагувати на зміни та досягати стратегічних цілей, підкреслюючи необхідність еволюції підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в напрямку більшої гнучкості, оперативності та інтеграції з процесами виконання. За таких умов використання концепція «постійної активності» у вигляді моделі Always-On Strategy є доцільним з огляду на низку фундаментальних переваг, що усувають ключові обмеження традиційного стратегічного управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Запропонована структура являє собою фундаментальний зсув у бік безперервного адаптивного управління, інтегрованого з оперативною діяльністю організації. Нами пропонуються наступні етапи впровадження моделі Always-On Strategy:

I етап «Постійне сканування середовища» (Continuous Environment Scanning). Вирішує проблему нерегулярності оновлення стратегічних планів та використання застарілих даних. «Застосування автоматизованих інструментів для збору даних у реальному часі забезпечує постійний потік актуальної інформації про динаміку ринків, активність конкурентів та внутрішню продуктивність» [7, с. 39]. Це дозволяє оперативно виявляти нові можливості та потенційні загрози, формуючи проактивну стратегічну позицію. Так, застосування аналітики при відстеженні витрат на сировину в режимі реального часу, дозволяє своєчасно реагувати на зміни в ланцюгах постачання для коригування цінової політики чи обсягів постачання.

II етап «Аналіз та пріоритизація» (Analysis and Prioritization). забезпечує прийняття обґрунтованих стратегічних рішень на основі верифікованих даних. Залучення міжфункціональних команд до процесу оцінки та встановлення пріоритетів сприяє інтеграції різних перспектив та експертиз, підвищуючи якість стратегічних виборів [3]. Це забезпечує, що рішення щодо інвестицій у нову технологію або оптимізації існуючих процесів будуть спрямованими на максимізацію цінності та ефективності використання ресурсів.

III етап «Виконання та моніторинг» (Execution and Monitoring). Завдяки використанню чітких OKR та платформ для відстеження прогресу, таких як Quantive Results [10], безпосередньо спрямований на подолання «прогалини у виконанні стратегії». «Встановлення вимірюваних цілей та постійний моніторинг їхнього досягнення забезпечують прозорість та підзвітність на всіх рівнях організації» [12].

IV етап «Коригування в реальному часі» (Real-time Adjustment). Здатність швидко вносити зміни до стратегії на основі нових даних або зворотного зв'язку є визначальною перевагою підходу Always-On. Це забезпечує високу адаптивність організації до непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі та дозволяє мінімізувати негативні наслідки неточностей у первинних стратегічних планах. Наприклад зміни маршрутів доставки в логістиці через затримки на складах ілюструє оперативне реагування на нештатні ситуації, що зберігає ефективність операційної діяльності.

Таким чином, перехід до моделі Always-On Strategy представляє собою прогресивний крок у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю туристичних підприємств. «Забезпечуючи безперервний цикл збору, аналізу, виконання та коригування стратегії на основі даних у реальному

часі» [7, с. 47], цей підхід підвищує гнучкість, адаптивність та ефективність організації, мінімізуючи ризики, пов'язані з застарілою інформацією та розривом між стратегічними планами та їхньою реалізацією. Впровадження такої моделі (табл. 2) є стратегічно обґрунтованим кроком для організації, які прагнуть досягти стійкої конкурентної переваги в умовах високої невизначеності та динамічних змін.

Таблиця 2.

Характеристика ключових елементів моделі «Always-On Strategy» та перспективи її застосування у підприємствах

Елемент стратегії	Опис ключового елементу	Перспективи застосування	Переваги застосування
Безперервний стратегічний контекст у реальному часі	постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на бізнес, (ринкові тенденції, конкурентна динаміка, технологічні зміни, операційні показники), забезпечується інструментами аналізу даних і штучного інтелекту для збору та обробки інформації в реальному часі	відстеження нових інновацій або змін у регуляторному середовищі, щоб швидко адаптувати стратегію розвитку	дозволяє організаціям уникати застарілих стратегій, які не відповідають поточним умовам, і приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних
Інклюзивне прийняття рішень	заохочує залучення широкого кола зацікавлених сторін (від керівників до менеджерів середньої ланки та операційних команд) до процесу формування стратегії для забезпечення різноманітності перспектив і зниження ризику упередженості	консультації з інженерами на виробництві для оцінки доцільності нових стратегій оптимізації ланцюга постачання	сприяє узгодженості між різними підрозділами та підвищує прихильність до виконання стратегії
Співпраця керівництва	створення міжфункціональних команд або стратегічних рад, які регулярно взаємодіють для оцінки прогресу, визначення пріоритетів і коригування стратегії	регулярні зустрічі між фінансовими, операційними та IT-директорами для узгодження стратегії цифрової трансформації	швидке узгодження цілей і ресурсів, що дозволяє організації реагувати на виклики без затримок
Мінімізація ризиків і максимізація адаптивності	зосереджена на проактивному виявленні ризиків (економічних спадів, технологічних збоїв і т.д.) і створенні гнучких стратегій, які дозволяють швидко переорієнтуватися завдяки сценарному плануванню та гнучким операційним процесам	може передбачати розробку кількох сценаріїв для ланцюга постачання і підтримку модульних операційних систем	зменшує вразливість до непередбачуваних подій і дозволяє швидше відновлюватися після криз
Використання технологій і даних	інтегрує інструменти штучного інтелекту, аналітики даних і платформи управління стратегіями для автоматизації збору даних, оцінки ефективності та прогнозування, що дозволяє організаціям постійно відстежувати ключові показники KPI і OKR	для моніторингу операційної ефективності і швидкого коригування розподілу ресурсів	автоматизація зменшує час, необхідний для аналізу, підвищує точність стратегічних рішень
Клієнто-орієнтованість і гнучкість	розуміння потреб клієнтів для забезпечення стратегічної релевантності, що включає адаптацію операційних процесів для підвищення якості обслуговування або оптимізації продуктів	використання даних про поведінку клієнтів для оптимізації управління або персоналізації досвіду	покріплює клієнтський досвід і конкурентоспроможність без прямого фокусу на маркетингових кампаніях

Джерело: побудовано авторами на основі [7, 8, 10, 13, 15, 17]

У таблиці представлено ключові елементи сучасного стратегічного управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств, які забезпечують адаптивність організації до динамічного бізнес-середовища шляхом інтеграції безперервного моніторингу, інклюзивного прийняття рішень, міжфункціональної співпраці, мінімізації ризиків, використання технологій і клієнто-орієнтованості. Ці елементи сприяють підвищенню гнучкості, точності стратегічних рішень і конкурентоспроможності організації в умовах швидкозмінних ринкових і технологічних реалій (Рис. 2).

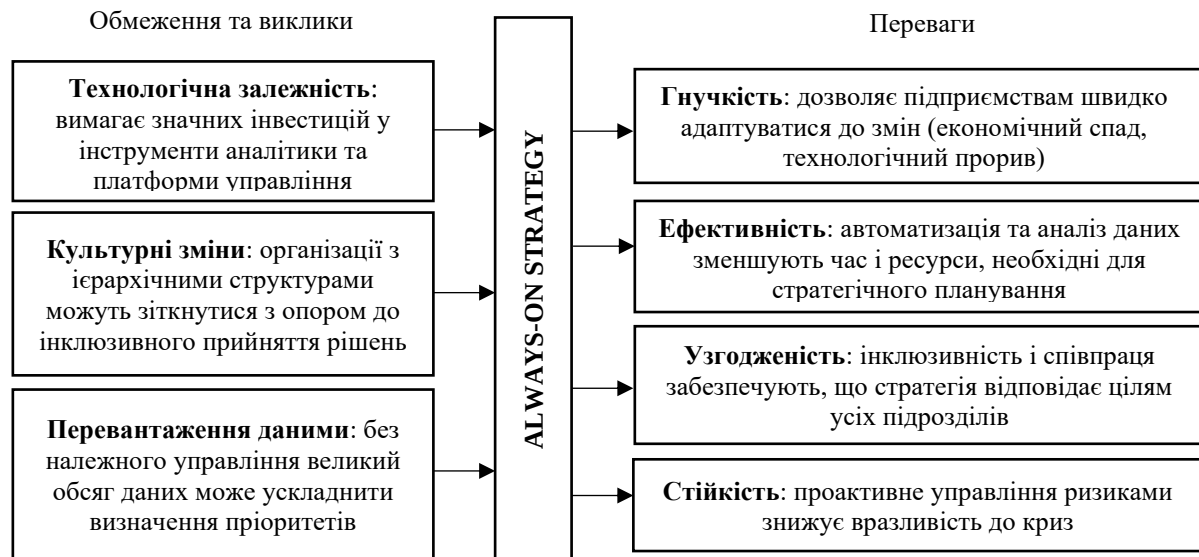


Рис. 2. Ключові аспекти та виклики Always-On Strategy

Джерело: власна розробка

Аналіз ключових елементів Always-On Strategy свідчить про їхній високий потенціал для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств. Безперервний стратегічний контекст і використання технологій забезпечують швидке реагування на ринкові зміни, тоді як інклюзивне прийняття рішень і співпраця керівництва сприяють узгодженості та прихильності до стратегії. Мінімізація ризиків і клієнто-орієнтованість дозволяють підприємствам ефективно протистояти викликам і оптимізувати операційні процеси. Впровадження цих елементів сприятиме формуванню гнучких стратегій, що є критично важливим в умовах динамічного бізнес-середовища. На відміну від традиційних моделей стратегічного управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств, які часто є статичними та річними, модель Always-On є динамічною та ітеративною. Вона інтегрує передові технології, такі як ІІІ, і робить акцент на співпраці та адаптивності, що робить її особливо ефективною в швидкозмінних галузях, таких як технології, логістика чи охорона здоров'я.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На даний час існує низка системних обмежень традиційних підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в умовах високої динамічності та невизначеності сучасного бізнес-середовища. До них належать нерегулярність оновлення стратегічних планів, використання застарілих даних, значна прогалина між формулюванням стратегії та її фактичною реалізацією, а також недостатня інтеграція стратегічних цілей в операційну діяльність. З метою подолання зазначених обмежень та підвищення адаптивності організацій обґрунтовано доцільність застосування концепції «постійної активності», практичною реалізацією якої є модель Always-On Strategy. Запропонована модель передбачає безперервний цикл стратегічного управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств, що включає постійне сканування середовища, оперативний аналіз та пріоритизацію даних, безперервне виконання та моніторинг, а також коригування стратегії в режимі реального часу. Її використання є перспективним напрямом розвитку стратегічного управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств, що дозволяє організаціям значно підвищити свою гнучкість, адаптивність та конкурентоспроможність в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці деталізованих методичних рекомендацій щодо впровадження окремих елементів Always-On Strategy в організаційну практику підприємств різних галузей та масштабів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Волкова Н.В., Кіп'ятков В.С. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету* (Серія «Економіка, управління та фінанси»). 2024. Випуск 2. С. 44-51.

<https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.6>

2. Помаз О.М., Писаренко О.В. Процесний підхід до управління підприємством у сучасних умовах. *Економічний форум*. 2019. Луцьк: ЛНТУ, № 2. С. 175-179.
3. Сазонова Т.О., Федірець О.В., Пучка О.Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. Запоріжжя, 2020. № 5(22) С. 90-95.
4. Труніна І., Сакун Л., Шишлова Ю. Стратегія організаційного менеджменту в умовах цифрової трансформації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025 № 338(1), С. 171-178. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-25>
5. Федірець О.В., Безручко Ю.О., Шихалієва А.Т. Оцінювання стану стратегічного управління підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Полтава: ПДАА, 2015. № 1 (8). Т.1. С. 310-315.
6. Федірець О.В., Карюк О.М., Михалкова Н.В. Механізм реалізації стратегічних рішень у аграрних підприємствах. *Економічний форум*. Луцьк: ЛНТУ, 2018. № 1 С. 239-244.
7. Федірець О.В., Нечипоренко В.В., Поповиченко Г.С., Гніденко В.І. Сутність «Data-driven» стратегії маркетингового управління та перспективи її застосування в інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2025. № 1, Том 2 (283/2). С. 35-51. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-35-51>
8. Федірець О.В. Розвиток агропродовольчої сфери як соціально-економічної системи: теорія, методологія, практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2021. 448 с.
9. Adner R. *Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World*. Cambridge: The MIT Press. 2021. 280 P. <https://doi.org/10.7551/mitpress/12752.001.0001>
10. Execute Your Strategy and Achieve Your Goals – Faster. Веб-сайт. URL: <https://quantive.com/>
11. Farida I., Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Vol. 8, Issue 3. 2022. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
12. Helmold M., Terry, B. Performance Management Cycle, KPI, and OKR. In: *Operations and Supply Management 4.0. Future of Business and Finance*. 2021. Springer, Cham. pp 145-154. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68696-3_12
13. Kachaner N., Kunnas P. Always-On Strategy. *Boston Consulting Group*. 2017. Веб-сайт. URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/growth-always-on-strategy>
14. Kaur G. 13 Key Steps Towards Successful Amazon PPC Strategy. 2024. Веб-сайт. URL: <https://indeedseo.com/blog/successful-amazon-ppc-strategy/>
15. Sniukas M. The Secret to Strategy Execution: Make It «Always-On». Веб-сайт. URL: <https://medium.com/bravenewleaders/the-secret-to-strategy-execution-make-it-always-on-da4c98034ef3>
16. Tallman S., Koza M.P. *Global Strategy in Our Age of Chaos: How Will the Multinational Firm Survive?* Cambridge: Cambridge University Press (Elements in Business Strategy). 2024. 60 P.
17. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariyev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 2021. Vol. 36. pp. 199-205.

REFERENCES:

1. Volkova N.V., Kipiatkov V.S. (2024) Upravlinnski strategii agrarnykh pidpriemstv yak instrument dosiahnennya konkurentnykh perevag na rynku [Management strategies of agrarian enterprises as a tool for achieving competitive advantages in the market]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu (Serii «Ekonomika, upravlinnia ta finansy»)*, Issue 2, pp. 44-51. <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.6>
2. Pomaz O.M., Pysarenko O.V. (2019) Protseyni pidkhd do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh [Process approach to enterprise management in modern conditions]. *Ekonomicnyi forum, Lutsk: LNTU*, No. 2, pp. 175-179.
3. Sazonova T.O., Fedirets O.V., Puchka O.Yu. (2020) Sotsialno-psykholohichni metody upravlinnia personalom v systemi menedzhmentu suchasnoi organizatsii [Socio-psychological methods of personnel management in the management system of a modern organization]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk, Zaporizhzhia*, No. 5(22), pp. 90-95.
4. TRUNINA, I., SAKUN, L., & SHYSHLOVA, Y. (2025). ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRATEGY IN THE CONTEXT OF DIGITALTRANSFORMATION. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 171-178. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-25>

5. Fedirets O.V., Bezruchko Yu.O., Shykhaliieva A.T. (2015) Otsiniuvannia stanu stratehichnoho upravlinnia pidpriemstv [Evaluation of the state of strategic management of enterprises]. Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi aharnoi akademii, Poltava: PDAA, No. 1 (8), T.1, pp. 310-315.
6. Fedirets O.V., Kariuk O.M., Mykhalkova N.V. (2018) Mekhanizm realizatsii stratehichnykh rishen u ahrarykh pidpriemstvakh [Mechanism of realization of strategic decisions in agrarian enterprises]. Ekonomichniy forum, Luts'k: LNTU, No. 1, pp. 239-244.
7. Fedirets O.V., Nechyporenko V.V., Popovichenko H.S., Hnidenko V.I. (2025) Sutnist «Data-driven» stratehii marketynhovoho upravlinnia ta perspektyvy yii zastosuvannia v innovatsiino oriientovanykh ahrarykh pidpriemstvakh [The essence of the "Data-driven" strategy of marketing management and the prospects of its application in innovation-oriented agrarian enterprises]. Aktualni problemy ekonomiky, Kyiv, No. 1, Tom 2 (283/2), pp. 35-51. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-35-51>
8. Fedirets O.V. (2021) Rozvytok ahroprodovolchoi sfery yak sotsialno-ekonomichnoi systemy: teoriia, metodolohiia, praktyka [Development of the agro-food sector as a socio-economic system: theory, methodology, practice]. DSc Thesis, 08.00.03 – ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom, Poltava: Poltavskiy derzhavnyi ahrarynyi universytet, 448 p.
9. Adner R. (2021) Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World. Cambridge: The MIT Press. 280 P. <https://doi.org/10.7551/mitpress/12752.001.0001>
10. Execute Your Strategy and Achieve Your Goals – Faster. (n.d.). Retrieved from <https://quantive.com/>
11. Farida I., Setiawan D. (2022) Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Vol. 8, Issue 3. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
12. Helmold M., Terry, B. (2021) Performance Management Cycle, KPI, and OKR. In: Operations and Supply Management 4.0. Future of Business and Finance. Springer, Cham. pp 145-154. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68696-3_12
13. Kachaner N., Kunnas P. (2017) Always-On Strategy. Boston Consulting Group. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2017/growth-always-on-strategy>
14. Kaur G. (2024) 13 Key Steps Towards Successful Amazon PPC Strategy. Retrieved from <https://indeedseo.com/blog/successful-amazon-ppc-strategy/>
15. Sniukas M. (n.d.) The Secret to Strategy Execution: Make It «Always-On». Retrieved from <https://medium.com/bravenewleaders/the-secret-to-strategy-execution-make-it-always-on-da4c98034ef3>
16. Tallman S., Koza M.P. (2024) Global Strategy in Our Age of Chaos: How Will the Multinational Firm Survive? Cambridge: Cambridge University Press (Elements in Business Strategy). 60 P.
17. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariyev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. (2021) Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. Journal of Hygienic Engineering and Design, Vol. 36, pp. 199-205

INNOVATIVE CONCEPT OF CONTINUOUS ADAPTATION IN STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF TOURISM ENTERPRISES

EDIRETS Oleg¹, ZOS-KIOR Mykola¹, HNATENKO Iryna², ZEMTSOV Mykola³

¹ Poltava State Agrarian University

² Kyiv National University of Technologies and Design

³ State Research Institute of Informatization and Modeling of Economy

The article provides a comparative analysis of the effectiveness of traditional strategic management methods and approaches integrated with the concept of "continuous adaptation" in the conditions of dynamic changes in the business environment. The study focuses on the limitations of classical strategic management models, such as irregular updating of plans, use of outdated data, the gap between strategy formulation and its implementation, and insufficient integration of strategic goals into operational activities. These factors reduce the adaptability of organizations to rapid market changes, technological breakthroughs, and changing consumer expectations. The Always-On Strategy model is proposed as an alternative that provides a continuous cycle of strategic management of the competitiveness of tourism enterprises. It involves constant scanning of the internal and external environment, operational analysis and prioritization of data, implementation and monitoring of strategic initiatives, and real-time strategy adjustments. Key elements of the Always-On Strategy include a continuous strategic context, inclusive decision-making, leadership collaboration, risk mitigation, technology and data use, and customer focus. They contribute to increasing the flexibility, adaptability, and competitiveness of organizations. The advantages of the model include rapid response to market changes through automation and real-time data analysis, cross-functional alignment through inclusivity and collaboration, and resilience to crises through proactive risk management. At the same time, implementing the Always-On Strategy is associated with challenges such as technological dependency, the need for cultural change in hierarchical organizations, and the risk of data overload. Three fundamental changes are proposed to implement the model: integrating strategic discussions into regular management meetings, shortening the time horizon of the strategy cycle, and giving operational teams expanded authority. The implementation stages include continuous scanning of the environment, analysis and prioritization, execution with monitoring and real-time adjustments.

Keywords: strategic management, competitiveness, Always-On Strategy, adaptability, tourism enterprises, innovations, inclusive decision-making.