

DOI: [http://doi.org/10.31617/1.2026\(166\)07](http://doi.org/10.31617/1.2026(166)07)
УДК 330.341.1:004.9=111



БОСОВСЬКА Мирослава

<https://orcid.org/0000-0002-6021-5228>

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
m.bosovskaya@knute.edu.ua

ПРОЖОГІН Дмитро

<https://orcid.org/0009-0007-3595-8963>

аспірант кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
d.prozhohin@knute.edu.ua

BOSOVSKA Myroslava

<https://orcid.org/0000-0002-6021-5228>

Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business Management State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
m.bosovskaya@knute.edu.ua

PROZHOHIN Dmytro

<https://orcid.org/0009-0007-3595-8963>

Postgraduate Student at the Department of Hotel and Restaurant Business Management State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
d.prozhohin@knute.edu.ua

ПРОРИВНІ ІННОВАЦІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ІТ-СФЕРИ

Розглянуто актуальну проблематику впливу проривних інновацій на управління конкурентоспроможністю підприємств ІТ-сфери. Актуальність дослідження обумовлена стрімкою цифровою трансформацією, глобальними кризовими викликами та експоненційним зростанням ринку штучного інтелекту, що вимагає переосмислення традиційних підходів та формування гнучких адаптивних стратегій для забезпечення стійких конкурентних переваг. Внесено гіпотезу, що ефективне управління проривними інноваціями в ІТ-компаніях в умовах полікриз та цифрової трансформації можливе через побудову адаптивних організаційних структур. Ці структури мають бути здатними до швидкого впровадження інноваційних рішень, сприяючи інтеграції динамічних здібностей та постійній реконфігурації ресурсів, що нейтралізує загрози та посилює позиції компанії на ринку. Для перевірки гіпотези застосовано концептуальний та аналітичний підхід, що містить теоретичний аналіз багатовимірних аспектів проривних інновацій та критичний

DISRUPTIVE INNOVATIONS IN THE IT SECTOR STRATEGIC DEVELOPMENT

The article addresses the pressing issue of disruptive innovations' impact on competitiveness management within IT sector enterprises. The relevance of this research stems from rapid digital transformation, global crisis challenges, and the exponential growth of the artificial intelligence market, all of which demand a rethinking of traditional approaches and the development of flexible, adaptive strategies to secure sustainable competitive advantages. The research is founded on the hypothesis that effective management of disruptive innovations in IT companies, amid multiple crises and digital transformation, is achievable through the construction of adaptive organizational structures. These structures must be capable of rapidly implementing innovative solutions, facilitating the integration of dynamic capabilities and continuous resource reconfiguration, thereby neutralizing threats and strengthening the company's market position. To test this hypothesis, a conceptual and analytical approach was employed, encompassing a theoretical analysis of the multidimensional aspects of



Copyright © 2026. Автор(и). Це стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах ліцензії [Creative Commons Attribution License 4.0. International License \(CC-BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

огляд наявних теорій конкурентоспроможності. Визначено ключові характеристики проривних інновацій, які сформовані в семантичну модель, а також проведено порівняльний аналіз ринкових прикладів (зокрема стратегії Xiaomi). Розроблено п'ятифазову модель імплементації проривних інновацій для стратегічного управління. Отримані результати підтвердили, що підприємства, які ефективно ідентифікують та використовують проривні інновації, краще справляються з ринковими викликами, докорінно змінюючи бізнес-моделі та організаційні структури. Підкреслено необхідність проактивної інтеграції проривних інновацій як комплексного підходу для досягнення довгострокового успіху та лідерства в динамічному IT-середовищі, розглядаючи їх не як окремі технологічні покращення, а як всеосяжні зміни, що формують нові ринки.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю, проривні інновації, цифрова трансформація, стратегічне управління, інноваційне управління, управління змінами.

disruptive innovations and a critical review of existing competitiveness theories. Key characteristics of disruptive innovations were identified and formalized into a semantic model, and a comparative analysis of market examples (specifically, Xiaomi's strategy) was conducted. A five-phase model for implementing disruptive innovations in strategic management was also developed. The results confirmed that enterprises that effectively identify and leverage disruptive innovations are better equipped to navigate market challenges, fundamentally reshaping business models and organizational structures. The necessity for proactive integration of disruptive innovations is emphasized as a comprehensive approach to achieving long-term success and leadership in the dynamic IT environment, viewing them not merely as isolated technological improvements but as overarching changes that create new markets.

Keywords: competitiveness management, disruptive innovations, digital transformation, strategic management, innovation management, change management.

JEL Classification: D21, L20, L23.

Вступ

За стрімкого розвитку IT-сфери, що характеризується масштабною цифровою трансформацією, фундаментальною перебудовою бізнесу навколо даних та штучного інтелекту, значущість проривних інновацій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств стає критично важливою для функціонування бізнесу. Так, згідно з аналітичними висновками IDC обсяг глобальних витрат на цифрову трансформацію у 2024 р. становив 2.4 трлн дол. США, а 2027 р. ця сума може перевищити 3.9 трлн дол. США (*International Data Corporation, 2024, May 30*). За даними *Flexera (2024)*, 89% IT-компаній вже прийняли або планують прийняти гібридну чи хмарну інфраструктуру, що є основою цифрової трансформації, а понад 50% високоєфективних користувачів ШІ, за даними *McKinsey (2025, November 5)*, планують використовувати ШІ для проведення трансформаційних змін у своїх організаціях. Конкуренція змушує підприємства мобілізувати ресурси для створення стратегій, що забезпечують стійкі конкурентні переваги, а технологічні прориви та зміни у споживацьких очікуваннях спонукають компанії до диференціації продуктів і переосмислення традиційних бізнес-моделей. Для успіху в конкурентній боротьбі важливо ефективно використовувати ресурсний потенціал та інвестувати в проривні технології й управлінські процеси, що змінюють основи галузей. Саме проривні інновації визначаються як драйвери конкурентоспроможності, формуючи "ядро" ефективних бізнес-моделей IT-сектору та переорієнтовуючи інвестиції з підтримки наявної IT-інфраструктури на фінансування проривних проєктів, про що переконливо свідчать глобальні економічні тренди: понад 50% компаній

у світі повідомляють про підвищення продуктивності завдяки впровадженню технологічної інновації – генеративного ШІ (Mckinsey, 2025, November 5); 70% керівників вважають, що цифрові інновації стануть найважливішою технологією для підвищення конкурентоспроможності впродовж подальших 3–5 років (Deloitte, n. d.); 60% технологічних лідерів збільшать інвестиції в інновації у 2024 р. (Gartner, 2025, July 15).

У зазначених умовах імплементація концепції проривних інновацій стає ключовим елементом, що визначає стратегію підприємства. Це враховує різноманітні фактори, що впливають на конкурентоспроможність, та окреслює шляхи адаптації до динамічного ринкового середовища та кризових викликів, забезпечуючи довгостроковий успіх ІТ-компаній. Для розробки ефективних стратегічних підходів необхідний критичний аналіз теорій та концепцій конкурентоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1

Теоретичні підходи до конкуренції та конкурентоспроможності

Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження застосування)
Класична економічна теорія	Конкуренція як спонтанний ринковий механізм узгодження приватних інтересів із суспільним добробутом; акцент на "матеріальних основах" конкуренції	Пояснює ціновий механізм і розподіл ресурсів; окреслює соціальні й конфліктні аспекти конкуренції	Обмежена пояснювальна сила щодо структурних змін; методологічна застарілість для сучасних умов; критика інституту приватної власності (в окремих підходах)
Неокласичні теорії	Типологія ринкових структур (досконала конкуренція, монополія, монополістична конкуренція, олігополія) і рівноважні моделі поведінки	Формалізує зв'язок ринкова структура – ціни/прибутки; закладає основу галузевого та міжгалузевого аналізу конкуренції	Абстрактні припущення; статичність і слабкий облік часу/ невизначеності; спрощене уявлення про організацію та ресурси
Еволюційна теорія (економіка)	Конкуренція як динамічна адаптація під впливом НТП; фокус на рутинних, навчанні та внутрішніх організаційних факторах	Пояснює конкуренцію в умовах змін; системний підхід; акцент на "специфічних активах" і механізмах ухвалення рішень	Висока роль організаційних чинників зменшує порівнюваність моделей; "двоїста" природа організації ускладнює узагальнення
Теорії монополістичної та недосконалої конкуренції	Фірма як носій ринкової влади; конкуренція через диференціацію та нецінові механізми	Показує конкуренцію як динамічний процес; пояснює диференціацію продуктів і ринків, концентрацію виробництва та стратегічні обмеження	Частина припущень слабо узгоджується з реальними ринками та кон'юнктурою
Теорія економічної динаміки та підприємництва	Розвиток і зростання зумовлюються підприємництвом та інноваціями; інновація – джерело надприбутку	Інновації й технічний прогрес як умова конкуренції; підкреслює роль ініціативи, ресурсів і відтворення капіталу	Недостатньо деталізує механізми організаційних змін і масштабування інновацій
Інституційна теорія (економіка)	Конкуренція як процес відкриття; фірми безперервно шукають продукти/технології/ринки в межах інституційних правил	Пояснює конкурентність концентрованих ринків за наявності загрози входу; розкриває транзакційні витрати, межі фірми та роль політики	Складність операціоналізації та вимірювання; переважно описовий характер
Теорія галузевої організації	Структура – поведінка – результативність; галузеві бар'єри та структура визначають конкуренцію і результативність	Інструмент стратегічного аналізу зовнішнього середовища; база антимонопольної політики та регулювання	Схильність до статичного аналізу; обмежена увага до інноваційної динаміки

Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження застосування)
Ресурсна теорія (ресурсної залежності)	Конкурентні переваги формуються завдяки ресурсам і здатностям (VRIN/VRIO-логіка) та контролю доступу до них	Пояснює унікальні ресурси, компетенції й ренти; корисна для аналізу стійкості переваг у невизначеності	Ризик редукції до "наявності ресурсів" без пояснення їх створення/оновлення; слабкий облік специфічних активів і контексту
Теорія конкурентних стратегій	Прибутковість галузі та інтенсивність конкуренції визначаються "п'ятьма силами"; стратегічні альтернативи: витрати/диференціація/фокус	Практичний інструмент для аналізу зовнішнього середовища та вибору конкурентної стратегії	Обмежений облік інновацій і динаміки; слабка інтеграція внутрішніх ресурсів і знань
Теорія ключових компетенцій	Стратегія вибудовується навколо ключових компетенцій – колективних знань/навичок, що створюють цінність і важко імітуються	Основа для портфельного управління компетенціями та їх розвитку; підсилює логіку диференціації через знання	Складність ідентифікації компетенцій у різних галузях; ризик суб'єктивності оцінок
Концепція динамічних здібностей	Переваги залежать від здатності відчувати – захоплювати – трансформувати можливості через реконфігурацію компетенцій і навчання	Узгоджує ресурси з інноваційністю та адаптацією; описує механізми оновлення бізнесу в турбулентному середовищі	Узгоджує ресурси з інноваційністю та адаптацією; описує механізми оновлення бізнесу в турбулентному середовищі
Теорія конкурентних переваг	Переваги формуються комбінацією зовнішніх детермінант (факторні умови, попит, споріднені галузі, стратегія/конкуренція) та мережевих/кластерних ефектів	Пояснює конкурентоспроможність на рівні країни/галузі; придатна для аналізу кластерів і мереж	Переважно "зовнішній" фокус; обмежена придатність там, де конкуренція між учасниками мережі непряма
Теорія співконкуренції (<i>co-opetition</i>)	Поєднання конкуренції й кооперації на основі теорії ігор та взаємозалежних рішень	Рамка для стратегій взаємодії, правил "гри" та управління синергіями; корисна для екосистем і партнерств	Фрагментарність; недостатній облік знань, інновацій і інформаційних асиметрій у швидкозмінних ринках
Інноваційні теорії	Технологічні зміни та інновації – ключове джерело зростання і конкурентоспроможності	Формує принципи інноваційного розвитку та логіку технологічного оновлення	Різноспрямованість підходів і суперечності щодо каналів впливу інновацій на результати
Теорії інформаційної економіки	Інформація і знання – базовий ресурс конкурентних переваг у цифровій економіці	Пояснює інформаційні переваги, інфодинаміку та ефекти ресурсів економіки знань	Амбівалентність наслідків інформатизації; складність відокремлення ефектів інформації від інших чинників

Джерело: складено авторами на основі (Босовська, 2015).

За даними *табл. 1*, огляд новітніх досліджень у сфері інновацій та критичний аналіз теоретичних і прикладних здобутків конкурентних теорій засвідчує стійку увагу до ролі проривних інновацій у формуванні конкурентних переваг, зокрема в динамічних високотехнологічних секторах (Hewitt & Van Rensburg, 2020; Kumar et al., 2021; Onufrey & Bergek, 2021). Водночас сучасна емпірична й оглядова література останніх років уточнює причинно-наслідковий ланцюг "інноваційна стратегія впливає на конкурентоспроможність", демонструючи, що вплив інновацій

проявляється не у вигляді механічного зростання фінансових результатів, а через посилення стратегічної узгодженості, організаційних здатностей і здатності компанії перетворювати інноваційні рішення у стійкі ринкові позиції (Agazu & Kero, 2024). Окремий напрям дослідження акцентує на управлінській складності реалізації проривних інновацій: на практиці ключовими стають бар'єри впровадження, організаційна культура та конфігурація відкритих інновацій як каталізатора "проривного" ефекту, що прямо пов'язується з отриманням конкурентної переваги в турбулентних ринкових умовах (Gemelgo et al., 2025).

Зокрема концепція проривних інновацій, сформульована професором Гарвардської бізнес-школи Клейтоном Крістенсенем, набуває особливого значення як теоретичне підґрунтя для аналізу технологічного витіснення та трансформації ринків: проривні інновації часто стартують як простіші рішення, однак формують нові ринки/сегменти та змінюють логіку конкурентної боротьби через нові бізнес-моделі й організаційні конфігурації (Christensen et al., 2018). Новітні дослідження у сфері інноваційного менеджменту пропонують більш операціоналізовані підходи до "вимірювання" проривного потенціалу й вразливості компаній до проривів саме в ІТ-індустрії, що підсилює можливості прикладного аналізу стратегічних рішень і ризиків технологічної конкуренції (Zeidanloo & Špaček, 2025).

Важливим є й розширення дискусії шляхом залучення вітчизняних рецензованих досліджень, які конкретизують проблематику конкурентоспроможності та конкурентних переваг ІТ-сектору в українських умовах. Зокрема, теоретичні засади конкуренції та конкурентоспроможності ІТ-сектору розкривають структуру джерел конкурентних переваг та логіку їх формування на галузевому рівні (Завгородня & Мельник, 2023), а оцінювання конкурентоспроможності технологічного сектору економіки України деталізує контекстні обмеження й драйвери розвитку високо-технологічних сегментів (Солодкий, 2024). Додатковий акцент на інноваційності, цифровому позиціонуванні та стратегії формування іміджу ІТ-підприємств дозволяє зафіксувати, що нематеріальні активи (репутація, бренд, цифрова комунікація) дедалі частіше виступають інструментом конкурентної диференціації та підсилюють ефекти інновацій у глобальних екосистемах (Сербенівська, 2025).

Таким чином, сучасні дослідження підкреслюють: по-перше, значущість проривних інновацій як драйвера конкурентоспроможності, особливо для підприємств ІТ-сфери; по-друге, необхідність інтеграції інновацій у стратегію управління через переоцінку ціннісних пропозицій, бізнес-моделі та організаційної структури; по-третє, критичність проактивних управлінських механізмів (виявлення проривних загроз/можливостей, подолання опору змінам, адаптивні організаційні моделі) для довгострокового успіху в умовах системних криз і глобальних викликів.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування концепції проривних інновацій та розробка прикладного інструментарію їх інтеграції в систему стратегічного управління ІТ-підприємствами для

забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах полікриз та цифрових трансформацій.

Для реалізації поставленої мети сформульовано та вирішено такі завдання:

- деталізовано сутнісні характеристики проривних інновацій у контексті трансформації ринку штучного інтелекту та ідентифіковано їхній детермінуючий вплив на зміну парадигми управління конкурентоспроможністю *IT*-компаній;

- визначено критичні чинники адаптації управлінських систем (гнучкість структур, амбідекстральність, організаційна культура) до викликів проривних технологічних змін;

- розроблено комплексну модель впровадження проривних інновацій у стратегічне управління, що базується на п'ятифазовому циклі (від сканування до реінтеграції досвіду) та забезпечує стійкий розвиток бізнесу в турбулентному середовищі.

Дослідження ґрунтується на гіпотезі, що ефективне управління проривними інноваціями в *IT*-компаніях в умовах полікриз та цифрової трансформації передбачає створення адаптивних організаційних структур. Ці структури повинні бути здатними до швидкого впровадження інноваційних рішень і сприяти інтеграції динамічних здібностей для постійної переконфігурації ресурсів. Реалізація цієї бізнес-моделі може створювати передумови для стійких конкурентних переваг, що не лише нейтралізує загрози кризи, але й посилить позиції компанії на ринку.

Методологія дослідження ґрунтується на концептуальному та аналітичному підходах, застосовуючи теоретичний аналіз для вивчення багатовимірних аспектів проривних інновацій. Зокрема, досліджено їхні ключові характеристики, вплив на ринки, що недооцінені, а також здатність витіснити усталених лідерів. Використано критичний аналіз теоретичних та практичних здобутків конкурентних теорій, а також проведено порівняльний аналіз ринкових прикладів, таких як стратегія компанії *Xiaomi*, для ілюстрації динаміки проривних інновацій. Застосовано систематичний підхід для розробки п'ятифазової моделі імплементації проривних інновацій як комплексного інструменту для стратегічного управління.

Побудова семантичної моделі "рамка проривних інновацій" (див. *рис. 3*) здійснювалася як концептуальне моделювання на основі синтезу визначальних ознак проривних інновацій (*disruptive innovation*) та їх групування у логічно зв'язані виміри. На першому етапі виокремлено базові атрибути проривних інновацій за класичною інтерпретацією (зміна ціннісної пропозиції, входження з недообслуговуваних сегментів, поступове підвищення продуктивності до рівня, достатнього для мейнстрим-ринку, трансформація бізнес-моделі та мережі створення цінності) (*Christensen et al., 2018*). На другому етапі атрибути було агреговано у чотири домени, які відображають управлінську логіку прориву: вимоги до ринку/доступності, технології/продуктивність, вплив на галузь/бізнес-моделі, мережі цінності та

екосистеми. На третьому етапі для кожного домену сформульовано короткі інтерпретаційні маркери, придатні для прикладного аналізу рішень компанії (ідентифікація сегменту входу, механізм масштабування, зміна архітектури продукту/процесів, зміна логіки монетизації та партнерської конфігурації).

П'ятифазова модель імплементації проривних інновацій (рис. 5) сформована як інструмент управлінського циклу й поєднує теоретичні положення про інноваційну стратегію та конкурентоспроможність (Agazu & Kero, 2024), практичні механізми організаційної адаптації та відкритих інновацій (Gemelgo et al., 2025), а також логіку динамічної реконфігурації ресурсів у турбулентному середовищі. Послідовність фаз визначалась за принципом "від виявлення можливостей до масштабування і реінтеграції" з урахуванням двох обмежень, характерних для ІТ-сектору: високої швидкості зміни технологій і необхідності паралельного розвитку продукту та бізнес-моделі. Прикладна придатність запропонованих моделей перевірялась шляхом аналітичного зіставлення їхніх елементів з типовими управлінськими задачами ІТ-компаній у період цифрової трансформації (моніторинг трендів, портфель інновацій, управління змінами, організаційний дизайн, масштабування рішень) та шляхом ілюстративного застосування до ринкових прикладів, наведених у статті.

Структура статті складається з трьох розділів. У першому досліджуються сучасні тенденції розвитку ІТ-сфери та ключова роль ринку штучного інтелекту. У другому – розкрито концепцію та характерні риси проривних інновацій. Третій розділ присвячено стратегіям їхнього впровадження та адаптивним моделям управління в ІТ-компаніях.

1. Сучасні тенденції в ІТ-сфері та роль ринку штучного інтелекту

Сучасні тенденції у розвитку ІТ-сфери, зокрема цифрова трансформація, застосування штучного інтелекту (ШІ), глобалізаційні процеси та зростання вимог споживачів визначають необхідність переосмислення традиційних управлінських підходів і розробки нових стратегій для підтримки конкурентоспроможності підприємств. Аналіз здатності підприємств адаптуватися до швидких змін ринкового середовища та впроваджувати інноваційні рішення є вкрай важливим для збереження конкурентних переваг. Компанії, які орієнтуються на потреби споживачів, здатні швидко реагувати на нові можливості та впроваджувати інновації, мають усі шанси закласти фундамент для довгострокового успіху на динамічному ринку.

Одним з найсуттєвіших проявів розвитку ІТ-сектору є ринок штучного інтелекту, обсяг якого у 2025 р. досяг понад 244 млрд дол. США, продемонструвавши майже 58-мільярдний приріст порівняно з 2024 р. (рис. 1). Цей вражаючий ріст вказує на те, що компанії всіх розмірів та галузей активно впроваджують технології ШІ для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності та задоволення потреб споживачів. Очікується, що цей тренд збережеться, і до 2031 р. ринок штучного інтелекту

перевищить трильйон доларів США (Statista, 2026, March 19). Основною причиною такого стрімкого зростання є популярність машинного навчання, яке є найбільш поширеним і технічно доступним сегментом ШІ. До того ж сегмент глибокого навчання, хоча і є більш складним у реалізації, грає важливу роль у створенні потужних чатботів та інших генеративних моделей ШІ, що зросли в популярності з моменту появи генеративного ШІ у 2022 р., підтверджуючи його стратегічну важливість для ринку (Statista, 2025, November 19). Із збільшенням конкуренції на цьому ринку компанії вимушені постійно вдосконалювати свої рішення, щоб залишатися актуальними і забезпечувати високий рівень обслуговування.

Вплив інноваційних технологій штучного інтелекту поширюється не лише на продуктивність праці, а й на загальні структурні зміни в ринкових та економічних процесах. Його впровадження може мати як позитивний, так і негативний вплив на зайнятість. Наприклад, правильне управління процесами ротації кадрів дозволяє перенаправити працівників у галузі з високою доданою вартістю, що сприяє підвищенню продуктивності та довгостроковій економічній вигоді. Водночас важливо визнати ризики, пов'язані з автоматизацією, адже зникнення традиційних професій може викликати соціальні та економічні проблеми. Багато дослідників вважають, що ШІ здатен стимулювати зростання виробничої ефективності робочої сили протягом наступних десяти років, хоча кінцевий ефект значною мірою залежить від багатьох чинників, таких як потенціал нових поколінь ШІ, складність виконуваних завдань і рівень автоматизації праці. Це підкреслює важливість стратегічного планування та перепідготовки кадрів для впровадження нових технологій у робочі процеси.

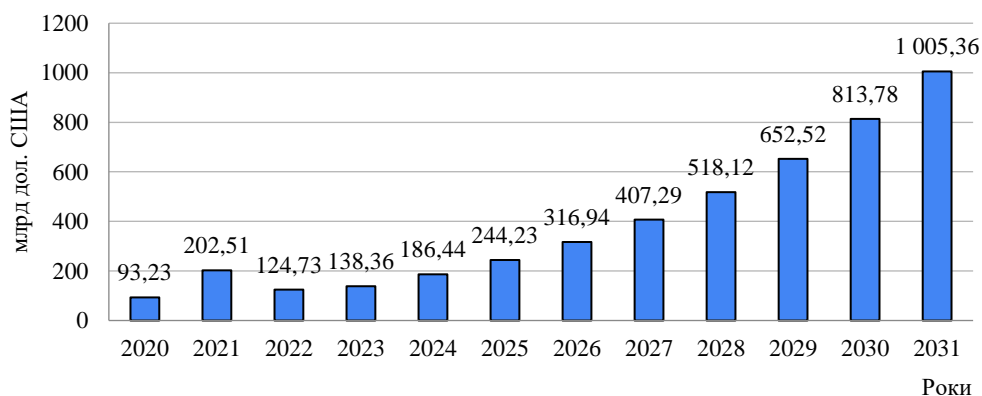


Рис. 1. Обсяг ринку штучного інтелекту (ШІ) у світі з 2020 по 2031 рр.

Джерело: складено та розраховано авторами за (Statista, 2026, March 19).

Отже, на основі аналізу можна зробити висновок, що процес цифрової трансформації, а також впровадження передових технологій у галузі машинного навчання, генеративних моделей та автоматизації обробки даних і рутинних операцій є ключовим трендом, який буде лише посилюватися й активно піддаватися адаптації з боку організацій у найближчому майбутньому. Така динаміка створює нові виклики для

керівників вже сьогодні, оскільки сучасні реалії вимагають формування нових стратегій управління конкурентоспроможністю у швидкозмінюваному середовищі.

Результати аналізу специфіки ІТ-сфери та новітніх тенденцій впливу інноваційних технологій дозволяють сформулювати вимоги до моделей управління конкурентоспроможністю підприємств ІТ-сфери (рис. 2). Зокрема, такі моделі мають враховувати високу динамічність технологічного середовища та забезпечувати швидку адаптацію до змін. Вони повинні стимулювати створення та ефективне використання знань для розробки інноваційних продуктів і послуг, а також підкреслювати значущість людського капіталу, сприяючи розвитку кваліфікованого персоналу. Окрім того, моделі мають відображати глобальний характер конкуренції та сприяти налагодженню ефективної співпраці з іншими компаніями та організаціями для створення мережових ефектів.



Рис. 2. Ключові вимоги до новітніх моделей управління конкурентоспроможністю підприємств ІТ-сфери в умовах системних криз та трансформацій

Джерело: сформовано авторами.

Модель цифрової трансформації, значний внесок у розвиток якої зробив професор Гарвардської бізнес-школи Клейтон Крістенсен, пропонує стратегічний підхід до інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства, змінюючи способи створення цінності та взаємодії з клієнтами. Цей підхід передбачає не лише впровадження нових технологій, а й переоцінку бізнес-моделі та організаційної структури. Крістенсен розглядає конкурентну перевагу не як статичний елемент, а як динамічну якість, що змінюється разом з ринковими умовами та потребами споживачів. Науковець акцентує на важливості інновацій, орієнтації на клієнта та здатності до адаптації. За його визначенням, конкурентна

перевага виходить не лише з наявності кращих продуктів чи послуг, але й з унікальної бізнес-моделі, яка забезпечує цінність споживачам у спосіб, важкий для відтворення конкурентами. Це може охоплювати такі аспекти, як стратегії ціноутворення, канали розподілу та методи залучення клієнтів. Конкурентна перевага також досягається шляхом впровадження інноваційних рішень, які ефективніше задовольняють потреби клієнтів і здатні трансформувати ринки (Christensen et al., 2018).

2. Концепція, характерні риси та семантична модель проривних інновацій

Ключовим внеском у розуміння цифрової трансформації є теорія проривних інновацій Клейтона Крістенсена, яка пояснює, як цифрові технології змінюють бізнес-моделі та відкривають нові можливості. Концепція проривних інновацій позначає інновації, які змінюють спосіб функціонування галузей і витісняють ustalених лідерів ринку. У ході дослідження сформовано характеристики проривних інновацій у контексті інтерпретації вимог до ринків та доступності; технологій та продуктивності; впливів на галузь та бізнес-моделі та мережі цінностей, що визначено як семантична модель "рамка проривних інновацій" (рис. 3).



Рис. 3. Семантична модель "рамка проривних інновацій"

Джерело: розроблено авторами на основі (Christensen et al., 2018).

Проривні інновації характеризуються здатністю менших за розміром та ресурсами компаній, зосереджених на невеликих сегментах ринку, на початкових етапах формувати конкурентний тиск на традиційних гравців. Спершу їх рішення можуть здаватися менш технологічно чи функціонально

досконаліми порівняно з наявними пропозиціями, проте вони здатні залучати невикористані або недостатньо обслуговувані сегменти ринку, створюючи основу для подальшого зростання та витіснення лідерів.

Важливою особливістю проривних інновацій є їхня здатність постійно вдосконалюватися, враховуючи зворотний зв'язок від користувачів у циклічних процесах удосконалення. На початкових етапах через обмежену функціональність вони можуть поступатися наявним продуктам, однак з часом удосконалюються до високого рівня та навіть перевищують їх у продуктивності й цінності для кінцевого споживача. Проривні інновації часто починають свій шлях у регіонах чи сегментах з низькою конкуренцією – у так званих недооцінених або недоступних для традиційних гравців ринках. У таких випадках вони пропонують прості, доступні або більш зручні рішення, що робить їх привабливими для широкої цільової аудиторії. З часом, удосконалюючись і розповсюджуючись, вони здатні змінити баланс сил на ринку, піддаючи ризику втрати значної частки конкурентних позицій усталених гравців, які нерідко не здатні або не бажають швидко реагувати на ці виклики (*IdeaScale, 2023, July 13*).

Особливої уваги заслуговує той факт, що проривні інновації забезпечують економічну доступність та універсальність продуктів і послуг, використання нових технологій, спрощених процесів і гнучких бізнес-моделей, що сприяє їхній демократизації. Це зокрема проявляється у здатності швидко зрівнювати та навіть перевищувати продуктивність традиційних рішень, що дозволяє новим гравцям стрімко входити у ринок та захоплювати його сегменти.

Прикладом проривної інноваційної стратегії є діяльність таких виробників смартфонів, як компанія *Xiaomi*, яка застосовує двоступеневий підхід до виходу своїх продуктів на різні ринки. Зокрема, вона формує дві окремі лінійки пристроїв: перша – технологічно інноваційна, орієнтована на розвинені ринки, такі як Європа та США, де високий рівень купівельної здатності дозволяє інвестувати у більш дорогі технології та компоненти; друга – адаптована для країн з нижчим рівнем доходів, зокрема для індійського ринку, яка використовує більш дешеві матеріали та менший набір технологічних новинок без втрати здатності конкурувати за показниками якості та функціональності. Тоді як основна лінійка смартфонів компанії *Xiaomi* активно конкурує з глобальними лідерами ринку *Samsung* та *Apple* у сегменті флагманських пристроїв, бюджетна модель, що застосовує більш доступні ресурси й менш складний набір технологій, успішно займає ніші, традиційно обслуговувані дешевшими виробниками. Компанія здатна витіснити усталені бренди в ціновому сегменті шляхом оптимального співвідношення ціна-якість та орієнтації на користувачів з обмеженим бюджетом.

3. Стратегії впровадження проривних інновацій та адаптивні моделі управління в ІТ-компаніях

Проривні інновації є не просто додатковим фактором, а стратегічною необхідністю для виживання та розвитку ІТ-компаній. Однак

перехід від теоретичного розуміння їхньої сутності до практичної інтеграції у стратегії управління вимагає розробки чітких механізмів. Ключовим кроком до успішної інтеграції проривних інновацій є здатність підприємства проактивно виявляти потенційні загрози та можливості. Це вимагає постійного, систематичного моніторингу ринку, регулярного технологічного сканування та детального аналізу "слабких сигналів", що можуть вказувати на зародження нових технологій, зміну споживчих уподобань або появу нових бізнес-моделей. Прикладом інструментів, які стають незамінними помічниками в цьому процесі, є аналіз великих даних (*Big Data Analytics*) для виявлення патернів поведінки споживачів та їхніх змін, машинне навчання для прогнозування еволюції трендів, а також систематичні форсайт-дослідження, які дозволяють розглядати ймовірні сценарії майбутнього. Особливу увагу слід приділяти сегментам ринку, які традиційно вважаються "недообслуговуваними" або "низькоприбутковими", адже саме з них часто виходять руйнівні інновації. Діалог з кінцевими користувачами, стартапами, академічними установами та дослідницькими інститутами створює нові можливості для ідентифікації неочевидних потреб та незадоволених запитів, що можуть стати точкою входу для проривних рішень. Особливої уваги заслуговує створення внутрішніх інноваційних лабораторій або "скаутських" команд, які займаються виключно дослідженням нових горизонтів у технологіях та бізнес-моделях.

Впровадження проривних інновацій неминуче викликає опір всередині організації, адже воно часто загрожує усталеним бізнес-процесам, перерозподіляє ресурси, змінює ролі та вимагає нових компетенцій. Як показують дослідження, на початку 2025 р. 53% опитаних керівників підприємств заявили, що їхні організації мають прискорити впровадження штучного інтелекту. Лише 22% повідомили, що задоволені поточним темпом змін, що свідчить про необхідність активізації дій для підтримки інноваційного розвитку (рис. 4).

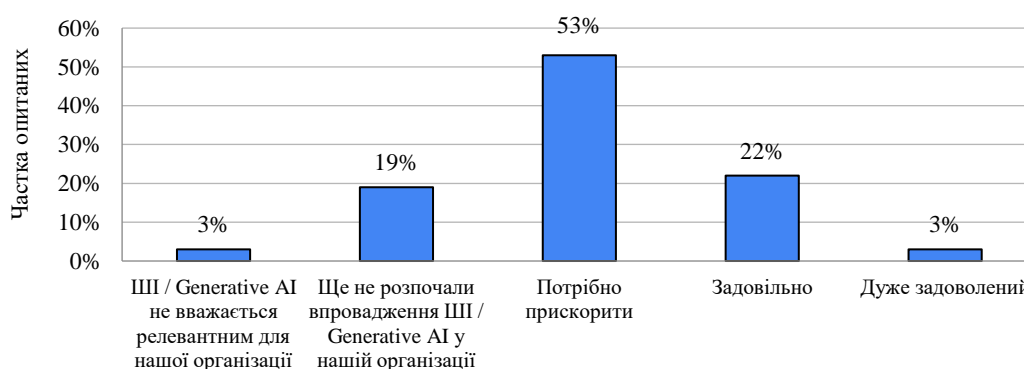


Рис. 4. Результати опитувань керівників підприємств щодо впровадження ШІ в бізнес-організаціях

Джерело: складено та розраховано авторами за (Statista, 2025, April).

Ефективне управління цим опором є критичним фактором успіху. Це починається з чіткої комунікації, в якій керівництво пояснює необхідність змін, їх вигоди для компанії та співробітників, а також ризики бездіяльності. Залучення співробітників до інноваційного процесу та можливість експериментувати сприяють формуванню "чемпіонів" змін – внутрішніх адвокатів, які допомагають подолати скептицизм. Система мотивації повинна заохочувати ризики та експерименти, а не лише виконання наявних завдань. Важливо інвестувати в навчання та перекваліфікацію персоналу, щоб зменшити страх перед втратою робочого місця та підвищити їх компетентність у нових сферах. Культивування культури "швидких провалів" (*fail fast*), де помилки сприймаються як можливості для навчання, є основою для створення інноваційного середовища.

Для швидкого та ефективного впровадження інновацій традиційні ієрархічні структури часто є занадто повільними та бюрократичними. ІТ-компаніям потрібно розвивати адаптивні організаційні моделі, які сприятимуть гнучкості та швидкості реагування, зокрема:

- застосування *Agile*-методологій: гнучкі команди, короткі цикли розробки (спринти), постійний зворотний зв'язок та ітеративний підхід дозволяють швидко адаптуватися до мінливих вимог;

- створення "інноваційних лабораторій" або "пісочниць" (*sandboxes*): відокремлені підрозділи або команди, що працюють над новими ідеями без жорстких бюрократичних обмежень основної компанії. Це дозволяє експериментувати, не порушуючи поточну операційну діяльність;

- крос-функціональні команди: об'єднання спеціалістів з різних відділів (розробка, маркетинг, фінанси, продажі) для роботи над конкретними інноваційними проектами. Це сприяє інтегрованому баченню та прискорює процес прийняття рішень;

- "амбідекстральні організації": розвиток здатності одночасно ефективно управляти існуючим бізнесом (експлуатація) та досліджувати нові можливості (розвідка) без конфлікту ресурсів і культури. Це вимагає створення окремих структур для інновацій, які залишаються інтегрованими в загальну стратегію компанії;

- відкриті інновації (*Open Innovation*): активна співпраця зі стартапами, університетами та іншими компаніями для обміну ідеями та технологіями. Це може включати спільні підприємства, інвестування в зовнішні стартапи, хакатони, конкурси ідей та стратегічні партнерства.

Для ефективною інтеграції проривних інновацій в стратегічне управління ІТ-компанії пропонується п'ятифазова модель, що поєднує системний підхід з гнучкістю та адаптивністю (рис. 5).

Для демонстрації прикладної придатності запропонованих конструкцій здійснено їх симулятивне застосування до типових сценаріїв ІТ-ринків, де проривна здатність проявляється через поєднання технологічних рішень і бізнес-моделі. Зокрема, приклад стратегії *Xiaomi* показує механізм "входження через сегмент доступності" та подальше масштабування ціннісної пропозиції: диференціація лінійок для різних

ринків уможлиблює одночасне захоплення цінового сегменту й конкуренцію у флагманському класі, тобто фактично відтворює логіку еволюції від простішої пропозиції до більш продуктивних рішень, сумісних із вимогами основного ринку. У такому тлумаченні семантична рамка (див. *рис. 3*) виконує роль аналітичного інструменту для ідентифікації доменів проривної здатності (доступність/продуктивність/бізнес-модель/екосистема), тоді як п'ятифазова модель (див. *рис. 5*) задає управлінську послідовність – від горизонтного сканування та вибору ніші до масштабування, організаційного закріплення і реінтеграції досвіду. Запропоновані моделі можуть бути використані як структурований шаблон для аналізу управлінських рішень і формування портфеля інновацій без претензії на статистичне доведення причинно-наслідкових ефектів у межах цієї статті.



Рис. 5. П'ятифазова модель імплементації проривних інновацій в стратегічне управління ІТ-компанії в умовах системних криз та трансформацій

Джерело: сформовано авторами.

Висновки

Стрімке зростання ринку штучного інтелекту (прогноз до 1 трлн дол. США до 2031 р.) свідчить про те, що технології ШІ, зокрема машинне та глибоке навчання, стали основним драйвером трансформації ІТ-сфери та визначальним фактором конкурентної боротьби. Успішне управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств в умовах полікриз та цифрових трансформацій виходить за рамки простих управлінських рішень щодо технологічних оновлень діяльності та впровадження окремих новацій та

технологій, вимагаючи комплексного, системного підходу, що включає проактивний аналіз споживчого досвіду для виявлення "слабких сигналів" та перспективних ніш, ефективне управління внутрішніми змінами для формування ціннісних пропозицій та нових екосистем, які створюють новий ринок або радикально змінюють наявний через прозору комунікацію, залучення та мотивацію команд, розвиток організаційної культури та корпоративного бренду, а також створення гнучких, адаптивних бізнес-моделей та організаційних систем, що сприяють швидкому експериментуванню, масштабуванню успішних ідей та конвергенції технологій, орієнтованих на людину та інтегровані в глобальні екосистеми. Лише компанії, які зможуть усвідомити та інтегрувати ці механізми у свої стратегії розвитку, забезпечать власний довгостроковий успіх та лідерство у динамічному та висококонкурентному ІТ-середовищі в умовах системних криз та трансформацій.

Проведене дослідження дозволило підтвердити висунуту гіпотезу, що в умовах цифрових трансформацій ринкова стійкість ІТ-підприємств визначається не стільки обсягом інвестицій у технологічні оновлення, скільки здатністю до системної інтеграції проривних інновацій через трансформацію бізнес-моделей та організаційної культури. Проривні інновації слід розглядати не як локальні технологічні покращення, а як комплексні зміни, що ґрунтуються на унікальних бізнес-моделях, здатні створювати нові ринки та трансформувати наявні, поступово витісняють традиційних ринкових лідерів через оптимальне співвідношення ціни та якості. Інтеграція проривних інновацій – це не одноразова акція, не покращення процесів чи результатів діяльності, а безперервний процес навчання, внутрішніх трансформацій, адаптації та змін, що дозволяє перетворювати потенційні загрози, кризові виклики на нові можливості сталого розвитку та є драйвером економічного зростання. Управління бізнесом в епоху проривних інновацій вимагає переосмислення традиційних підходів і реалізації нової парадигми, що поєднує: гнучкі організаційні структури (*Agile*, крос-функціональні команди), системне сканування ринкових можливостей та загроз, активне управління опором змінам, впровадження "амбідекстральності" – одночасної підтримки існуючого бізнесу та розвитку інновацій. Запропонована п'ятифазова модель імплементації проривних інновацій пропонує комплексний підхід до інтеграції інновацій у стратегічне управління, що включає етапи від горизонтного сканування до реінтеграції набутого досвіду та забезпечує циклічність інноваційного процесу. Ефективність реалізації проривних інноваційних рішень та трансформацій в ІТ-компаніях безпосередньо залежить від здатності керівництва: формувати культуру, толерантну до ризиків та експериментів, інвестувати в розвиток людського капіталу, впроваджувати механізми відкритих інновацій та співпраці з зовнішніми екосистемами. Реалізація цих принципів підвищує ймовірність адаптації ІТ-підприємств до швидкозмінного середовища та може підтримувати формування стійких конкурентних переваг в умовах системних криз та глобальних трансформацій.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію запропонованих моделей та їх операціоналізацію у вигляді вимірюваних індикаторів управління проривними інноваціями. *По-перше*, перспективним є формування набору показників для кожного домену семантичної "рамки" (рис. 3) та перевірка їх прогностичної придатності для пояснення зміни конкурентних позицій ІТ-компаній у різних ринкових сегментах. *По-друге*, п'ятифазова модель (рис. 5) потребує прикладного тестування на кейс-вибірці ІТ-компаній із різними профілями (продуктові/сервісні; глобальні/локальні; стартапи/зрілі компанії) з фіксацією результатів за управлінськими метриками (швидкість виявлення можливостей, час до MVP/масштабування, частка успішних експериментів, інтенсивність кооперації у відкритих інноваціях, показники утримання/зростання клієнтської бази). *По-третє*, окремого аналізу потребують умови полікризис, зокрема вплив дефіциту ресурсів, кадрових ризиків і регуляторних змін на здатність компаній підтримувати амбідекстральність та динамічні здібності. Зазначені напрями дозволять перевести запропоновані концептуальні результати у перевірювані гіпотези та підсилити прикладну валідність моделей на матеріалі реальних управлінських практик.

REFERENCES / СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Agazu, B. G., & Kero, C. A. (2024). Innovation strategy and firm competitiveness: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9>

Босовська, М. В. (2015). *Інтеграційні процеси в туризмі: монографія*. Київський національний торговельно-економічний університет. https://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21D BN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vditb_2013_17_24

Bosovska, M. (2015). *Integration processes in tourism: monograph*. Kyiv National University of Trade and Economics. https://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21D BN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vditb_2013_17_24

Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043–1078. <https://doi.org/10.1111/joms.12349>

Deloitte. (n. d.). See your world in digital. <https://www.deloitte.com/ua/uk/issues/digital/ceo-role-in-digital-transformation.html>

Flexera. (2024, n. d.). 2024 report. https://sc102-prod-cd.azurewebsites.net/-/media/files/noram/free/state-of-the-cloud-report-2024.pdf?sc_lang=en-ca

Gartner. (2025, July 15). Gartner forecasts worldwide IT spending to grow 7.9% in 2025. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-07-15-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-7-point-9-percent-in-2025>

Gemelgo, B., Pereira, L. F., Dias, Á. L., & Crespo Carvalho, J. (2025). Unpacking disruptive innovation: Key insights and strategies for competitive advantage. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100641>

Hewitt, L. M., & Van Rensburg, L. J. J. (2020). The role of business incubators in creating sustainable small and medium enterprises. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 12(1), 9–17. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v12i1.295>

IdeaScale. (2023, July 13). What is disruptive innovation? Definition, characteristics, examples, strategy, and best practices. <https://ideascale.com/blog/what-is-disruptive-innovation>

International Data Corporation. (2024, May 30). IDC forecasts worldwide spending on digital transformation to reach \$3.9 trillion in 2027. <https://www.hpcwire.com/bigdatawire/this-just-in/idc-worldwide-spending-on-digital-transformation-is-forecast-to-reach-almost-4t-by-2027/>

- Kumar, S., Sureka, R., Lim, W. M., Kumar Mangla, S., & Goyal, N. (2021). What do we know about business strategy and environmental research? Insights from Business Strategy and the Environment. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3454–3469. <https://doi.org/10.1002/bse.2813>
- McKinsey. (2025, November 5). The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
- Onufrey, K., & Bergek, A. (2021). Transformation in a mature industry: The role of business and innovation strategies. *Technovation*, (105), 102190. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102190>
- | | |
|---|---|
| Сербенівська, А. Ю. (2025). Інноваційність та стратегування іміджу ІТ-підприємств в умовах інформаційної економіки. <i>Економіка та суспільство</i> (81). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-25 | Serbenivska, A. (2025). Innovation and image strategizing of IT enterprises in the information economy. <i>Economy and Society</i> , (81). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-25 |
| Солодкий, В. (2024). Оцінка конкурентоспроможності українського технологічного сектору економіки. <i>Економіка та суспільство</i> (70). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-1 | Solodkyi, V. (2024). Assessment of the competitiveness of the Ukrainian technological sector of the economy. <i>Economy and Society</i> , (70). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-1 |
- Statista. (2025, April). Boardrooms recognize a lag in artificial intelligence (AI) adoption worldwide in 2025. <https://www.statista.com/statistics/1612612/ai-adoption-pace-boards/>
- Statista. (2025, November 19). Size of the artificial intelligence (AI) market worldwide from 2020 to 2030, by segment. <https://www.statista.com/forecasts/1424021/ai-market-size-divide-by-segment-worldwide>
- Statista. (2026, March 19). Artificial intelligence (AI) market size worldwide from 2020 to 2031. <https://www.statista.com/forecasts/1474143/global-ai-market-size>
- | | |
|--|--|
| Завгородня, С. О., & Мельник, Т. М. (2023). Теоретичні засади конкуренції та конкурентоспроможності ІТ-сектору. <i>Міжнародні економічні відносини</i> (52). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-30 | Zavgorodnya, E., & Melnyk, T. (2023). Theoretical foundations of competition and competitiveness of the IT sector. <i>International Economic Relations</i> (52). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-30 |
|--|--|
- Zeidanloo, H. R., Špaček, M. (2025). Assessing disruptive potential in the IT sector: a framework for evaluating intercompany impact. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00541-5>

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори афілійовані з установою, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автори не отримували прямого фінансування для цього дослідження.

Босовська М., & Прожогін Д. (2026). Проривні інновації у стратегічному розвитку ІТ-сфери. *Scientia fructuosa*, 2(166), 89–105. [http://doi.org/10.31617/1.2026\(166\)07](http://doi.org/10.31617/1.2026(166)07)

Надійшла до редакції 25.11.2025.

Прийнято до друку 02.03.2026.

Публікація онлайн 10.04.2026.