

Роль гібридної стратегії в процесі інноваційного стратегування

Розглянуто роль гібридної стратегії в процесі інноваційного стратегування. Визначено, що чиста стратегія не веде до позитивних результатів та широко критикується. Вчені стверджують, що відбулося зміщення акценту від чистої стратегії до гібридної (інтеграції набору стратегій). Ця трансформація постійно зростає. Тому відтепер гібридна стратегія, заснована на стратегіях Майлза, Сноу та Портера, є життєво необхідною концепцією успішної роботи в умовах інноваційного стратегування.

У дослідженні обговорювалися переваги застосування гібридних стратегій. Результати показали, що такі стратегії перевершують чисту стратегію. Використання гібридних стратегій призводить до збільшення частки ринку, якості, гнучкості, інновацій, часу доставки та зниження витрат у різних секторах. З іншого боку, аналіз літератури показав, що готовність до стратегічних змін і реакція на стратегічні зміни становлять найпомітніші виклики для прийняття гібридних стратегій. Крім того, було висвітлено огляд поточного стану теоретичних і практичних наслідків для гібридних стратегій. Отже, гібридна стратегія, заснована на Майлзі та Сноу, заохочує науковців дізнатися про стратегічне розмаїття.

Ключові слова: стратегія; гібридна стратегія; процес; роль; інноваційне стратегування.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Інновації є основним елементом зростання бізнесу для всіх підприємств. Незважаючи на значні затрати часу та грошей керівництва, інновації залишаються розчаровуючим заняттям для багатьох підприємств. Причини набагато глибші, ніж зазвичай згадувана – невиконання. Проблема з зусиллями щодо вдосконалення інновацій полягає у відсутності інноваційного стратегування.

Основним завданням, яке стоїть перед вищим керівництвом, є усвідомлення того, що інноваційне стратегування повинно розвиватися. Будь-яка стратегія являє собою гіпотезу, яка перевіряється на реалії, що розгортаються. Подібно до того, як дизайн продуктів повинен удосконалюватися, щоб залишатися конкурентоспроможними, так само повинні розвиватися інноваційні стратегії та стратегування. Як і сам процес інновацій, інноваційна стратегія та стратегування передбачає постійне експериментування, навчання та адаптацію. Тому, роль гібридної стратегії в процесі інноваційного стратегування є важливою та являється актуальним питанням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Конкурентна перевага є фундаментальною темою, яка заслужила виняткову увагу вчених. Зважаючи на жорстку конкуренцію, дослідники зосередилися на визначенні найефективніших стратегій, які компанії прагнуть застосовувати для отримання високих прибутків. Література містить різні стратегії, які описують, як компанії конкурують у певних бізнесах чи галузях, використовуючи свою конкурентну перевагу. Компанії можуть вибрати одну з трьох загальних стратегій для досягнення конкурентної переваги (тобто лідерство за витратами, диференціація та стратегія фокусування). З іншого боку, Майлз і Сноу в 1978 році представили чотири бізнес-стратегії. Організації мають бути в динамічному конкурентному середовищі. Згадані стратегії принесли багато переваг організаціям. Однак такі стратегії (тобто чисті стратегії) не виявилися ефективними. Таким чином, на сьогодні виникла нова тенденція стратегій – гібридні.

У літературі наголошується, що чиста стратегія може застрягти всередині компанії під час нових викликів, таких як криза COVID-19. Багато компаній поєднують стратегії диференціації зі стратегіями витрат, щоб досягти найкращих результатів. Таким чином, компанії інтегрують загальні стратегії та успішно переслідують лідерство за витратами та спільно стратегії диференціації. Диференціація дозволила компанії встановити відмінні ціни, а лідерство у витратах допомогло компанії встановити найнижчу конкурентоспроможну ціну. Однак багато невирішених проблем становить прогалину в літературі. Крім того, досі невідомі переваги, проблеми, теоретичні та практичні наслідки гібридної стратегії, заснованої на стратегіях Майлза, Сноу та Портера.

Гібридна стратегія є одним із стратегічних підходів, наголошених на інтеграції лідерства у витратах і стратегії диференціації [4]. Гібридну стратегію також можна розуміти як змішану, інтегровану або комбіновану стратегію [5]. Поєднання стратегій (лідерство за витратами та диференціація) було створено на основі загальних конкурентних стратегій Портера. Гібридна стратегія успішно покращує ефективність організації та дає конкурентну перевагу над конкурентами [6]. Однак такі дослідження мали значні

наслідки для організацій і вчених. А втім, наскільки відомо, комплексний огляд використання гібридної стратегії на основі стратегій Майлза, Сноу і Портера не проводився.

Метою статті є дослідження гібридної стратегії в процесі інноваційного стратегування.

Викладення основного матеріалу досліджень. Переглянута література щодо гібридної стратегії базується на стратегіях Майлза, Сноу та Портера. Дані збирали за допомогою онлайн-бази даних Scopus та Web of Science. Дослідження проводилося зі статтями, опублікованими або прийнятими до публікації до 2021 року та опублікованими в журналах з економіки, бізнесу, бухгалтерського обліку, менеджменту, фінансів і прийняття рішень. Ключові слова, використані в дослідженні: гібридна стратегія на основі Портера, гібридна стратегія на основі Майлза і Сноу та гібридна стратегія. Результатом дослідження стали 92 дослідження. На основі згаданих ключових слів було проведено аналіз спільного входження. Найбільш релевантні аспекти текстових даних були класифіковані на стратегії Майлза та Сноу і стратегії Портера.

Цей метод допомагає науковцям і бенефіціарам у порівнянні різних компонентів, щоб визначити спільні риси та відмінності між більш значущими та ключовими словами. Крім того, Wordcloud дав змогу науковцям і компаніям зрозуміти цінність гібридної стратегії, групуючи слова різного розміру. З іншого боку, було проведено факторний аналіз для визначення індексу подібності. Крім того, науковці та практики можуть використовувати цей результат для виділення та класифікації відповідної інформації. Було виокремлено, що гібридна стратегія тісно пов'язана зі стратегічною ефективністю, враховуючи конкурентну перевагу або стійкість, що вказує на те, що гібридну стратегію можна розглядати як значний рушійний фактор для реалізації конкурентної переваги.

Таким чином, щорічне наукове виробництво стабільно зростає через важливість гібридної стратегії для досягнення стратегічної ефективності. Хоча стратегії Майлза і Сноу з'явилися в 1978 році, а стратегії Портера - в 1980 році, кількість опублікованих досліджень почала значно зростати. Отже, у 2020 році спостерігається збільшення наукового виробництва для гібридної стратегії.

Крім того, зазначається, що гібридна стратегія набагато вигідніша, ніж застосування лише однієї стратегії. Задоволення потреб клієнтів, низький рівень дублювання та гнучкість є перевагами використання гібридної стратегії [7]. Міллер зазначив, що гібридна стратегія є корисною для зменшення ризику спеціалізації. Це надає організаціям переваги через використання потенційних стратегій і різноманітних можливостей зі змішаними стратегіями, якими є лідерство за витратами та диференціація. Гібридна стратегія також доречна, коли клієнти відносно нечутливі до ціни. Наприклад, ціна не має значення для престижних товарів, таких як імідж бренда та парфуми [2]. Гібридна стратегія також є ідеальною стратегією, яка дозволяє організаціям виживати в динамічному середовищі.

Таким чином, гібридна стратегія є більш конкурентоспроможною, ніж чиста стратегія, оскільки гібридна стратегія краще відповідає вимогам клієнтів. Ця комбінація стратегій дозволяє організаціям зосередитися на задоволенні потреб клієнтів з точки зору якості, новизни, зручності, сервісу та ціни. Гібридна стратегія також призводить до того, що конкурентам важко наслідувати, оскільки деякі елементи, враховуючи лідерство у витратах і стратегію диференціації, різняться в кожній організації [3].

Організація, яка застосовує гібридну стратегію, головним чином поєднання витрат і стратегії диференціації, може підтримувати кращу гнучкість у постачанні продукції [6]. Інше дослідження [1] показало, що організація досягла кращої продуктивності завдяки інтеграції лідерства у витратах і диференціації, особливо під час мінливості ринку, пов'язаної з попитом і пропозицією. Вважається, що гібридна стратегія має значну кореляцію зі складним, турбулентним і швидко мінливим середовищем. Поєднання лідерства за витратами та диференціації гармонійно створює гнучкість і адаптацію до нестабільного та швидкозростаючого середовища [3]. Наприклад, прийняття гібридної стратегії в деяких організаціях призвело до кращих показників, хоча економіка на той час була нестабільною [12].

За даними [8], гібридна стратегія є фундаментальним стратегічним підходом, який посилює конкурентні переваги організації в конкурентному середовищі. Гібридна стратегія також реагує як життєво важливий механізм у зміні стратегії, що використовується під час нестабільного середовища попиту та пропозиції. Крім того, що гібридна стратегія є важливою та застосовною в різних секторах. На основі попередніх досліджень було з'ясовано, що ефективність гібридної стратегії в організаційному плані є продуктивною в багатьох галузях. Результати показали, що між гібридною стратегією та ефективністю організації в цілому існує позитивний зв'язок. Гібридна стратегія підвищує ефективність організації завдяки поєднанню лідерства за витратами та стратегії диференціації [9].

Гібридна стратегія на основі стратегій Майлза, Сноу і Портера має глобальний інтерес, оскільки такий підхід до нової стратегії може призвести до визначних результатів [10]. Автори розглядають можливість глибокого перегляду гібридної стратегії. Однак чіткого визначення гібридної стратегії на основі стратегій Майлза і Сноу та Портера немає. Гібридна стратегія вважається новою та новою концепцією, яка забезпечує кращу ефективність, ніж чисті стратегії. Для компаній виникла потреба в гібридній стратегії, щоб отримати більше інформації про наукову літературу щодо такої стратегії.

Компанії мають розглянути гібридну стратегію, щоб максимізувати конкурентну перевагу. Такі стратегії широко відомі як основні стратегії, які компанії використовують для покращення своєї організаційної діяльності. Гібридна стратегія стосується того, як фірма створює вартість порівняно з конкурентами на основі нижчих витрат і збільшення диференціації. Більшість компаній намагаються отримати конкурентну перевагу за допомогою стратегії лідерства у витратах і зосередитися на скороченні внутрішніх процесів. З іншого боку, компанії зі стратегією диференціації використовують зовнішній фокус, щоб зрозуміти клієнтів і конкурентів для розвитку інновацій. Таким чином, багато промислових компаній прагнули прийняти гібридну стратегію, щоб максимізувати конкурентні переваги та покращити ефективність організації, щоб подолати атаки конкурентів. За словами де Соуза, Батіста та ін. [13], взаємодія між стратегічними можливостями та бізнес-стратегією є найпотужнішим способом досягнення найкращих організаційних показників, якості формулювання стратегії та фінансових показників.

Гібридна стратегія пропонує багато переваг. Однак, щоб прийняти таку стратегію, необхідно розглянути кілька питань і викликів. Переглянута література показує, що дослідники стурбовані проблемами, пов'язані з гібридною стратегією. Внутрішні та зовнішні фактори змушують компанії застосовувати різні методи диференціації, надаючи підтримку в дослідженнях і розробках або через узгодженість стратегії з внутрішнім і зовнішнім середовищем, надаючи чудові послуги. Крім того, виникла ще одна проблема, пов'язана з отриманням ресурсів або скороченням використання сировини. Компанії намагалися прийняти більш чіткі стратегії, враховуючи гібридну стратегію, щоб мінімізувати використання енергії та ресурсів для кожної виробничої одиниці.

Таким чином, вчені пропонують менеджерам зосередитися на зовнішньому середовищі, погляді на основі позиції та внутрішньому середовищі, яке називається поглядом на основі ресурсів. Однак попередні дослідження стверджували, що немає підходу до пояснення стратегічної ефективності шляхом розгляду внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отже, гібридна стратегія стала важливим елементом в управлінні та бізнес-дослідженні факторів непередбачених обставин. Тому головним завданням є оцінка прийнятої стратегії як резервного фактора для досягнення високих результатів. Компанії повинні мати стратегії, які краще адаптуються до цих ситуацій. Існує значний брак доступної літератури, яка експериментально аналізує характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища, пов'язані з гібридними стратегіями. Внутрішній і зовнішній тиск змушує фірми розробляти більш гнучкі організаційні структури. Однак література зосереджена на досягненні гармонії між стратегією та організаційною структурою нехтує факторами внутрішнього та зовнішнього середовища в поєднанні з гібридною стратегією. Відповідно, фірми стикаються з багатьма внутрішніми та зовнішніми факторами, які впливають на стратегічну ефективність.

Гібридна стратегія впливає на дослідження стратегічного управління, відіграючи значну роль у створенні стійкої конкурентної переваги. Однак існує обмежена кількість досліджень, що вивчали зв'язок між гібридною стратегією та продуктивністю. Конкурентний тиск вимагає впровадження більш інноваційних стратегій. Отже, традиційна стратегія більше не ефективна. Отже, організаційна дилема полягає в утриманні бізнесу, забезпеченні зростання ринку та здобутті частки ринку в довгостроковій перспективі.

Реалізація гібридної стратегії вимагає гібридизації гнучких систем. Таким чином, гібридна стратегія є вигідною для діяльності малих і середніх підприємств. Однак, ефективність гібридної стратегії з точки зору стратегічної ефективності залишається проблемою. Готовність до впровадження гібридної стратегії вимагає поєднання ефективності та інновацій. Отже, реалізація гібридної стратегії дає більш позитивні результати, ніж чиста стратегія. Відповідно значну проблему становить зв'язок між гібридною стратегією та стратегічною ефективністю.

Основним викликом, який стоїть перед літературою та організаціями, є готовність до стратегічних змін у напрямку впровадження гібридної стратегії. Отже, література підтверджує, що гібридна стратегія є кращою за чисту стратегію. Гібридна стратегія дозволяє виправдати очікування зацікавлених сторін і науковців. Така стратегія, заснована на Майлзі та Сноу, забезпечує високу стратегічну та конкурентоспроможну ефективність, покращуючи контекст компаній для реагування на різні зміни навколишнього середовища. Крім того, стратегії Майлза та Сноу дозволяють науковцям дізнатися про стратегічну різноманітність. Між організаційними заходами та гібридною стратегією має бути створено відповідне узгодження. Таким чином, досягається баланс між якістю та вартістю для отримання кращих результатів. Стратегії розвідки чи захисту не є плідними в багатьох середовищах. Їх поєднання може створити чудову стратегічну ефективність. Менеджери мають вивчити бар'єри для прийняття гібридної стратегії на основі стратегій Майлза та Сноу.

Висновки. Хоча після теорій Майлза, Сноу та Портера минуло 40 років, ця робота робить надзвичайний внесок у вдосконалення таких теорій. Попередні дослідження поставили під сумнів початкову теорію, згідно з якою чиста стратегія досягає кращих результатів. Цей аргумент викликав

занепокоєння щодо використання чистої стратегії. У літературі стверджується, що застосування гібридного стратегічного підходу дозволить досягти кращої стратегічної ефективності.

Тому гібридна стратегія досліджується з двох точок зору: гібридна стратегія, яка поєднує лідерство за витратами та стратегію диференціації, і гібридна стратегія, яка поєднує стратегію шукача та захисника. Крім того, науковцям і практикам було представлено кілька основних моментів. Бібліометричний аналіз обговорював кількість частих ключових слів, аналіз карти концептуальної структури та річну наукову продукцію.

Вчені мають вивчити бар'єри на шляху прийняття гібридної стратегії, заснованої Майлзі та Сноу. Гібридна стратегія, заснована на літературі Портера, показала, що організаційна структура пов'язана зі стратегією, яка поєднує стратегію лідерства за витратами та диференціації. Для менеджерів було запропоновано практичні наслідки прийняття гібридної стратегії. Відповідно, розробляючи гібридну стратегію в процесі інноваційного стратегування, менеджери мають враховувати організаційну культуру та екологічні бар'єри. Гібридна організаційна структура повинна бути включена при застосуванні гібридної стратегії Портера. Нарешті, велика увага була приділена потенційному майбутньому напрямку. Тому в подальших дослідженнях потрібно дослідити бар'єри, що впливають на гібридну стратегію в процесі інноваційного стратегування, шляхом застосування лінійних і нелінійних зв'язків і порівняння гібридної стратегії для Портера та гібридної стратегії для Майлза та Сноу.

Список використаної літератури:

1. Banar O.V. Концепція стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави / O.V. Banar, H.O. Petrenko // Ефективна економіка. – 2021. – № 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9128>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.2.
2. Вишневський О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання : монографія / О.С. Вишневський. – НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2018. – 156 с.
3. Зельднер А.Г. Місце стратегування в концептуально-категоричній системі прогнозування / А.Г. Зельднер // Економічні науки. – 2019. – № 8 (93). – С. 7–15.
4. Based on the multiassessment model: towards a new context of combining the artificial neural network and structural equation modelling: a review / A.S. Albahri, A.Alnoor, A.A. Zaidan et al. // Chaos, Solitons & Fractals. – 2021. – Vol. 153. – P. 1–17.
5. Effectiveness of business strategies in Brazilian textile industry / Paulo César de Sousa Batista, João Veríssimo de Oliveira Lisboa, Mário Gomes Augusto, Fátima Evaneide Barbosa de Almeida // Revista de Administração. – 2016. – Vol. 51. – P. 225–239.
6. Carteni A. A rational decision-making process with public engagement for designing public transport services: A real case application in Italy / A.Carteni, L. D'Acierno, M.Gallo // Sustainability. – 2020. – Vol. 12, Iss. 16. – 6303.
7. Dagnino G.B. Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions / G.B. Dagnino, P.M. Picone, G.Ferrigno // International Journal of Management Reviews. – 2021. – Vol. 23 (1). – P. 85–115.
8. Greckhamer T. Disentangling combinations and contingencies of generic strategies: a set-theoretic configurational approach / T.Greckhamer, F.A. Gur // Long Range Planning. – 2019. – Vol. 54. – 101951.
9. Gross R. Exploring the influence of slack resources and absorptive capacity on strategic flexibility using the miles and snow taxonomy: a review and future research agenda / R.Gross // Journal of Applied Business and Economics. – 2018. – Vol. 20 (5). – P. 84–98.
10. Gu Y. Using hybrid modelling to simulate and analyse strategies / Y.Gu, M.Kunc // Journal of Modelling in Management. – 2020. – Vol. 15. – No. 2. – P. 459–490 [Electronic resource]. – Access mode : <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2019-0039>.
11. Liu Y. Ambidexterity between low cost strategy and CSR strategy: contingencies of competition and regulation / Y.Liu, W.Li, Y.Li // Asia Pacific Journal of Management. – 2020. – Vol. 37 (3). – P. 633–660.
12. Lumbantoruan R.S. Аналіз стратегії малих і середніх підприємств (МСП) з використанням типології миль і снігу: огляд літератури / R.S. Lumbantoruan, S.Nazaruddin, S.Pujangkoro // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. – 2020. – Vol. 1003. – 012120.
13. Souza E.M. Escala para mensuração de modelo de negócios / E.M. Souza, P.C.S. Batista // Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração: características, processo e resultados. – 2014. – Vol. 38.
14. Business development strategy using business model canvas approach / Y.Yulia, N.I. Bahtera, E.Evahelda et al. // Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis. – 2020. – Vol. 4 (1). – P. 106–115.

References:

1. Banar, O. and Petrenko, N. (2021), «The concept of strategism in the context of strategic and administrative management of socio-economic development of the state», *Efektivna ekonomika*, Vol. 8, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9128>, doi: 10.32702/2307-2105-2021.8.2.
2. Vyshnevskiy, O.S. (2018), *Zahalna teoriia stratehuvannia: vid paradyhmy do praktyky vykorystannia*, monohrafiia, NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti, Kyiv, 156 p.

3. Zeldner, A.H. (2019), «Mistse stratehuvannia v kontseptualno-katehorychnii systemi prohnozuvannia», *Ekonomichni nauky*, No. 8 (93), pp. 7–15
4. Albahri, A.S., Alnoor, A., Zaidan, A.A. et al. (2021), «Based on the multiassessment model: towards a new context of combining the artificial neural network and structural equation modelling: a review», *Chaos, Solitons & Fractals*, Vol. 153, pp. 1–17
5. Paulo César de Sousa Batista, João Veríssimo de Oliveira Lisboa, Mário Gomes Augusto, Fátima Evaneide Barbosa de Almeida (2016), «Effectiveness of business strategies in Brazilian textile industry», *Revista de Administração*, Vol. 51, pp. 225–239.
6. Carteni, A., D’Acierno, L. and Gallo, M. (2020), «A rational decision-making process with public engagement for designing public transport services: A real case application in Italy», *Sustainability*, Vol. 12 (16), 6303.
7. Dagnino, G.B., Picone, P.M. and Ferrigno, G. (2021), «Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions», *International Journal of Management Reviews*, Vol. 23 (1), pp. 85–115.
8. Greckhamer, T. and Gur, F.A. (2019), «Disentangling combinations and contingencies of generic strategies: a set-theoretic configurational approach», *Long Range Planning*, Vol. 54, 101951
9. Gross, R. (2018), «Exploring the Influence of Slack Resources and Absorptive Capacity on Strategic Flexibility Using the Miles and Snow Taxonomy: A Review and Future Research Agenda», *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 20 (5), pp. 84–98.
10. Gu, Y. and Kunc, M. (2020), «Using hybrid modelling to simulate and analyse strategies», *Journal of Modelling in Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 459–490, doi: 10.1108/JM2-02-2019-0039.
11. Liu, Y., Li, W. and Li, Y. (2020), «Ambidexterity between low cost strategy and CSR strategy: contingencies of competition and regulation», *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 37 (3), pp. 633–660.
12. Lumbantoruan, R.S., Nazaruddin, S. and Pujangkoro, S. (2020), «Analiz stratehii malykh i srednikh pidpriemstv (MSP) z vykorystanniam typolohii myl i snihu: ohliad literatury», *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 1003, 012120.
13. Souza, E.M. and Batista, P.C.S. (2014), «Escala para mensuração de modelo de negócios», *Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração: características, processo e resultados*, Vol. 38.
14. Yulia, Y., Bahtera, N.I., Evahelda, E. et al. (2020), «Business development strategy using business model canvas approach», *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. 4 (1), pp. 106–115.

Янковой Роман Васильович – кандидат економічних наук, доцент Державного університету «Житомирська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-5307-0991>.

Наукові інтереси:

- інноваційне стратегування;
 - стратегічний розвиток бізнес-організацій;
 - інновації;
 - стратегія бізнес-організацій.
- E-mail: javagaz@ukr.net.

R.V. Yankovoi

The role of hybrid strategy in the innovation strategy process

The role of hybrid strategy in the process of innovative strategizing is considered. It is determined that a clean strategy does not lead to excellent results and is widely criticized. Scientists say that there has been a shift in focus from pure strategy to hybrid (integration of a set of strategies). This transformation is constantly growing. Therefore, from now on, a hybrid strategy based on the strategies of miles, snow and Porter is a vital concept for successful work in the context of innovative strategizing.

The study discussed the benefits of using hybrid strategies. The results showed that such strategies are superior to Pure Strategies. Using hybrid strategies leads to increased market share, quality, flexibility, innovation, delivery time, and lower costs across sectors. On the other hand, literature analysis has shown that readiness for strategic change and response to strategic change pose the most notable challenges for adopting hybrid strategies. In addition, an overview of the current state of theoretical and practical implications for hybrid strategies was provided. Thus, a hybrid strategy based on Miles and snow encourages scientists to learn about strategic diversity.

Keywords: strategy; hybrid strategy; process; role; innovative strategizing.

Стаття надійшла до редакції 28.04.2023.