

УДК 65.011.4:005.21:334.722

JEL M13, L26, O31, O32, M21, L21

DOI 10.32782/2786-765X/2025-11-17

Ільченко В.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та економіки підприємства,
Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5414-1429>

Дорош В.С.

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2319-9732>

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТАРТАПІВ

У статті здійснено комплексне дослідження стратегічного управління стартапами як системного процесу, що забезпечує узгодження інтересів новостворених підприємств з тенденціями розвитку ринку та очікуваннями споживачів, а також досягнення балансу між внутрішнім потенціалом проєкту та викликами зовнішнього середовища. Авторами висвітлено методологічні підходи до застосування окремих інструментів стратегічного управління, які дозволяють стартапам поєднувати креативність із раціональним плануванням, своєчасно виявляти можливості та ризики, а відтак забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Крім того, у роботі проаналізовано практичний досвід використання цих інструментів відомими компаніями, які розпочали свою діяльність як стартапи, що на реальних прикладах продемонструвало їх ефективність у різних сферах підприємницької діяльності.

Ключові слова: стартап, стратегічне управління, інновації, бізнес, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. У сучасному світі стрімкого технологічного розвитку та ринкової нестабільності ключову роль у задоволенні потреб суспільства відіграють інноваційні ідеї та креативні підходи. Вони стають рушієм економічного зростання, інструментом подолання соціальних викликів і відповіддю на нові запити часу. Водночас чимало інноваційних продуктів створюють не стільки вже відомі компанії, скільки нові моделі підприємництва, що поєднують адаптивність, технологічні інновації та гнучкість. До них належать стартапи – молоді компанії з високим потенціалом масштабування, орієнтовані на створення унікальних продуктів чи послуг, здатних перевернути усталені ринкові підходи.

Однак, попри свою інноваційність, стартапи не позбавлені однієї з ключових ознак підприємницької діяльності – ризику. Навіть більше, вони, як компанії, що часто пропонують споживачам нові або маловідомі продукти чи послуги, стикаються з додатковими викликами, адже мають не лише продати просто кінцевий продукт, а й саму ідею, тобто переконати клієнтів та інвесторів у її цінності. У зв'язку з цим, особливого значення

набуває для новостворених підприємств стратегічне управління – системний процес визначення цілей, аналізу середовища, розроблення та реалізації рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків і забезпечення сталого розвитку стартапу. Саме стратегічне управління дозволяє молодим компаніям поєднати креативність із раціональним плануванням, забезпечуючи збалансований рух від ідеї до стабільного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Із розвитком цифрових технологій, глобалізацією економіки та зростанням ролі інновацій у бізнес-середовищі питання використання інструментів стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності стартапів почало все більше актуалізуватися в науковому дискурсі, привертаючи увагу як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Вагомий внесок у формування теоретичних засад стратегічного управління та дослідження впливу його інструментів на розвиток і ефективність зрілих і новостворених компаній зробили, зокрема, Л. Безугла [1], М. Белл [12], І. Білецька [2], Я. Борути [3], В. Вовк [4], Ю. Гудзь [5], В. Дорошенко [4], А. Комаровський [10], В. Коненко [6], Ю. Майстренко [5],

Ю. Макуха [1], Г. Мохонько [7], М. Павлов [8; 9], К. Пілова [1], О. Рудаченко [6], О. Рудницька [10], Ю. Тараруєв [6], Д. Трохимчук [7], Н. Ульяновченко [11], Е. Шварц [15] та В. Яблонь [2]. Разом з тим, з огляду на те, що сучасний ринок характеризується високою динамічністю, багато аспектів стратегічного управління стартапами залишаються недостатньо вивченими, що обумовлює необхідність їх подальшого наукового дослідження.

Мета статті – з урахуванням практичних прикладів комплексно дослідити переваги впровадження інструментів стратегічного управління в систему управління стартапами для забезпечення їх конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. «Коли вам здається, що ціль недосяжна, не змінюйте ціль – змінюйте свій план дій». Цей вислів давньокитайського філософа Конфуція якнайкраще підкреслює універсальний принцип будь-якої діяльності: справжній успіх визначається не відмовою від головної мети, а здатністю гнучко підходити до її досягнення. Ціль задає напрямок і допомагає орієнтуватися у потоках змін, особливо новоствореним інноваційним компаніям – стартапам, які лише розпочинають свій шлях становлення у непередбачуваному бізнес-середовищі. Для таких проєктів, що поєднують високий рівень новизни з обмеженістю ресурсів та різноманітними ризиками, наявність чітко визначеної мети та здатність адаптуватися до ринкових трансформацій є запорукою виживання.

Водночас, стратегічне управління як «ключовий інструмент у формуванні ефективних стратегій, спрямованих на досягнення успіху та сталого розвитку підприємств» [6, с. 32] та «механізм адаптації, що забезпечує... здатність реагувати на швидкі зміни в зовнішньому середовищі» [4], в такому контексті стає «маяком», який дозволяє стартапам не втратити курс, пристосуватися до нових обставин, перетворити перешкоди на можливості, а відтак послідовно рухатися до результату.

Як визначають у своєму дослідженні І. Білецька та В. Яблонь, стратегічне управління «базується на вивченні взаємодії між підприємством та його середовищем» [2, с. 27], а отже, містить такі складові елементи, як:

- аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей;
- стратегічне проєктування конкурентних позицій;
- аналіз впливу чинників на стратегічний розвиток;
- постійне оновлення системи стратегічного управління [2, с. 27].

Тобто, можна сказати, що стратегічне управління являє собою системний процес узгодження інтересів стартапу з тенденціями розвитку ринку та очікуваннями споживачів, а його сутність полягає у досягненні балансу між внутрішнім потенціалом інноваційного проєкту та викликами зовнішнього середовища, що передбачає створення сприятливих умов для раціонального використання ресурсів, зниження рівня ризиків і формування стійких конкурентних переваг.

Для досягнення наведених завдань у науковій літературі, зокрема у працях В. Вовка, В. Дорошенка, А. Комаровського та О. Рудницької, процес стратегічного управління розглядається як сукупність таких взаємопов'язаних етапів, що відображають логіку його реалізації: 1) вивчення та аналіз поточної ситуації (внутрішнього та зовнішнього середовища); 2) визначення місії та довгострокових і середньострокових цілей організації; 3) формулювання і вибір стратегії; 4) реалізація стратегії; 5) оцінка та контроль виконання стратегії [4; 10].

Однак варто зазначити, що стратегічне управління є динамічним і гнучким процесом, а тому, хоча згадані етапи у теорії й визначені послідовно, у реальних умовах вони можуть перетинатися або повторюватися залежно від ринкової ситуації та внутрішніх потреб стартапу. Наприклад, аналіз середовища часто відбувається паралельно з визначенням цілей та вибором стратегії. Натомість для стартапів, які часто функціонують ітеративно, постійно адаптуючи стратегію до відгуків споживачів та інвесторів, характерно повертатися до попередніх етапів – аналізу ринку чи перегляду цілей – у разі, якщо поточна стратегія не приносить бажаних результатів. Зазначене підтверджується, і тим, що однією з методологій управління стартапами є методологія Agile, яка передбачає поділ проєкту на короткі цикли (ітерації), у межах яких команда поступово розробляє та покращує продукт [3].

Разом з тим, ефективність стратегічного управління стартапами залежить і від вибору конкретних інструментів, що забезпечують аналіз середовища, планування, реалізацію та контроль стратегії. Такі інструменти дозволяють своєчасно виявляти можливості та ризики, коригувати цілі та пріоритети, оптимізувати використання ресурсів і підтримувати конкурентні переваги в умовах динамічного ринку.

Н. Ульяновченко, приміром, у роботі «Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану» виокремлює такі інструменти, як: сценарне планування, SWOT,

ERP (планування ресурсів підприємства), матриця BCG, АНР (метод аналізу ієрархій), KPI (ключові показники ефективності), Roadmap (технологічна дорожня карта) та GAP-аналіз [11, с. 295]. Натомість Ю. Гудзь та Ю. Майстренко класифікують ці та інші інструменти, виділяючи п'ять основних груп:

- «інструменти аналізу зовнішнього середовища (PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, п'ять сил Портера);

- інструменти аналізу внутрішнього середовища (VRIO-аналіз, ціннісний ланцюг, аналіз компетенцій);

- інструменти формування стратегії (матриця BCG, матриця Ансоффа, стратегія «блакитного океану»);

- інструменти імплементації стратегії (Balanced Scorecard, OKR, KPI);

- інструменти контролю стратегії (Gap-аналіз, моніторинг трендів, Benchmarking) [5, с. 25].

Кожен із наведених інструментів має свої характерні особливості та сферу застосування. Так, коли йдеться про першу групу, то PESTEL-аналіз є інструментом оцінки зовнішнього бізнес-середовища через аналіз політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), юридичних (Legal) та екологічних (Environmental) факторів з метою уникнення невдач на стадії запуску продукту [9]. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони стартапу, а також зовнішні можливості та загрози, формуючи вихідну аналітичну базу для подальших рішень. Водночас, методика «п'ять сил Портера», за словами Ю. Гудзь та Ю. Майстренко, допомагає здійснити оцінку конкурентного середовища шляхом «вивчення п'яти ключових сил: конкуренції, покупців, постачальників, нових гравців і замінників» [5, с. 24].

Що стосується другої групи, то VRIO-аналіз передбачає оцінку «ресурсів компанії за критеріями цінності (Value), рідкісності (Rarity), незамінності (Inimitability) та організаційної підтримки (Organization)» [5, с. 25], ціннісний ланцюг використовується для визначення джерел створення цінності компанії, а аналіз компетенцій – це інструмент, завдяки якому ідентифікуються основні компетенції, які формують конкурентну перевагу проєкту [5, с. 25]. Тобто, як видно з самої назви групи відповідних інструментів, вони спрямовані насамперед на аналіз внутрішнього середовища стартапу – виявлення його ресурсів та встановлення процесів (щодо вироблення продукту чи надання послуги), які й створюють найбільшу цінність для клієнтів.

Разом з тим, інформація, отримана під час аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою цих інструментів, може бути використана вже безпосередньо для формування, імплементації та контролю стратегії за допомогою:

- матриці BCG, суть якої, як зазначає М. Павлов, полягає у класифікації продуктів (послуг) компанії за рівнем прибутковості та зростання на такі чотири категорії, як: 1) зірки (високий темп зростання та значна частка ринку); 2) дійні корови (низький темп зростання, проте значна частка ринку); 3) знаки питання (високий темп зростання, але невелика частка ринку); 4) собаки (низький темп зростання та невелика частка ринку) [8];

- матриці Ансоффа, що використовується для обрання оптимальної стратегії серед чотирьох базових: «проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація» [7];

- стратегії «блакитного океану», яка передбачає створення нового продукту та ринку, де майже відсутні конкуренти [1, с. 95];

- Balanced Scorecard – системи управління, яка трансформує стратегію в конкретні цілі, вимірювані через фінансові, клієнтські, операційні та інноваційні показники [5, с. 26];

- OKR (Objectives and Key Result) – методу управління, що, як зазначають Ю. Гудзь та Ю. Майстренко, «фокусується на досягненні конкретних цілей через вимірювані результати» [5, с. 26];

- KPI (ключових показників ефективності), які використовуються для оцінки досягнення стратегічних цілей і результативності роботи стартапу чи його працівників;

- Gap-аналізу як інструмента оцінки розриву між бажаними, тобто такими, яких стартап хотів би досягнути, і реальними результатами» [5, с. 26];

- моніторингу трендів на ринку та аналізу найкращих практик у галузі (benchmarking) [5, с. 25].

Як бачимо, перераховані інструменти утворюють комплексну систему стратегічного управління, яка охоплює всі етапи – від аналізу середовища до контролю виконання стратегії. У сучасних умовах нестабільності ринку це дає змогу гнучко реагувати на зміни, своєчасно адаптувати бізнес-моделі та вдосконалювати управлінські рішення, що у підсумку забезпечує конкурентоспроможність стартапів.

Однак, оскільки групи наведених інструментів відповідають тим етапам стратегічного управління, про які у своїх дослідженнях говорили В. Вовк, В. Дорошенко,

А. Комаровський та О. Рудницька, доречно відзначити, що і використовувати їх, на нашу думку, доцільно комплексно – комбінувати хоча б по одному інструменту з кожної групи. Наприклад, на початковому етапі розвитку стартапу застосувати SWOT-аналіз для оцінки зовнішнього середовища, VRIO-аналіз – з метою визначення ключових ресурсів, які формують цінність стартапу, матрицю BCG – для формування стратегії розвитку, Balanced Scorecard – для реалізації поставлених цілей, а Gap-аналіз – задля контролю результатів і своєчасного коригування стратегії.

Така логічна послідовність забезпечить узгодженість дій на всіх етапах стратегічного управління та підвищить ефективність реалізації обраної стратегії, особливо з огляду на те, що дієвість низки згаданих інструментів емпірично підтверджена реальними прикладами стартапів, яким вдалося стати успішними та перетворитися на стабільні, конкурентоспроможні підприємства. Зокрема, йдеться

про такі відомі компанії, як: Airbnb, Stitch Fix, Цирк дю Солей, Intercom, Zara, Swipely, Allbirds, PactSafe, Eduflow, Geckoboard, Amazon, Starbucks (табл. 1) [12–17].

Інформація, представлена у табл. 1, хоча і відображає лише частину усіх тих прикладів успішного використання стартапами інструментів стратегічного управління, але все ж дає змогу зробити висновок про їхню практичну ефективність та універсальність у різних сферах підприємницької діяльності. Наведені кейси, зокрема, демонструють, як цілеспрямоване використання інструментів, таких як стратегія «блакитного океану», OKR, SWOT-аналіз, KPI та benchmarking, сприяє формуванню інноваційних бізнес-моделей, що дозволяють стартапам не лише вистояти в умовах високої конкуренції, але й масштабуватися до рівня провідних гравців ринку. Враховуючи вищевикладене, ми вважаємо, що для забезпечення гнучкості, конкурентоспроможності та сталого зростання

Таблиця 1

Приклади використання окремих інструментів стратегічного управління відомими компаніями, які розпочинали свою діяльність як стартапи

Інструмент	Стартап	Приклади використання інструменту
Стратегія «блакитного океану»	Airbnb	Створення нового ринку оренди житла, де звичайні помешкання пропонуються мандрівникам як унікальна альтернатива готелям
	Цирк дю Солей	Поєднання елементів цирку, театру та музичного шоу, а відтак створення нового формату розваг без прямих конкурентів
	Stitch Fix	Створення нового формату покупок – персоналізованої підписки на одяг, коли клієнти отримують речі за власним стилем і розміром без потреби ходити по магазинах
	Intercom	Створення інноваційної платформи для комунікації з клієнтами, що поєднує підтримку, маркетинг і дані користувачів у єдиній системі
	Zara	Створення нового ринку швидкої моди завдяки скороченню виробничих циклів і швидкому реагуванню на тренди
OKR	Swipely	Встановлення цілей, відстеження прогресу через Salesforce Work.com, своєчасне виявлення проблем
	Allbirds	Виокремлення однієї з цілей найвищого рівня (Objective) – обіцянки вуглецевої нейтральності, а також ключових результатів (Key Result) для підтримки цієї цілі – відстеження цільових показників викидів у всьому процесі виробництва та реалізації продукту
SWOT-аналіз	PactSafe	Щоквартальне проведення для оцінки продуктів порівняно з конкурентами та відстеження зміни потреб клієнтів
KPI	Eduflow	Одним із ключових показників ефективності визначається показник активних користувачів
	Geckoboard	Відстеження показників, пов'язаних з продуктом, підтримкою клієнтів та маркетингом
Benchmarking	Amazon	Порівняння своїх показників як з власними результатами, так і з найкращими практиками лідерів галузі: швидкість та надійність доставки – з FedEx і UPS, хмарні обчислювальні сервіси – з Microsoft і Google, а онлайн-стрімінговий сервіс – з Netflix та Hulu
	Starbucks	Порівняння своєї ефективності з досвідом лідерів галузі – McDonald's, Coca-Cola та Nestle, а також порівняння впливу на навколишнє середовище та соціальний стан з передовим досвідом сертифікацій Fair Trade та Rainforest Alliance

Джерело: складено авторами на основі [12–17]

в умовах динамічного ринкового середовища стартапам доцільно системно інтегрувати інструменти стратегічного управління на всіх етапах їхнього розвитку.

Висновки. Отже, для стартапів, які, на відміну від зрілих і стабільних підприємств, є значно вразливішими до ринкових змін, обмеженості ресурсів та управлінських помилок, стратегічне управління відіграє ключову роль. Воно дозволяє системно оцінювати середовище, визначати власні сильні та слабкі сторони, формувати реалістичну стратегію та контролювати її виконання, завдяки чому стартапи можуть не лише вистояти в умовах невизначеності, а й закласти міцний фундамент для сталого зростання.

Крім того, як показує практичний досвід відомих компаній, що розпочинали свою діяльність як стартапи (Airbnb, Stitch Fix,

Zara, Swipely, Allbirds, Amazon, Starbucks та інших), застосування сучасних інструментів стратегічного управління, наприклад, SWOT-аналізу, матриці BCG, KPI та VRIO-аналізу тощо, забезпечує для новостворених компаній кілька ключових переваг, серед яких: своєчасне виявлення можливостей і загроз, підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення ризиків невдачі та врешті-решт посилення конкурентоспроможності. Таким чином, використання цих інструментів виступає не просто допоміжним елементом, а критичним чинником виживання й подальшого розвитку стартапів. Вони дозволяють молодим компаніям не лише реагувати на виклики, але й проактивно формувати своє майбутнє, перетворюючи ідеї на продукти, яких потребують споживачі.

Бібліографічний список

1. Безугла Л.С., Пілова К.П., Макуха Ю.М. Стратегія блакитного океану як інноваційний вектор розвитку бізнес-структур. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. Т. 3. С. 95–99.
2. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 26–31.
3. Боруца Я. Методологія Agile. Матір драконів або всіх гнучких методологій. *Worksection*. 2017. URL: <https://surl.li/bqna9a> (дата звернення: 03.10.2025).
4. Вовк В.А., Дорошенко В.В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68> (дата звернення: 02.10.2025).
5. Гудзь Ю.Ф., Майстренко Ю.В. Сучасні інструменти стратегічного управління онлайн-бізнесом. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 4. С. 22–28.
6. Коненко В.В., Рудаченко О.О., Тараруєв Ю.О. Стратегічне управління діяльністю суб'єктів господарювання України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 27–32.
7. Мохонько Г.А., Трохимчук Д.В. Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-208> (дата звернення: 06.10.2025).
8. Павлов М. Матриця БКГ. *Onpage School*. 2025. URL: <https://onpage.school/bcg-matrix/> (дата звернення: 06.10.2025).
9. Павлов М. PESTLE. *Onpage School*. 2025. URL: <https://onpage.school/pestle/> (дата звернення: 06.10.2025).
10. Рудницька О.В., Комаровський А.А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення: 02.10.2025).
11. Ульянов Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 3 Т. 1. С. 293–297.
12. Bell M. 10 Powerful Blue Ocean Strategy Examples for Startups. *100 Tasks*. URL: <https://surl.li/kglipe> (дата звернення: 09.10.2025).
13. How to Make OKRs Actually Work at Your Startup. *First Round*. URL: <https://surl.li/xjpyim> (дата звернення: 09.10.2025).
14. Lisak J. These Tech Companies used SWOT Analysis to Come out on Top of Competitors. *Sapphire Strategy*. URL: <https://surl.li/zkauds> (дата звернення: 09.10.2025).
15. Schwartz E.I. OKRs for Building a Culture of Innovation. *What Matters*. URL: <https://surl.li/waqltm> (дата звернення: 09.10.2025).
16. Successful Benchmarking Examples. *FasterCapital*. URL: <https://surl.li/fnhezg> (дата звернення: 09.10.2025).
17. The A-Z guide to startup metrics: 16 KPIs to help your business succeed. *Geckoboard*. URL: <https://surl.li/ksfgkg> (дата звернення: 09.10.2025).

References

1. Bezuhla L.S., Pilova K.P., & Makukha Yu.M. (2020). Stratehiia blakytynoho okeanu yak innovatsiinyi vektor rozvytku biznes-struktur [Blue ocean strategy as an innovative vector of business structures development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 4, is. 3, pp. 95–99.
2. Biletska I., & Yablon V. (2025). Stratehichne upravlinnia yak instrument zabezpechennia stabilnoho rozvytku pidpriemstva [Strategic management as a tool for ensuring the stable development of the enterprise]. *Modeling the development of the economic systems*, no. 1, pp. 26–31.
3. Boruta Ya. (2017). Metodolohiia Agile. Matir drakoniv abo vsikh hnuchkykh metodolohii [Agile Methodology: The Mother of Dragons or All Flexible Methodologies]. *Worksection*. Available at: <https://surl.li/bqnaya> (accessed October 3, 2025).
4. Vovk V.A., & Doroshenko V.V. (2024). Formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Formation of the system of strategic management of the enterprise in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68> (accessed October 2, 2025).
5. Hudz Yu.F., & Maistrenko Yu.V. (2024). Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnia onlain-biznesom [Modern tools for strategic management of online business]. *Ekonomika i upravlinnia – Economy and management*, no. 4, pp. 22–28.
6. Konenko V.V., Rudachenko O.O., & Tararuiiev Yu.O. (2025). Stratehichne upravlinnia diialnistiu subiektiv hospodariuvannia Ukrainy [Strategic management of business entities in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, no. 2, pp. 27–32.
7. Mokhonko H.A., & Trokhymchuk D.V. (2024). Teoretychni zasady upravlinnia stratehichnym potentsialom pidpriemstva [Theoretical foundations of managing the strategic potential of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-208> (accessed October 6, 2025).
8. Pavlov M. (2025). PESTLE. *Onpage School*. Available at: <https://onpage.school/pestle/> (accessed October 6, 2025).
9. Pavlov M. (2025). Matrytsia BKH [BCG Matrix]. *Onpage School*. Available at: <https://onpage.school/bcg-matrix/> (accessed October 6, 2025).
10. Rudnytska O.V., & Komarovskiy A.A. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak vazhlyva skladova systemy menedzhmentu [Strategic management of the enterprise as an important component of the management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (accessed October 2, 2025).
11. Ulianchenko N. (2025). Stratehiia upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Strategy of enterprise management under martial law]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 3, is. 1, pp. 293–297.
12. Bell M. 10 Powerful Blue Ocean Strategy Examples for Startups. *100 Tasks*. Available at: <https://surl.li/kglipe> (accessed October 9, 2025).
13. How to Make OKRs Actually Work at Your Startup. *First Round*. Available at: <https://surl.li/xjpyim> (accessed October 9, 2025).
14. Lisak J. These Tech Companies used SWOT Analysis to Come out on Top of Competitors. *Sapphire Strategy*. Available at: <https://surl.li/zkauds> (accessed October 9, 2025).
15. Schwartz E.I. OKRs for Building a Culture of Innovation. *What Matters*. Available at: <https://surl.li/waqldm> (accessed October 9, 2025).
16. Successful Benchmarking Examples. *FasterCapital*. Available at: <https://surl.li/fnhezg> (accessed October 9, 2025).
17. The A-Z guide to startup metrics: 16 KPIs to help your business succeed. *Geckoboard*. Available at: <https://surl.li/ksfgkg> (accessed October 9, 2025).

Viktoriia Ilchenko

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Entrepreneurship and Enterprise Economics,
University of Customs and Finance
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5414-1429>

Viktoriia Dorosh

Postgraduate Student,
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2319-9732>

STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS TO ENSURING THE COMPETITIVENESS OF STARTUPS

The scientific article presents a comprehensive study of the strategic management of startups as a systemic process that ensures the alignment of the interests of a newly created enterprise with market development trends and consumer expectations, as well as achieving a balance between the internal potential of the project and the challenges of the external environment by creating favorable conditions for the rational use of resources, reducing risks, and forming sustainable competitive advantages. Strategic management is viewed not only as a planning tool but also as a philosophy of long-term growth, innovation, and adaptability to change. Special attention is paid to defining the essence of strategic management, its key components and stages, including: assessment of the internal and external environment and formulation, implementation and control of strategy effectiveness. The authors also highlight methodological approaches to the use of such tools as: PESTEL analysis, SWOT analysis, Porter's Five Forces, VRIO analysis, value chain, competency analysis, BCG and Ansoff matrices, blue ocean strategy, Balanced Scorecard, Objectives and Key Result (OKR), Key Performance Indicators (KPI), Gap analysis, trend monitoring, and Benchmarking, which allow startups to combine creativity with rational planning, identify opportunities and risks in a timely manner, optimize resource use, and provide sustainable competitive advantages. In addition, the paper analyzes the practical experience of using strategic management tools by well-known companies that began their activities as startups, for example: Airbnb, Stitch Fix, Cirque du Soleil, Intercom, Zara, Swipely, Allbirds, Amazon and Starbucks, which, using real examples, demonstrated the effectiveness and versatility of using the relevant tools in various areas of entrepreneurial activity. Based on the research conducted, the authors identify promising areas for the development of strategic management of startups, particularly through the integrated use of strategic management tools at different stages of the development of innovative projects.

Keywords: startup, strategic management, innovation, business, competitiveness.

Стаття надійшла: 10.10.2025

Стаття прийнята: 19.10.2025

Стаття опублікована: 31.10.2025