

УДК 005.93

JEL: L10; L20

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-346-356>

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-СТРУКТУР

©2023 БУТ-ГУСАІМ О. Г.

УДК 005.93

JEL: L10; L20

Бут-Гусаім О. Г. Удосконалення теоретичних засад формування стратегії бізнес-структур

Основна увага в дослідженні приділяється детальному аналізу та оцінці ключових елементів, що сприяють розробленню більш ефективних та адаптивних бізнес-стратегій. За результатами проведеного дослідження встановлено, що процес створення бізнес-стратегій відображає різноманітність підходів – від традиційних методів і до сучасних інноваційних рішень. Основні підходи поділяють на такі: формування вартості бізнесу, цільове планування та комплексні заходи. Виявлено, що сучасні бізнес-стратегії еволюціонують, враховуючи широкий спектр важливих аспектів, включно з екологічними та соціальними орієнтирами сталого розвитку. Також зазначено, що розвиток інформаційних технологій вносить свій вклад у підходи до бізнес-стратегій, змушуючи компанії бути більш гнучкими та швидко адаптуватися до змін. Встановлено, що розробка та вибір бізнес-стратегій є фундаментальними для досягнення успіху кожної компанії, вимагаючи ретельного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на її можливості та ризики. Відзначено, що зовнішнє середовище впливає на доступність ресурсів і визначає конкурентне становище підприємства, тоді як внутрішнє середовище визначає внутрішні можливості та потенціал організації для реалізації стратегічних планів. Наголошено, що ефективність стратегії забезпечується постійним збором інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище, оцінкою результатів та внесенням корективів у стратегію відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Підкреслено, що розуміння потреб та очікувань стейкхолдерів, таких як клієнти, співпрацівники, постачальники, акціонери, уряд і місцева громада, є ключовим для створення ефективних стратегій, які сприяють досягненню цілей компанії. Вказано, що вибір конкретної стратегії значною мірою залежить від стейкхолдерів та ресурсів. Також наголошено, що в умовах стратегічного планування ресурси підприємств потрібно трансформувати, зокрема персонал – в інтелектуальний капітал, оборотні активи – в інновації, капітальні інвестиції – в технології сталого розвитку, інформацію – у взаємодію. Практичне значення теми полягає в удосконаленні процесу формування ефективних бізнес-стратегій, що сприяє забезпеченню конкурентної переваги та сталому розвитку компанії.

Ключові слова: бізнес-стратегії, цінність бізнесу, стейкхолдери, стратегічні ресурси.

Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 23.

Бут-Гусаім Олександр Геннадійович – аспірант кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, Інститут економіки та менеджменту Національного університету «Одеська політехніка» (просп. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: Alexandr.but.gusaim@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1920-3890>

UDC 005.93

JEL: L10; L20

But-Gusaim O. H. Improvement of the Theoretical Foundations of the Formation of the Strategy of Business Structures

The study focuses on a detailed analysis and evaluation of the key elements that foster the development of more effective and adaptive business strategies. The study found that the process of creating business strategies reflects a variety of approaches, ranging from traditional methods to modern innovative solutions. The main approaches are divided into: business value creation, targeted planning and integrated measures. It is revealed that modern business strategies are evolving, taking into account a wide range of important aspects, including environmental and social benchmarks of sustainable development. It is also noted that the development of information technology contributes to approaches to business strategies, forcing companies to be more flexible and quickly adapt to changes. It is found that the development and selection of business strategies are fundamental to the success of each company, requiring a thorough analysis of external and internal factors that affect its opportunities and risks. It is noted that the external environment affects the availability of resources and determines the competitive position of an enterprise, while the internal environment determines the internal capabilities and potential of an organization to implement strategic plans. It is emphasized that the effectiveness of a strategy is ensured by continuous collection of information about the external and internal environment, evaluation of results and making adjustments to the strategy in accordance with changes in the external and internal environment of the enterprise. It is emphasized that understanding the needs and expectations of stakeholders, such as customers, employees, suppliers, shareholders, government and the local community, is key to creating effective strategies that contribute to the achievement of the company's goals. It is indicated that the choice of a particular strategy largely depends on stakeholders and resources. It is also emphasized that in the context of strategic planning, the resources of enterprises need to be transformed, in particular, staff – into intellectual capital, current assets – into innovations, capital investments – into sustainable development technologies, and information – into interaction. The practical significance of the topic is to improve the process of forming effective business strategies, which contributes to the competitive advantage and sustainable development of the company.

Keywords: business strategies, business value, stakeholders, strategic resources.

Fig.: 4. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 23.

But-Gusaim Olexandr H. – Postgraduate Student of the Department of International Management and Innovation, Institute of Economics and Management of the National University "Odesa Polytechnic" (1 Shevchenko Ave., Odesa, 65044, Ukraine)

E-mail: Alexandr.but.gusaim@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1920-3890>

Питання бізнес-стратегій є надзвичайно важливим і дискусійним у сучасному світі управління. Успіх будь-якої організації значною мірою залежить від її здатності розробляти та реалізувати ефективні стратегії. У сучасному динамічному ринковому, технологічному та економічному середовищі формування бізнес-стратегій набуває величезної актуальності. Стратегія виступає як основоположний напрямок, що орієнтує всіх стейкхолдерів на спільні цілі, запобігає відхиленням від основної місії та поліпшує внутрішню ефективність компанії. Добре розроблена стратегія є ключовою для виявлення ринкових можливостей і тенденцій, збереження конкурентоспроможності, стимулювання інновацій та формування всеосяжної організаційної візії.

Формування бізнес-стратегії попри достатньо описані теоретико-методологічні підходи є складним процесом. Статистика показує, що навіть найбільш розвинені підприємства стикаються з численними проблемами та викликами формування бізнес-стратегій. Опитування Bridges Business Consultancy та Harvard Business Review, проведені у 2023 р., показують, що 61% керівників визнають проблеми з подоланням розриву між формуванням і реалізацією стратегії. Це свідчить про складність переходу від теорії до практики, а також про необхідність зміцнення зв'язку між стратегічним плануванням і повсякденними операціями. Ба більше, 48% усіх організацій не досягає навіть половини своїх стратегічних цілей. Це вказує на потребу в глибшому аналізі та розумінні внутрішніх процесів, а також на важливість правильної реалізації стратегічних ініціатив. Серед бізнесменів поширена думка, що реалізація стратегії залежить від фінансування, проте ця думка є хибна, оскільки 60% стратегічних планів можуть виконуватися без прив'язки до фінансових бюджетів або можуть реалізуватися із залученням альтернативних методів фінансування [1]. Це свідчить про відсутність інтегрованого підходу до управління, де фінансове планування та стратегічне планування повинні бути синхронізованими.

Сучасна література зі стратегічного менеджменту та планування охоплює широкий спектр підходів та думок. Аналізуючи різноманітні джерела, можна виділити кілька ключових груп досліджень, кожна з яких робить свій внесок у розуміння стратегічного планування в бізнесі. Класичні праці в цій сфері представлені роботами таких відомих теоретиків, як М. Е. Портера [3] та Н. А. Ансоффа [11]. М. Портер, відомий своїми роботами про конкурентні стратегії, розкриває основи стратегічного планування, аналізуючи галузеву конкуренцію та конкурентні переваги. Н. Ансофф у своїй праці звертає увагу на аналітичний підхід до розвитку бізнесу та стратегії диверсифікації.

Сучасні дослідження в галузі стратегічного менеджменту та планування представлені такими авторами, як Р. Карлан і Д. Нортон [190], які зробили важливий вклад у розуміння стратегічного планування

через концепцію збалансованих систем показників. Їх підхід допомагає компаніям інтегрувати стратегічне планування зі щоденним управлінням. Такі автори, як Г. Т. М. Нульт та інші [21], розширюють поле дослідження, включаючи аналіз взаємозв'язків зі стейкхолдерами та маркетингові стратегії.

Вітчизняні дослідження представлені працями таких авторів, як В. П. Власова, І. В. Тарновська, Д. В. Неодоля [6] та інші. Їх роботи фокусуються на стратегіях управління підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а також на особливостях формування стратегій у корпоративних структурах. Вони звертають увагу на специфіку стратегічного планування в контексті української економіки.

Кожна з цих груп досліджень робить свій унікальний вклад у розуміння стратегічного менеджменту – від класичних теоретичних підходів до сучасних практичних застосувань і особливостей стратегічного планування в контексті різних економічних умов.

Попри достатньо описані теоретичні основи формування бізнес-стратегій, у науковій літературі не вистачає систематизованих, глибоких досліджень з інтегрованим підходом у сфері формування бізнес-стратегії. Поточне дослідження базується на вивченні класичної та сучасної зарубіжної та вітчизняної наукової літератури з формування бізнес-стратегії з метою вдосконалення теоретико-прикладної бази для бізнес-одиниць, що здійснюють стратегічне планування.

Мета дослідження – удосконалити теоретичні засади процесу формування бізнес-стратегії на основі систематизації підходів, чинників, етапів, учасників та ресурсів стратегічного розвитку бізнесу.

Необхідність формування бізнес-стратегій зумовлюється передумовами розвитку бізнесу. Можна виділити шість ключових періодів економічного розвитку, до якого адаптуються цілі формування бізнес-стратегій (рис. 1).

Ми поділяємо точку зору А. В. Олійник та А. П. Кузнецової [10] стосовно того, що процес еволюції стратегічного менеджменту продовжується і в наш час. Відповідно це змінює підходи до визначення суті бізнес-стратегій. Можна з упевненістю констатувати, що загалом науковці виходять із цільового підходу до визначення суті формування бізнес-стратегій.

На думку як класика М. Портера (М. Е. Porter) [3], так і сучасного дослідника Ш. Діффенбахера (S. F. Dieffenbacher) [2], необхідність формування бізнес-стратегії викликана необхідністю створення цінності бізнесу для споживачів його продукції. Ця цінність полягає в розумінні різниці між готовністю клієнта платити (WTP) і ціною товарів чи послуг. Основне завдання бізнес-стратегії – зробити цю різницю між цінністю та ціною найбільшою, при цьому цей розрив має бути відчутним для всіх учасників бізнес-процесів. Збільшуючи задоволення клієнтів, маржу компанії, прибуток постачальників та задо-

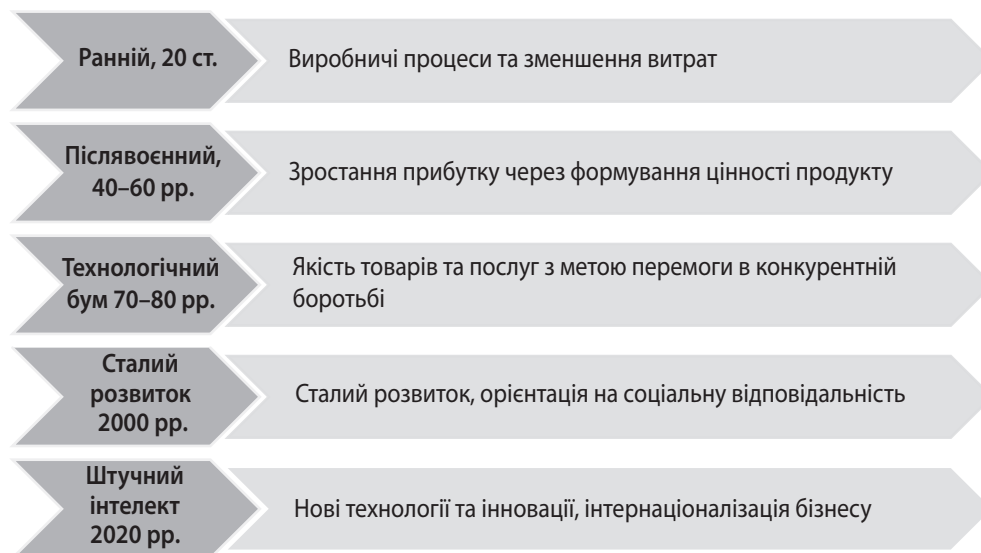


Рис. 1. Хронологія підходів формування бізнес-стратегій

Джерело: авторська розробка.

воленість працівників, бізнес створює цінність для всіх зацікавлених сторін. У цьому контексті, на думку Ш. Діффенбахера [2], формування бізнес-стратегій перетворюється на неперервний процес аналізу, оцінки та прогнозування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Здатність адаптуватися до швидкозмінних умов, упроваджувати інновації та реагувати на ринкові виклики стає вирішальною для тривалого успіху. Т. Пауел (*Th. C. Powell*) [4] доповнює це твердження та розглядає бізнес-стратегію як загальний довгостроковий орієнтир, філософію розвитку бізнесу. Ця філософія передбачає впровадження таких практичних інструментів, як найкращі дослідження, найкращий досвід, найкращі практики підприємств аналогічної галузі.

Проте маржинальний підхід – не єдиний щодо визначення суті бізнес-стратегії. Це переважно пов'язано з тим, що в умовах актуальності сталого розвитку, економічні орієнтири плавно замінюються екологічними та соціальними. Тому основне призначення бізнес-стратегій, на думку класиків та сучасних економістів, – досягнення цілей і мети.

На думку Р. М. Гранта (*R. M. Grant*) [5], стратегія – це планування способів, за допомогою яких організація чи індивід може досягати поставлених цілей. Своєю чергою, вітчизняні дослідники В. П. Власова, І. В. Тарновська, Д. В. Недоля [6] під бізнес-стратегією розуміють основний план дій, що задає вектор альтернативних шляхів поведінки компанії у складному та непередбачуваному ринковому середовищі. Її втілення допомагає компанії досягти своїх стратегічних цілей, зокрема здобути перевагу над конкурентами у вибраній ніші. Бізнес-стратегія являє собою набір запланованих кроків, спрямованих на виконання організаційних цілей. Вона також включає набір правил

для прийняття рішень, які допомагають визначити ключові аспекти бізнес-діяльності.

Ще один підхід до визначення бізнес-стратегії зумовлений розвитком інформаційного середовища. Він орієнтується на необхідності бізнесу бути гнучким і здатним оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Зокрема, Р. Румельт, Д. Шендель, Д. Тіс (*R. P. Rumelt, D. Schendel, D. J. Teece*) [8] під бізнес-стратегією розуміють комплексний план дій для компанії, який розробляється з урахуванням не тільки мікроекономічних факторів, але й ширшого спектра зовнішніх впливів. Вона включає в себе реакцію на демографічні, соціальні, законодавчі, політичні, а також технологічні зміни та тенденції, що формують ринкове середовище. Цей стратегічний підхід має на меті досягнення довгострокових цілей компанії та забезпечення її конкурентної переваги. О. В. Романенко [7] розглядає бізнес-стратегію як процес, що базується на зборі інформації про характеристики та умови здійснення підприємством своєї діяльності.

Концепція стратегії, розроблена Г. Мінцбергом (*G. Mintzberg*) [9], охоплює п'ять основних аспектів, відомих як «5Р», за якими стратегія виступає як:

- ✦ план дій, вказівка або маршрут, що веде від поточного стану до майбутнього;
- ✦ принцип поведінки, що диктує визначений патерн поведінки в організації;
- ✦ позиція на ринку, тобто унікальне розташування продуктів компанії на ринку;
- ✦ перспектива, що означає фундаментальний підхід до діяльності організації;
- ✦ прийоми боротьби з конкурентами, який включає спеціальні тактики, спрямовані на обхід конкурентів.

Отже, у загальному розумінні бізнес-стратегія представляє собою методику розробки та реалізації довготривалого плану розвитку компанії, який базується на визначених довгострокових цілях. Дані цілі узагальнюються у види стратегічного планування, яке може бути різним. Різні автори в різний час по-різному визначали ключові види (або типи) бізнес-стратегій (табл. 1). Якщо в 60-х роках 20 століття основні види бізнес-стратегій полягали в розвитку ринку, створенні нових продуктів з використанням технологій, то у 20-х роках 21 століття для створення продуктів і ринків потрібні інновації.

Таблиця 1

Види бізнес-стратегій, запропоновані різними дослідниками

Автор (-и), час, джерело	Види бізнес-стратегій
H. A. Ansoff (1965) [11]	Проникнення на ринок
	Розробка продукту
	Розвиток ринку
	Диверсифікація
M. E. Porter (1998) [12]	Лідерство за витратами
	Диференціація
	Фокус
	Застрягли посередині
S. C. Chang et al. (2002) [13]	Випереджальний/Першо-проходець
	Низька вартість/Послідовник
	Диференціація / Послідовник
F. Garcia-Lillo, B. Marco-Lajara (2002) [14]	Диференціація
	Інновації
	Продуктова пропозиція
	Агресивне зростання з вузькоспеціалізованим продуктом
I. Д. Падерін, Є. Е. Новак (2015) [15]	Еволюційна стратегія
	Стратегія диференціації
	Стратегія контролю над витратами
	Стратегія зростання
	Стратегія скорочення

Джерело: систематизовано автором за [11–15].

Шукаючи спільні стратегічні види, можна з упевненістю виділити чотири напрями формування бізнес-стратегій: диверсифікацію, зростання, низьку вартість та інноваційність.

Вибір бізнес-стратегії є ключовим процесом для успішної діяльності будь-якої компанії. Цей процес залежить від ряду зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на можливості, ризики та ресурси під-

приємства. Важливо розуміти ці чинники, щоб розробити ефективну стратегію, яка забезпечує конкурентну перевагу та стабільний розвиток бізнесу.

Зовнішнє середовище є ключовим джерелом необхідних ресурсів для підтримки та розвитку внутрішніх можливостей підприємства. Підприємство постійно взаємодіє зі своїм оточенням, залучаючи ресурси ззовні. Однак оскільки ці ресурси часто є обмеженими і також є предметом інтересу конкурентів, існує ризик, що компанія може зіткнутися з викликами в доступі до цих ресурсів, що може призвести до небажаних наслідків. У контексті зовнішніх факторів важливо враховувати такі аспекти:

- ✦ законодавчу підтримку та регулювання з боку держави;
- ✦ податкову політику, яка впливає на фінансове балансування підприємства;
- ✦ кредитно-фінансову політику, що визначає доступність фінансування та інвестицій;
- ✦ інноваційно-інвестиційну політику, яка сприяє розвитку та впровадженню нових технологій;
- ✦ інформаційну безпеку, важливу для захисту даних та інтелектуальної власності;
- ✦ а також культурну підтримку, яка може впливати на корпоративну культуру та імідж компанії.

Зовнішні чинники впливу на бізнес-стратегію такі (рис. 2):

- ✦ *Державна політика з підтримки бізнесу.* Створює умови для розвитку підприємств, включно із фінансовими стимулами та нормативно-правовою підтримкою. Бізнес-стратегії часто розробляються з урахуванням цих умов, адже вони можуть суттєво впливати на конкурентоспроможність і прибутковість.
- ✦ *Податкова політика.* Впливає на фінансове планування та прибутковість компанії. Ефективна стратегія враховує податкове навантаження, можливості оптимізації податків та використання податкових пільг.
- ✦ *Кредитна політика та стан фондового ринку.* Визначає доступність фінансових ресурсів для розвитку та експансії. Стратегія може включати плани залучення кредитних ресурсів або отримання фінансування на фондовому ринку.
- ✦ *Інноваційна політика.* Спонукає до впровадження нововведень, що може бути ключовим для розвитку нових продуктів або вдосконалення процесів. Бізнес-стратегія повинна включати плани щодо використання нових технологій, що забезпечують конкурентоспроможність на ринку.
- ✦ *Розвиток інфраструктури та економіки.* Впливає на загальні умови ведення бізнесу. Стратегія повинна враховувати інфраструктурні обмеження та можливості, а також економічні тенденції.

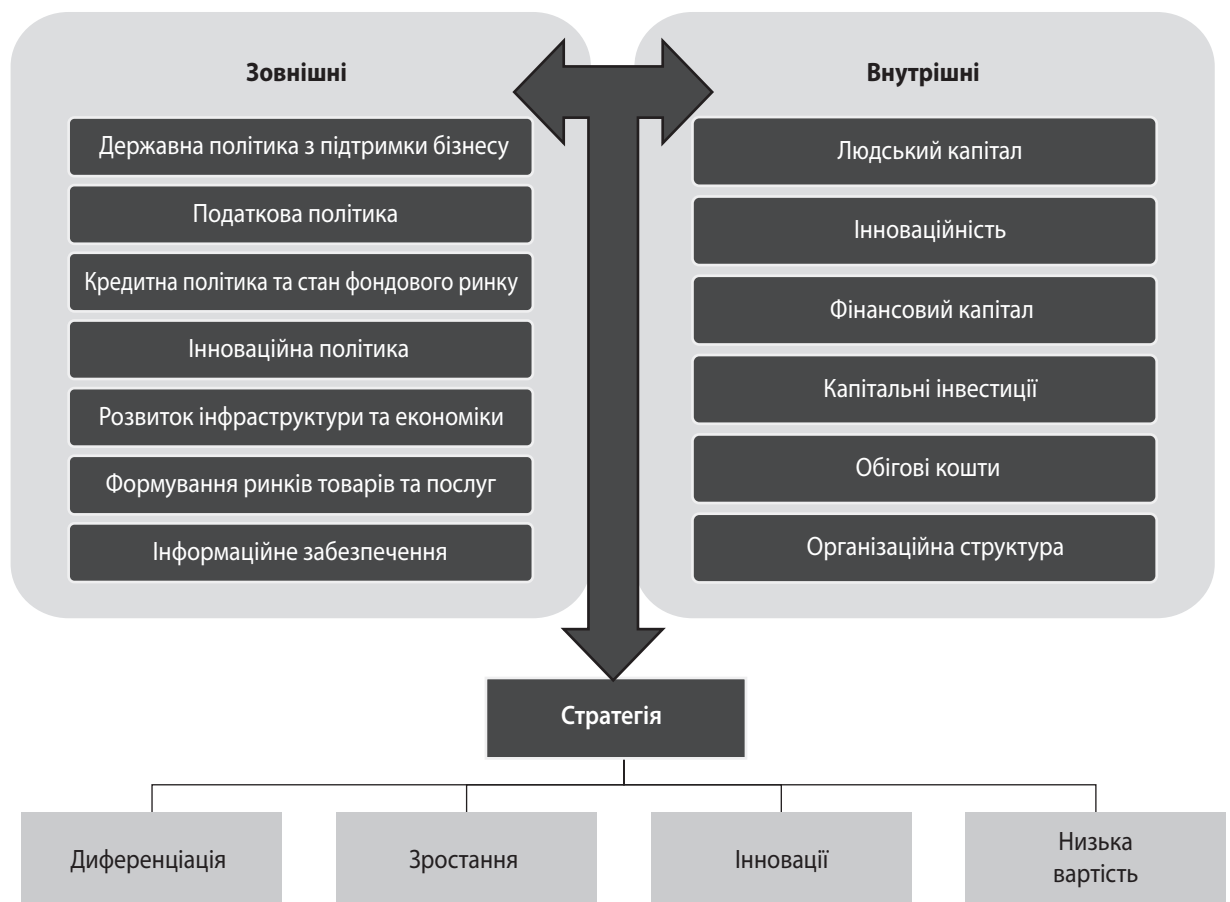


Рис. 2. Чинники впливу на формування бізнес-стратегії

- ✦ *Формування ринків товарів та послуг.* Визначає ринкові можливості. Стратегія повинна оцінювати попит на ринку, конкуренцію, а також потенціал для виходу на нові ринки.
- ✦ *Інформаційне забезпечення.* Важливо для збору даних про ринок, конкурентів та споживацькі тренди. Інформація є ключовою для прийняття стратегічних рішень.

Внутрішнє середовище компанії відіграє роль основного джерела її життєздатності та енергії. Це середовище включає в себе весь потенціал підприємства, який дозволяє йому існувати та успішно функціонувати протягом певного часу. Проте внутрішнє середовище також може стати джерелом проблем або навіть призвести до припинення діяльності компанії, якщо воно не сприяє її належному функціонуванню. До ключових внутрішніх факторів, на які варто звернути увагу, входять:

- ✦ організаційна структура, яка визначає ефективність управлінських процесів;
- ✦ персонал, що є основою для виконання робочих завдань;
- ✦ основні та оборотні фонди, що є фінансовою основою для підтримки діяльності;

- ✦ інноваційно-інвестиційні можливості, які дозволяють розвиватись і впроваджувати новітні рішення, що визначають фінансову стабільність і успішність компанії.

Внутрішні чинники впливу на бізнес-стратегію включають (див. рис. 2):

- ✦ *Людський та інтелектуальний капітал.* Основа успіху будь-якої стратегії. Навички, знання та мотивація персоналу безпосередньо впливають на виконання стратегічних завдань.
- ✦ *Інноваційність.* Здатність компанії до інновацій визначає її конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін у ринкових умовах.
- ✦ *Власний фінансовий капітал.* Визначає можливості для інвестицій, розширення та розвитку. Стратегічне фінансове планування є ключовим для стабільного зростання.
- ✦ *Капітальні інвестиції.* Інвестиції у фізичні активи, які можуть сприяти розширенню виробничих потужностей та підвищенню ефективності.
- ✦ *Обігові кошти.* Необхідні для забезпечення поточної діяльності підприємства. Ефективне управління обіговими коштами є важливим для ліквідності та фінансової стабільності.

- ✦ *Організаційна структура.* Впливає на управлінські процеси, комунікацію та рішення. Гнучка та ефективна організаційна структура сприяє успішній реалізації стратегічних ініціатив.

З урахуванням цього розуміння та ефективно використання зовнішніх можливостей і внутрішніх ресурсів створює міцний фундамент для розробки та реалізації бізнес-стратегії. Успішне балансування між адаптацією до змін у зовнішньому середовищі та оптимізацією внутрішньої діяльності відкриває шлях для досягнення конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку. Цей процес приводить до вивчення ключових етапів формування бізнес-стратегії, кожен з яких відіграє важливу роль у цілісному підході до стратегічного планування.

Вивчення етапів бізнес-стратегії дає змогу глибше зрозуміти, як компанія може систематично підходити до розробки та виконання своєї стратегії. Ці етапи включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, розробку стратегічних ініціатив та механізмів їх реалізації, а також моніторинг та оцінку ефективності впроваджених стратегій. Кожен із цих етапів вимагає детального розгляду та зосередження уваги на специфіці бізнесу, що зрештою допомагає досягти бажаних результатів.

Наукові дослідження в галузі стратегічного менеджменту висвітлюють різні підходи до розробки бізнес-стратегій. Наприклад, М. П. Бутко, В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз [16] акцентують на поглибленому вивченні стану середовища, цілей і розроблених стратегій, розробці комплексу рішень для використання ресурсів, прийнятті рішень вищим керівництвом щодо організаційної структури, проведенні змін на підприємстві та коригуванні стратегій відповідно до нових обставин.

З іншого боку, А. В. Олійник та А. П. Кузнецова [10] вказують на важливість усвідомлення місії підприємства, аналізу зовнішнього середовища, оцінки сильних і слабких сторін діяльності, формування системи стратегічних цілей, розробки стратегічних альтернатив, впровадження заходів для реалізації стратегії та її моніторингу і коригування.

Враховуючи ці підходи, можна запропонувати власну послідовність етапів формування бізнес-стратегії (рис. 3).

Аналіз середовища, що охоплює як зовнішні, так і внутрішні аспекти діяльності підприємства, є критичним етапом у формуванні бізнес-стратегії. З одного боку, вивчення зовнішнього середовища дозволяє ідентифікувати ключові ринкові тенденції, конкурентне оточення та вплив законодавства, що визначає можливості та ризики для підприємства. З іншого боку, аналіз внутрішнього середовища включає оцінку наявних ресурсів, корпоративної культури, процесів та компетенцій, що виявляє внутрішні сильні та слабкі сторони компанії.

Визначення місії та візії є фундаментом для стратегічного напрямку підприємства. Місія відображає основну мету існування компанії, тоді як візія вказує на майбутнє бачення та довгострокові амбіції організації. Ці елементи надають стратегічний фокус і напрям для подальших дій.

Оцінка ресурсів включає детальний аналіз фінансових, людських, технологічних та інших ресурсів, які є в розпорядженні підприємства. Цей аналіз допомагає визначити, наскільки ефективно можуть бути використані ці ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Формування стратегічних цілей передбачає встановлення конкретних, вимірних і реалістичних цілей, які мають бути досягнуті в рамках стратегії. Ці цілі мають бути узгоджені з місією та візією компанії та служити основою для визначення стратегічних ініціатив.

Розробка стратегічних ініціатив та планів включає вибір і деталізацію конкретних стратегічних дій і проєктів, які допоможуть досягти визначених цілей. Цей процес передбачає вибір найбільш ефективних і доцільних підходів, які будуть втілені у вигляді конкретних планів дій.

Реалізація стратегії означає впровадження розроблених планів та ініціатив. Це може вимагати змін у організаційній структурі, процесах або політиці компанії, а також залучення та мотивацію співробітників.

Моніторинг і коригування стратегії є необхідними для оцінки ефективності реалізації стратегії та здійснення необхідних коректувальних дій відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це забезпечує адаптивність стратегії та її відповідність актуальним умовам і викликам.

Усучасному управлінні бізнесом велику увагу приділяють ролі та впливу стейкхолдерів на формування бізнес-стратегій. Визначення та аналіз стейкхолдерів є важливим завданням при розробленні бізнес-стратегії, адже від того, хто є зацікавленою стороною в діяльності підприємства, залежить, яким буде стратегічний план та які цілі будуть поставлені перед компанією.

У цьому контексті цікавим є дослідження Е. В. Камишикової [18], яка вважає, що при побудові бізнес-стратегії потрібно ставити акцент на корпоративній і соціальній відповідальності. Авторка зазначає, що реальна ситуація в компанії та те, як її сприймають учасники, може відрізнитися. Щоб підкреслити значущість даної думки, звернемось до останніх статистичних даних від Harvard Business Review, яка зазначає серйозну проблему стратегічного управління – 95% працівників компаній не знають або не розуміють стратегічних цілей бізнесу [19].

Важливо, щоб компанія свідомо формувала уявлення про себе у стейкхолдерів, надаючи їм потрібну інформацію для прийняття рішень. Це особливо важливо для великого бізнесу, який фінансується за

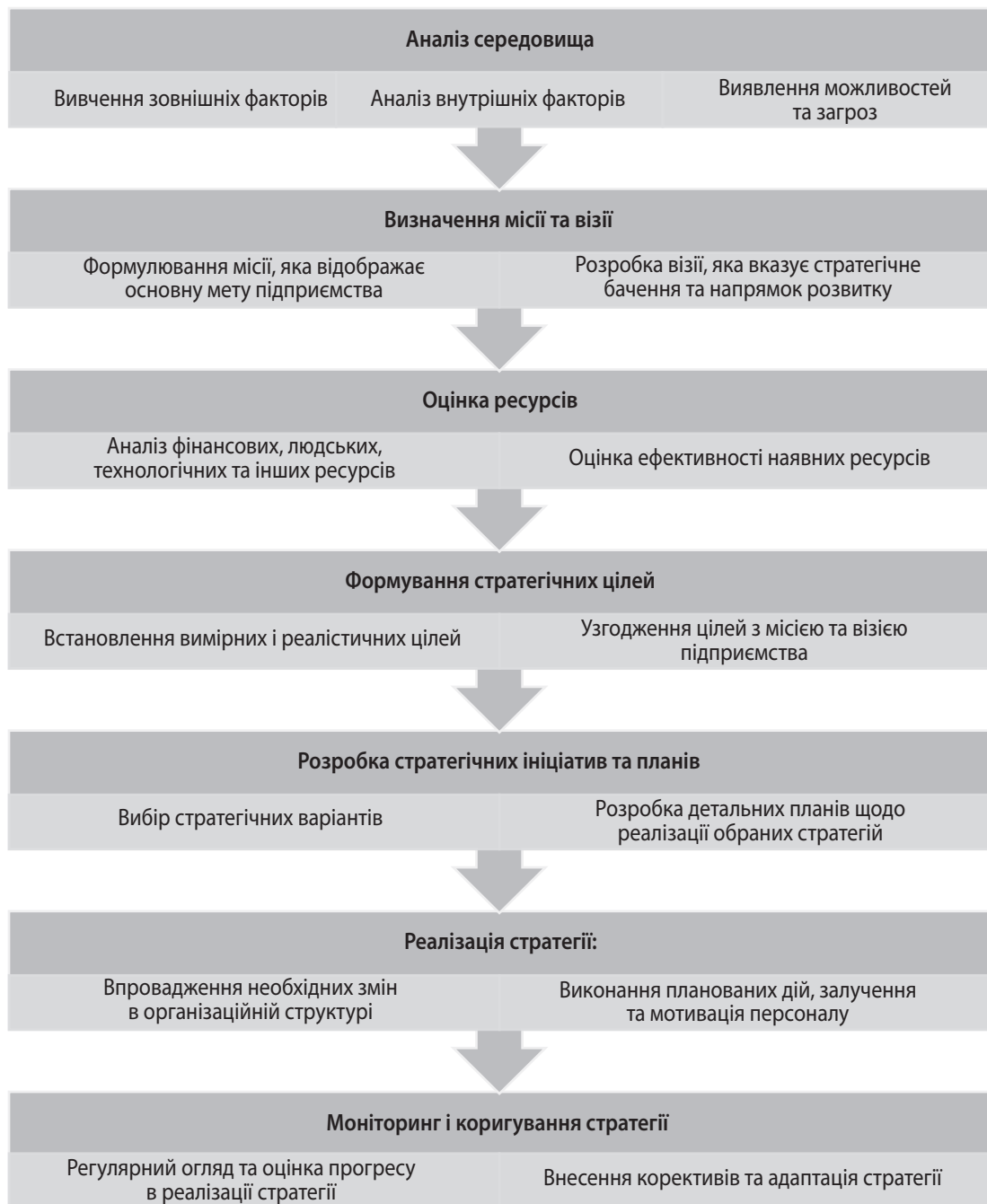


Рис. 3. Етапи формування бізнес-стратегії

Джерело: систематизовано автором.

рахунок інвесторів чи венчурного капіталу. Інформаційний обмін між сторонами може бути простим або рефлексивним. Простий обмін відбувається без урахування способу мислення стейкхолдерів, тоді як рефлексивний обмін зосереджений на формуванні сприятливого образу компанії у свідомості стейкхолдерів для досягнення бажаних цілей. Наприклад, компанія може використовувати традиційні методи стимулювання попиту, такі як поліпшення якості продукції чи зміна цінової політики, але рефлексивний підхід включає інформаційний вплив на споживачів, наприклад формування унікальних пропозицій,

введення екологічних міток на товари, організація екскурсій на виробництво, інформування про внесок компанії в соціальні та екологічні проекти. Таким чином, рефлексивний підхід враховує психологічні аспекти прийняття рішень стейкхолдерами.

Е. В. Мейнардес, Х. Алвес, М. Рапосо (E. W. Mainardes, H. Alves, M. Raposo) [20] наголошують на необхідності точного визначення стейкхолдерів та їх впливу на стратегічні рішення компанії. Г. Т. М. Халт, Дж. А. Мена, О. С. Феррелл, Л. Феррелл (G. T. M. Hult, J. A. Mena, O. C. Ferrell, L. Ferrell) [21] виділяють кілька ключових груп учасників процесу бізнес-стратегій:

- ✦ *Клієнти*. Основне джерело доходу для більшості компаній, їхні потреби та вимоги безпосередньо впливають на розвиток продуктів та послуг.
- ✦ *Співпрацівники*. Людський капітал компанії, їх навички, мотивація та задоволеність роботою впливають на продуктивність та інноваційність бізнесу.
- ✦ *Постачальники*. Забезпечують важливими для виробничого процесу ресурсами та матеріалами, від чієї надійності та якості залежить якість кінцевого продукту.
- ✦ *Акціонери та інвестори*. Забезпечують фінансову підтримку та впливають на стратегічні рішення через свої інвестиційні цілі та очікування віддачі.
- ✦ *Регулятори та урядові органи*. Впливають на бізнес через законодавчу діяльність, податкову та регуляторну політику.
- ✦ *Місцева громада*. Важлива для соціальної відповідальності та репутації компанії, особливо в контексті впливу бізнесу на місцеве середовище.

Розглянемо, які види бізнес-стратегій є найбільш релевантними для кожної групи стейкхолдерів (табл. 2).

Таблиця 2

Вибір бізнес-стратегії відповідно до потреб стейкхолдера

Стейкхолдери	Види релевантних стратегій
Клієнти	Інноваційні стратегії, стратегії зосередження на клієнтах, стратегії поліпшення якості продуктів/послуг
Співпрацівники	Стратегії розвитку персоналу, мотиваційні стратегії, стратегії корпоративної культури
Постачальники	Стратегії інтеграції в ланцюг поставок, стратегії партнерства, стратегії управління ризиками
Акціонери	Стратегії зростання вартості акцій, стратегії дивідендної політики, стратегії інвестиційного зростання
Уряд	Стратегії відповідності до законодавства, стратегії управління впливом на довкілля, стратегії корпоративної соціальної відповідальності
Громада	Стратегії сталого розвитку, соціальні інвестиційні стратегії, стратегії взаємодії з громадськістю

Джерело: систематизовано автором.

Бізнес-стратегії компанії тісно пов'язані з її ресурсами. Вибір конкретної стратегії залежить від наявних ресурсів, які включають фінансові можливості,

людські ресурси, технології, інтелектуальну власність та інші активи. Це основоположний принцип стратегічного планування, який впливає на всі аспекти бізнесу – від розробки продуктів до маркетингу та міжнародного розширення.

За концепцією Дж. Барней (*J. B. Barney*) [22], ресурси підприємства охоплюють широкий спектр елементів, включно з активами, персоналом і його кваліфікацією, організаційними процесами, інформацією тощо. Важливо відмітити, що ці ресурси мають бути під контролем підприємства, щоб вони могли використовуватися для розробки та впровадження стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

У цьому контексті різноманітність ресурсів, які має організація, становить її потенціал. У межах економічного механізму деякі ресурси відіграють вирішальну роль у створенні додаткової вартості та цінності для споживачів, тоді як інші впливають на потоки подій більш опосередковано. Ресурси, що мають ключове значення в цьому процесі, часто називають стратегічними ресурсами. Розглянемо ключові ресурси, які використовуються в процесі реалізації діяльності бізнесу.

Оборотні активи – це активи, які можна швидко й оперативно перетворити на грошові кошти протягом одного операційного циклу. Вони включають такі позиції, як готівка, запаси та дебіторська заборгованість. Ефективне управління оборотними активами допомагає забезпечити ліквідність і фінансову стабільність компанії, а також може підвищити її здатність швидко реагувати на зміни в ринкових умовах.

Капітальні інвестиції – це довгострокові інвестиції в активи компанії, такі як обладнання, комп'ютерна техніка, приміщення тощо. Вони є фундаментом для здійснення операційної діяльності та розширення бізнесу. Продумані капітальні інвестиції є основою розвитку компанії, вони сприяють збільшенню продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Персонал – людські ресурси є ключовим елементом будь-якої організації. Компетентність, мотивація та продуктивність працівників безпосередньо впливають на успіх компанії. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу можуть значно підсилити інноваційні можливості й оперативну гнучкість компанії.

Інформація – в умовах сучасної економіки інформація є одним із найважливіших активів компанії. Інформаційне забезпечення включає збір, обробку, аналіз і розподіл даних, які можуть бути використані для прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування ринкових тенденцій та оптимізації внутрішніх процесів. Належне управління компанією може створити потужну конкурентну перевагу, оскільки воно дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін, інновацій та ефективно управляти ризиками.

На думку Г. Хемел і К. Прахалад (G. Hamel, C. K. Prahalad) [23], ресурси компанії можуть стати стратегічно значущими, якщо вони унікальні та важкі для наслідування, особливо через їхню вбудовану складність у соціальному контексті. Прикладами таких ресурсів можуть бути міцна командна взаємодія та довгострокові відносини, що склалися всередині організації. Ці аспекти вимагають творчого підходу в управлінні та є важкими для копіювання конкурентами через їх складність та унікальність.

Завдяки цим унікальним ресурсам і специфічним здібностям компанія здатна ефективно використовувати ринкові можливості та протистояти потенційним загрозам. На основі цих елементів фірма може створити довготривалі конкурентні переваги (*Sustainable competitive advantage – SCA*), визначені як важко відтворювані та здатні забезпечити компанії вищу ефективність. Такі переваги часто є результатом синергії між різноманітними ресурсами, що взаємодіють у складній структурі, та є основою для визначення і розвитку стратегічних напрямів компанії.

Розглянемо, як трансформуються ресурси тактичного значення у стратегічні, на рис. 4.

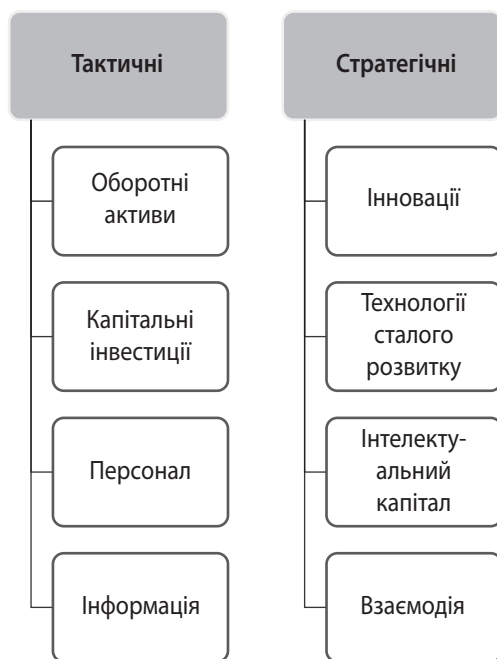


Рис. 4. Взаємозв'язок основних категорій ресурсної теорії

Одна з ключових ідей стратегічного управління полягає в трансформації тактичних ресурсів у стратегічні активи, які можуть надати компанії конкурентну перевагу. Розглянемо ці трансформаційні процеси, що показані на рис. 4.

- ✦ *Персонал – в інтелектуальний капітал.* Працівники компанії, їхні навички та знання є основою для формування інтелектуального капіталу. Розвиваючи професійні навички пра-

цівників через навчання та розвиток, компанія може перетворити звичайну робочу силу на цінний інтелектуальний ресурс, що включає патенти, авторські права, торгові марки та ноу-хау.

- ✦ *Оборотні активи – в інновації.* Оборотні активи, такі як грошові кошти та запаси, можуть бути використані для фінансування досліджень і розробок, що приведе до створення нових інноваційних продуктів або процесів. Це може сприяти розвитку унікальних конкурентних переваг і позиціонування компанії як лідера у своїй галузі.
- ✦ *Капітальні інвестиції – у технології сталого розвитку.* Великі капітальні вкладення в основні засоби та обладнання можуть бути перенаправлені на розробку та впровадження технологій сталого розвитку. Це не тільки підвищує екологічну ефективність компанії, але й може відкрити нові ринкові ніші та підвищити її репутацію.
- ✦ *Інформація – у взаємодію.* Систематизована та аналізована інформація може стати основою для розвитку взаємодій зі стейкхолдерами. Використовуючи дані для розуміння потреб і переваг клієнтів, компанія може поліпшувати свої продукти та послуги, а також налагоджувати міцнішу співпрацю з партнерами.

Трансформація тактичних ресурсів у стратегічні дозволяє компанії не тільки оптимізувати поточну діяльність, але й створювати нові можливості для зростання та розвитку на довгострокову перспективу. Стратегічні ресурси формують основу для розробки бізнес-стратегій, спрямованих на досягнення стійкої конкурентної переваги.

ВИСНОВКИ

В умовах швидкозмінного ринку та технологічних змін розробка та втілення ефективної бізнес-стратегії є фундаментальною для забезпечення довготривалого успіху організації. Процес формування бізнес-стратегії адаптується до змін у економічному розвитку та відображає широкий спектр підходів – від класичних до сучасних. Бізнес-стратегії здатні постійно еволюціонувати, в умовах сьогодення вони враховують різні аспекти, включно з екологічними та соціальними орієнтирами сталого розвитку. Розвиток інформаційного середовища також впливає на підходи до бізнес-стратегій, змушуючи компанії бути гнучкими та оперативно реагувати на нові виклики.

Вибір і розробка бізнес-стратегії є фундаментальним для успіху будь-якої компанії, вимагаючи уважного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на її можливості та ризики. Зовнішнє середовище впливає на доступність ресурсів та конкурентне становище підприємства; внутрішнє середовище визначає внутрішній потенціал і можливос-

ті підприємства для реалізації стратегічних планів. Ефективність стратегії забезпечується постійним збором інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище, оцінкою результатів роботи та внесенням корективів відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Розуміння потреб та очікувань стейкхолдерів, таких як клієнти, співпрацівники, постачальники, акціонери, уряд і місцева громада, є ключовим для створення ефективних стратегій, що сприяють досягненню цілей компанії.

Вибір конкретної стратегії значною мірою залежить від наявних ресурсів компанії, її місії та стратегічних цілей, відображаючи важливість інтеграції різних підходів та врахування різноманітних інтересів. Трансформація тактичних ресурсів у стратегічні активи є ключовою в стратегічному управлінні для досягнення конкурентної переваги. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Surprising Statistics about Strategic Planning. Funding For Good, 2023. URL: <https://fundingforgood.org/statistics-about-strategic-planning/>
2. Dieffenbacher S. F. Business Strategy Definition, Examples, Types & 10-Step Guide / Digital Leadership. 13.12.2023. URL: https://digitalleadership.com/blog/business-strategy/#Why_is_Strategy_Important_in_Business
3. Porter M. E. What is Strategy? Harvard Business Review, November-December, 1996. P. 61–78. URL: https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZ-f8ujfYIS_Reading+1.4.pdf
4. Powell Th. C. The Philosophy of Strategy. *Strategic Management Journal*. 2002. Vol. 23. No. 9. P. 873–880. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.254>
5. Grant R. M. Contemporary strategy analysis. 10th ed. John Wiley & Sons, Inc. 2019. 675 p. URL: https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf
6. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д. В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>
7. Романенко О. В. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур. *Ефективна економіка*. 2014. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3249>
8. Rumelt R. P., Schendel D., Teece D. J. Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12. Iss. 52. Special Issue: Fundamental Research Issue in Strategy and Economics. P. 5–29. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121003>
9. Mintzberg G. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. FT Press, 2005. 416 p.
10. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні застави формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 118–126. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13>

11. Ansoff H. A. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill, 1965. 241 p.
12. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1998. 397 p.
13. Chang S. C., Lin N. P., Wea C. L., Sheu C. Aligning manufacturing strategy with business strategy—an empirical study in high-tech industry. *International Journal of Technology Management*. 2002. Vol. 24. No. 1. P. 70–87. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2002.003045>
14. Garcia-Lillo F., Marco-Lajara B. New venture competitive strategies and performance: an empirical study. *Management*. 2002. Vol. 5. No. 2. P. 127–145. DOI: <https://doi.org/10.3917/mana.052.0127>
15. Падерін І. Д., Новак Є. Е. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 3. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2015/3\(41\)/pdf/16-Paderin.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2015/3(41)/pdf/16-Paderin.pdf)
16. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: ЦУЛ, 2016. 376 с.
17. Стратегічне управління: навч. посіб. / Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. та ін. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
18. Камішнікова Е. В. Типологія рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 36. С. 81–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_36_13
19. Kaplan R., Norton D. The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*. 2005. Vol. 83. Iss. 10. P. 72–80. URL: <https://hbr.org/2005/10/the-office-of-strategy-management>
20. Mainardes E. W., Alves H., Raposo M. Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*. 2011. Vol. 49. Iss. 2. P. 226–252. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741111109133>
21. Hult G. T. M., Mena J. A., Ferrell O. C., Ferrell L. Stakeholder Marketing: A Definition and Conceptual Framework. *AMS Review*. 2011. Vol. 1. Iss. 1. P. 44–65. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13162-011-0002-5>
22. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
23. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press, 1996. 384 p.

Науковий керівник – Ковтуненко К. В., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри міжнародного менеджменту та інновацій Національного університету «Одеська політехніка»

REFERENCES

- Ansoff, H. A. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill, 1965.
- Barney, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol. 17, no. 1 (1991): 99-120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Chang, S. C. et al. "Aligning manufacturing strategy with business strategy-an empirical study in high-tech industry". *International Journal of Technology Management*, vol. 24, no. 1 (2002): 70-87.
DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2002.003045>
- Dieffenbacher, S. F. "Business Strategy Definition, Examples, Types & 10-Step Guide". *Digital Leadership*. December 13, 2023. https://digitalleadership.com/blog/business-strategy/#Why_is_Strategy_Important_in_Business
- Dykan, V. L. et al. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: TsUL, 2013.
- Garcia-Lillo, F., and Marco-Lajara, B. "New venture competitive strategies and performance: an empirical study". *Management*, vol. 5, no. 2 (2002): 127-145.
DOI: <https://doi.org/10.3917/mana.052.0127>
- Grant, R. M. "Contemporary strategy analysis". John Wiley & Sons, Inc. 2019. https://www.homeworkforu.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf
- Hamel, G., and Prahalad, C. K. *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press, 1996.
- Hult, G. T. M. et al. "Stakeholder Marketing: A Definition and Conceptual Framework". *AMS Review*, vol. 1, no. 1 (2011): 44-65.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s13162-011-0002-5>
- Kamyshnykova, E.V. "Typolohiia refleksyvnogo upravlinnia vidnosynamy zi steikkholderamy u systemi korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti" [Typology of Reflexive Control of Stakeholders' Relations in the System of Corporate Social Responsibility]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, iss. 36 (2018): 81-86. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_36_13
- Kaplan, R., and Norton, D. "The Office of Strategy Management". *Harvard Business Review*. 2005. <https://hbr.org/2005/10/the-office-of-strategy-management>
- Mainardes, E. W., Alves, H., and Raposo, M. "Stakeholder theory: issues to resolve". *Management Decision*, vol. 49, no. 2 (2011): 226-252.
DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741111109133>
- Mintzberg, G. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. FT Press, 2005.
- Oliinyk, L. V., and Kuznietsova, A. P. "Metodolohichni zasady formuvannia stratehii rozvytku pidpryemstva" [Methodological Principles of Enterprise Development Strategy Formation]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 3 (2018): 118-126.
DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13>
- Paderin, I. D., and Novak, Ye. E. "Analiz vplyvu zovnishnikh ta vnutrishnikh faktoriv na stratehii pidpryemstv maloho ta serednyoho biznesu" [Analysis of Influence of External and Internal Factors on Strategy of Small and Middle Enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 3 (2015). [http://www.evd-journal.org/download/2015/3\(41\)/pdf/16-Paderin.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2015/3(41)/pdf/16-Paderin.pdf)
- Porter, M. E. "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December, 1996. https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf
- Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1998.
- Powell, Th. C. "The Philosophy of Strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 23, no. 9 (2002): 873-880.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.254>
- Romanenko, O. V. "Osoblyvosti formuvannia stratehii dialnosti korporatyvnykh intehrovanykh struktur" [The Features of the Formation of Integrated Corporate Structures Strategies]. *Efektivna ekonomika*, no. 8 (2014). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3249>
- Rumelt, R. P., Schendel, D., and Teece, D. J. "Strategic Management and Economics". *Strategic Management Journal*, vol. 12, no. 52, special issue: Fundamental Research Issue in Strategy and Economics (1991): 5-29.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121003>
- "Surprising Statistics about Strategic Planning". *Funding For Good*, 2023. <https://fundingforgood.org/statistics-about-strategic-planning/>
- Stratehichnyi menedzhment* / M. P. Butko (ed.) [Strategic Management]. Kyiv: TsUL, 2016.
- Vlasova, V. P., Tarnovska, I. V., and Nedolia, D. V. "Biznesstratehiiia pidpryemstva v umovakh turbulentnoho zovnishnyoho seredovyscha" [Business Strategy of the Enterprise in the Conditions of a Turbulent External Environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 42 (2022).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>